



PERSONALVETARPROGRAMMET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA INSTITUTIONEN

GENERATIONSANPASSAT LEDARSKAP

- En studie om olika generationers behov och förväntningar på ledarskap i en privat organisation.

*“Det låter väldigt generation Y-igt att säga det här
men det är klart att man vill ha nån sorts uppskattning”*

Författare:
Karin Andersén & Daniella Ravan

Uppsats/Examensarbete: 15 hp
År: 2017
Examinator: Carl-Christian Trönberg
Handledare: Jan Johansson Hanse

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Generational Leadership
Level:	Bachelor/First cycle
Year:	2017
Supervisor:	Jan Johansson Hanse
Examiner:	Carl-Christian Trönnberg
Keywords:	Generational leadership, Transformative Leadership, LMX, Servant Leadership, Generation X, Generation Y, Millennials

The aim of this study was to increase knowledge on whether there is a difference in needs and expectations regarding leadership and different leadership theories between younger and older generations in the workplace. Active on today's labor market are three large groups from different generations - Baby Boomers (born 1943-1960), Generation X (born 1961-1981) and Generation Y/Millennials (born 1982-2002). Previous studies show that each generation has its own qualities and characteristics. Employees from Generation Y are the ones taking over the labor market as the older generations are on the verge of retirement. This poses a challenge when it comes to managing, attracting and retaining younger talents, which is why we found the topic to be of interest from an HR point of view. Three established leadership theories were chosen to compare the views on leadership between the different generations. The chosen theories were Transformative Leadership, Leader Member Exchange and Servant Leadership. This study was based on a mixed method design between 15 semi-structured interviews and a quantitative survey with 204 respondents. The qualitative data was processed through a thematic analysis where the three chosen leadership theories formed the predetermined head themes. The questions used in the quantitative survey were also constructed from the Transformative Leadership theory, LMX and Servant Leadership. The quantitative data was tested using independent t-tests. The study did not show any significant differences between the generations' needs and expectations on a leader in regards to the three chosen leadership theories. However, the qualitative interviews showed several distinctive characteristics and expectations in terms of leadership. The younger generation displayed a greater wish and demand for present, supporting leaders who offered frequent intercommunication and provided guidance. Individual consideration was very important to the younger employees. The older employees valued other things from their managers, such as trust, freedom at work, respect for their competence and the ability to affect their own work tasks. In conclusion, even though the study didn't show any significant differences in regards to Transformative Leadership, LMX and Servant Leadership, the result still shows that the younger generations' demand for individual consideration will create challenges for both managers and HR in the future.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår uppdragsgivare, Stena Line, och deras fantastiska HR-avdelning. Utan ert professionella förhållningssätt, ert engagemang och er öppenhet inför våra idéer och förslag hade inte den här undersökningen varit möjlig att genomföra. Tusen tack även till alla respondenter som bidragit med många intressanta reflektioner och, framför allt, sin dyrbara tid. Det största av tack vill vi rikta till vår eminente handledare Jan Johansson Hanse som på ett outtröttligt sätt kommit med kontinuerlig feedback, stöttning och goda råd på vägen.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete och för att vi tillsammans åstadkommit en produkt som vi är stolta över. We did it!

Daniella och Karin, 2 juni 2017

Genom tiderna har olika generationer kommit in i arbetslivet med olika förutsättningar och varje generation har anträt arbetsmarknaden med sina egna, unika kvaliteter (Myers & Sadaghiani, 2010). På arbetsmarknaden arbetar idag minst tre vitt skilda generationer sida vid sida (Dannar, 2012; Howe & Strauss, 2007). Av dagens medarbetare har vissa sett krig och finanskriser medan andra enbart har erfarenhet av välfärd och en blomstrande ekonomi (Jonkman, 2011). Varierande förutsättningar och erfarenhet är sådant som troligtvis har påverkat olika generationers syn på chefskap samt vilka krav och förväntningar som ställts på chefers ledaregenskaper. Det är med utmaningar kopplat till just olika generationers behov som vår uppdragsgivare Stena Line intresserade sig för medarbetares krav på chefer och hur organisationen skulle kunna arbeta med generationsanpassat ledarskap framöver för att engagera sina medarbetare.

Det är ett välkänt faktum att engagerade medarbetare kan bidra till bättre resultat och större ekonomiska framgångar för företag och att chefer i sin tur kan ha stor inverkan i vilken omfattning medarbetare blir engagerade (Anderson, Baur, Griffith, Buckley, 2017; De Luque, Washburn, Waldman & House, 2008; Harter, 2016; Thompson, Gregory, Siegfried, William & Yancey, 2012). I takt med att nya generationer tar plats på arbetsmarknaden och i viss utsträckning ställer nya krav på sina arbetsgivare kommer företag att behöva tänka om och rusta chefer till att engagera en annan uppsättning anställda (Forsyth, 2009; Jonkman, 2011). Inför framtiden behöver därför vikt läggas på att försöka se vilka vägar personalvetaren och HR-funktionen ska kunna ta för att hjälpa chefer att möta de krav som finns hos en ny generation arbetstagare (Ulfsson, 2013).

Genom att titta på generationernas behov kopplat till ledarskapsteorier har resultatet indikerat att det fanns vissa skillnader mellan generationer som skulle kunna motivera att chefer bör använda sig av ett generationsanpassat ledarskap. Dock fann vi inget stöd i att någon specifik ledarskapsstil passar någon åldersgrupp bättre. Det fanns snarare vissa utmärkande drag från olika ledarstilar som tycktes passa medarbetare från olika generationer olika väl. Vi har funnit stöd i teorin att ledarskapsstilar kan behöva ses över och anpassas bättre till den nya åldersgrupp som nu utgör den största generationen på arbetsmarknaden (Anderson et al., 2017).

Chefskap har i studien definierats som den befattning som en person formellt blivit tilldelad utifrån målet att leda organisationen till ett visst resultat. Ledarskapet har här behandlats som en del av chefskapet på grund av chefens maktställning som ofta naturligt satt chefen i en ledande position (Udd, 2016; Wilson, 2008). Med arbetsmarknad åsyftas genomgående i studien den typ av arbetsmarknad som återfinns i västerländska samhällen.

Syftet med den här undersökningen har varit att få ökad kunskap om huruvida det fanns skillnader i förväntningar och behov hos generationer av *unga arbetstagare* och *äldre arbetstagare* gällande synen på chefer och deras ledarskap kopplat till ledarskapsteorier.

Uppdragsgivaren

På Stena Lines hemsida (2017) framgår det att företaget är ett av världens största färjerederier med ett omfattande linjenät. Deras serviceutbud innefattar allt från resor för

privatpersoner till godstransport för olika företag. De har en väletablerad position på marknaden och jobbar aktivt för att bibehålla ett starkt varumärke och utveckla verksamheten ytterligare. Stena Line arbetar fokuserat och strukturerat med innovation för att ständigt vara i framkant och behålla nöjda kunder världen över. Deras arbetsmetod har för avsikt att skapa långsiktiga och stabila relationer med sina kunder och därigenom även skapa en god och trygg arbetsmiljö för sina egna anställda. I allt de gör strävar Stena Line efter att nå sin vision 'Connecting Europe for a sustainable future' (Stena Line, 2017).

Teori

Det teoretiska urvalet har gjorts mot bakgrund av uppdragsgivarens önskemål samt mot de praktiska förutsättningar som legat till grund för studiens utformning. Med hjälp av utvald teori, i huvudsak bestående av generationsforskning och chefs- och ledarskapsteorier, har vi försökt förstå, undersöka och underbygga den empiri som inhämtats genom intervjuer och enkätundersökning.

Generationsvariabler

Då studien främst undersökt generationer med inriktning på arbetslivet har den teoretiska referensramen avgränsats till de generationer som i stor utsträckning fortfarande kan anses vara aktiva på arbetsmarknaden idag. Bakgrunden kring generationsvariablerna är viktig för att kunna förstå och tolka det material som presenteras i resultatdelen. Störst vikt har lagts på Generation Y/ Millennials (Howe & Strauss, 2007), vilka har behandlats inom kategorin för *unga arbetstagare* i studien och som varit uppdragsgivarens största intressefokus inför framtiden. Under kategorin *äldre arbetstagare* ingår vad som ofta refereras till som Generation X och Baby Boomers (Howe & Strauss, 2007). Utifrån tidigare forskning har det funnits något varierande avgränsningar mellan generationerna gällande födelseår men i den här studien har generationerna delats upp efter Howe och Strauss' (2007) vedertagna definition. Följaktligen kommer nedan arbetstagare födda någon gång mellan år 1982-2002 räknas till *unga arbetstagare* medan personer födda 1981 eller tidigare räknas till *äldre arbetstagare* (Howe & Strauss, 2007; Jonkman, 2011).

Unga arbetstagare. *Generation Y* och *Millennials* är två begrepp som i teorin beskrivit den generation unga arbetstagare som under senare år har blivit aktiva spelare på arbetsmarknaden (Anderson et al., 2017; Myers & Sadaghiani, 2010). Till skillnad från äldre generationer, där föräldrar varit tydliga auktoritetsfigurer, har denna generations barndomstid präglats av en uppfostran under demokratiska förhållanden. Barnen från Generation Y har fått större utrymme till medbestämmande i hemmet på ett sätt som tidigare generationer aldrig upplevt. Generation Y har också i större grad varit påpassade och uppmuntrade under sin uppväxt (Howe & Strauss, 2007; Myers & Sadaghiani, 2010). Tidigare forskning pekar på att den uppmärksamhet generationen fått med sig från hemmet under uppväxten gjort avtryck

även när det kommer till vad unga arbetstagare förväntar sig av chefer i arbetslivet. Det har bland annat visat sig att unga arbetstagare uppskattar ett ledarskap som är individbaserat, stöttande och personligt i större utsträckning än andra generationer (Anderson et al., 2017; Cox, 2016).

De unga arbetstagarna har till stor del vuxit upp i en ekonomi som varit under ständig tillväxt. De är därför en generation som litar på att det alltid kommer finnas ett skyddsnät om de misslyckas, vilket också i många avseenden gjort generationen till orädda entreprenörer (Jonkman, 2011). Unga arbetstagare har i stor utsträckning velat arbeta med kvalificerade arbetsuppgifter, inneha höga positioner och ser ingen begränsning i den egna förmågan (Anderson et al., 2017; Thompson et al., 2012). De har uppfattats vara en flyktig generation som ser arbetsliv och relationer som något att *prova på* för att finna sin väg. Som arbetstagare har de därför ofta kallats för illojala och krävande (Anderson et al., 2017; Myers & Sadaghiani, 2010; Thompson et al., 2012). Generation Y vill påverka och vet att de har makten att påverka samhället genom sina framstående digitala kunskaper, något som Howe och Strauss (2007) menade att generationen kommer att kunna använda till sin fördel i arbetslivet. Företag måste idag, för att vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden, därför arbeta aktivt för att attrahera dessa unga, ambitiösa och eftertraktade arbetstagare (Anderson et al., 2017).

Äldre arbetstagare De två grupper av äldre arbetstagare som idag fortfarande till stor del är aktiva på arbetsmarknaden kallas ofta för *Generation X* (födda 1961-1981) och *Baby Boomers* (födda 1943-1960) (Howe & Strauss, 2007; Jonkman, 2011). Generation X är den första generationen som vuxit upp i hushåll där båda föräldrarna i stor utsträckning arbetat heltid. De sägs vara en självständig generation som är vana att arbeta hårt för att nå sina mål och ogillar att bli kontrollerade i sitt arbete (Dannar, 2012; Jonkman, 2011). Generation X har på många sätt haft en tuff väg in i arbetslivet då den första delen av deras yrkesverksamma år präglades av lågkonjunktur och ekonomisk instabilitet. Detta har gjort att generationen fått lära sig att värdesätta en anställning och möjligheten att göra karriär. De har därmed blivit en generation realister som förstår att de själva måste arbeta hårt för att lyckas. Generationens hårda attityd och ambitioner har gjort dem framgångsrika på dagens arbetsmarknad men samtidigt auktoritära och pådrivande i sitt arbetssätt (Howe & Strauss, 2007). Personer tillhörande Generation X sägs uppskatta effektiv kommunikation, flexibilitet och effektivitet. Chefer från Generation X litar på sina medarbetare och som medarbetare förväntar sig generationen i sin tur stor tillit från sin chef. Jonkman (2011) menar att Generation X har en utpräglad självständighet och ser sin karriär om en otroligt viktig del av den egna identiteten.

Baby Boomers har fått sitt namn från det stora födelsetal som generationen innehåller och storleken kommer att ha en påverkan på arbetsmarknaden inte bara i Sverige men också i hela världen. Baby Boomers har varit en generation av entreprenörer och ledare och generationen har gjort ett mycket stort avtryck i historien genom att ha varit med och påverkat sättet vi ser på rasism, orättvisor, jämlikhet och korruption. Generationen präglas av idealism och består av personer med starka åsikter som rakryggat vågar stå för vad det tycker. Jonkman (2011) menade att Baby Boomers uppskattar en ledare som vågar vara personlig, känslös och som kan släppa på fasaden. Baby Boomers har haft en förväntan om att chefen

är någon som ska föregå med gott exempel och vara en förebild för sina medarbetare. Det är den första generationen som förväntas arbeta förbi det som tidigare ansetts vara en lämplig pensionsålder (Howe & Strauss, 2007). Dock ligger masspensioneringar från Babyboomer-generationen inom en snar framtid på arbetsmarknaden, vilket innebär att många ledarfunktioner inom de närmaste åren kommer att domineras av den drivna och framfusiga Generation X (Dannar, 2012; Howe & Strauss, 2007; Jonkman, 2011).

Chefskap och ledarskap

Den största skillnaden mellan ledare och chefer har generellt sett varit att ledaren blivit tvungen att förtjäna sin makt, medan en chef tilldelas makt direkt genom ett formellt beslut (Chiu, Balkundi, & Weinberg, 2017; Forsyth, 2009; Ibrahim & Cordes, 1996). Dock är det också möjligt att utöva ledarskap utan att nödvändigtvis vara chef (Granberg, 2011; Wilson, 2008). För att vara en bra chef krävs i första hand ett bra ledarskap och även om begreppen *chef* och *ledare* teoretisk inte betyder samma sak är de tätt kopplade till varandra (Nationalencycledin, 2017a, 2017b).

En ledare har beskrivits som någon som guidar andra i deras strävan efter att organisera sig i någon typ av aktivitet och de allra flesta grupper har någon typ av ledare (Forsyth, 2009). Ledaren har haft i uppgift att motivera och genom sitt inflytande styra organisationen mot framgång. En chefs arbetsuppgifter har varit tätt kopplade till de faktorer som i teorin beskrivits som viktiga komponenter av ett ledarskap. Chefers sociala maktposition har sannolikt också påverkat följarnas tendens att se chefer som naturliga ledare (Chiu et al., 2017; Wilson, 2008). En central idé inom modern ledarskapsforskning har varit att ledare initierar förändringsarbete och att chefer förvaltar strukturer som redan existerar (Granberg, 2011). Att det som regel ingår i en chefs befattningsbeskrivning att leda personer och grupper i organisationer har också motiverat valet att i denna studie använda ledarskap och chefskap synonymt med varandra. Om en chef blir duktig på att leda kommer organisationen troligtvis att nå sina mål på ett mer effektivt sätt och det blir därför också viktigt att titta på vad chefer kan göra för att leda på rätt sätt i framtiden (Udd, 2016).

Ledarskapsstilar

Det finns otaliga teorier om ledarskap och forskningens fokus har också skiftat över tid. En mängd studier och undersökningar i modern organisations och-ledarskapsteori har riktat in sig på vikten av ledarskapet som ett medel för att öka motivation hos arbetstagare (Boglund, Hällsten & Thilander; 2013; De Luque et al., 2008). Därför har tre vanligt förekommande ledarskapsteorier valts ut och presenterats nedan. Gemensamt för teorierna är att de i någon grad berör chefers möjlighet att anpassa sin ledarskapsstil för att skapa framgångsrika organisationer.

Transformativt ledarskap. Denna ledarskapsteori handlar om att ledaren inspirerar medarbetaren att prestera över vad som förväntas genom att knyta an till hens ideal och moral (Bass, 1999; Granberg, 2011). De karaktärsdrag som präglar teorin är idealiserat inflytande

(karisma), inspiration, intellektuell stimulans och individuellt beaktande. När Bass (1999) beskrev teorin användes ordet 'karisma' frekvent. Enligt Granberg (2011) är det dock svårt att anpassa ordet 'karisma' till svensk ledarskapskultur eftersom ordet ger associationer till elitism och glorifiering av ledare som använt sin karisma för att utöva maktmissbruk, till exempel Hitler och Stalin. Därför används istället begreppet '*idealiserat inflytande*'. Med det avses att ledaren är en förebild för medarbetaren genom att själv föregå med gott exempel; medarbetaren vill identifiera sig med ledaren och känner tillit till denne (Bass, 1999). Det andra karaktärsdraget, *inspiration*, innebär att ledaren uppmuntrar medarbetaren genom att dela med sig av inspirerande visioner och målbilder. *Intellektuell stimulans* innebär att ledaren uppmuntrar och utmanar medarbetaren till att vara innovativ och kreativ i sitt tankesätt och att lösa problem på nya sätt. Det fjärde och sista karaktärsdraget som utmärker den transformativa ledarskapsteorin är *individuellt beaktande*. Ledaren visar personlig omtanke gentemot medarbetaren genom att stötta, coacha och ge feedback. Medarbetaren känner sig på så sätt uppmärksammas och hans individuella behov blir tillgodosedda. I många fall blir chefen en mentor för medarbetaren (Bass, 1999; Granberg, 2011).

Det transformativa ledarskapet presenterades redan år 1978 men har sedan dess utvecklats vidare - framför allt av forskaren Bass (1999). Teorin presenteras ofta tillsammans med den transaktionella ledarskapsteorin. Med ett *transaktionellt* ledarskap åsyftas att ledaren klargör vilka krav som ställs på medarbetaren. Medarbetaren blir i sin tur belönad för det utförda arbetet i form av lön eller bonus, alternativt bestraffad om kraven inte uppfylls (Granberg, 2011). Ledarskapet kan både utövas passivt och aktivt. Genom aktiv ledning kan chefen övervaka medarbetarens arbete och gå in och rätta till det om det inte möter önskvärd standard innan det uppstår alltför stora problem. Ett mer passivt förhållningssätt innebär att chefen väntar med att agera tills skadan redan är skedd (Bass, 1999). Den transaktionella ledarskapsteorin och den transformativa ledarskapsteorin sågs tidigare som motsatta teorier men nyare forskning visar att teorierna snarare kompletterar varandra (Bass, 1999). Den stora skillnaden teorierna emellan är synen på hur medarbetare skall motiveras. Studier visar att chefer som är mer transformativa än transaktionella i sitt ledarskap oftare ses som bättre och mer effektiva ledare av sina medarbetare (Bass, 1999). Med utgångspunkt i befintlig ledarskapsforskning har en del hävdats att de chefer som lyckas anta ett transformativt ledarskap, med vilket de främjar relationer och möter individens behov, också är de chefer som lyckas motivera och behålla unga arbetstagare (Thompson et al., 2012)

Leader Member Exchange. Leader Member Exchange (LMX) är en ledarskapsteori som lämnat plats åt individuella förutsättningar och relationer genom att fokusera på det unika förhållande som finns mellan varje ledare och medarbetare (Forsyth, 2010). Anställda och chefer får utbyte av varandra genom att gemensamt koncentrera sig på det som är viktigt för att just deras organisation skall nå önskade resultat (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX fokuserar alltså inte enbart på de kvaliteter och karaktärsdrag som i andra ledarskapsteorier normalt associeras med en ledare, utan tar även hänsyn till följarens delaktighet i att forma ledaren och relationen mellan ledare och följare (Graen & Uhl-Bien, 1995).

LMX-teorin har gått igenom en del förändring och förfinats genom åren. Grundstommen i teorin är dock densamma och de tre facetterna *ledare*, *följare* och

förhållande bildar viktiga inkörsportar till att förstå vad ett gott ledarskap bör innehålla enligt LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995). Den facett av LMX som handlar om ledaren lägger vikt vid de beteenden, karaktärsdrag, den personlighet och attityd som kan vara relevant hos en chef för att uppnå önskvärt ledarskap. Genom att vidare analysera följaren som en aktör i LMX visas också hur personlighetsdrag, beteende och attityd hos följaren kan påverka vilka kvaliteter som bör finnas hos en chef. Den tredje facetten i LMX fokuserar på vad som krävs av relationen mellan ledare och följare för att uppnå ett bra ledarskap. Studier inom LMX har genom åren landat i att relations-facettens största tyngdpunkter ofta ligger på förtroende, respekt och gemensamma åtaganden. (Graen & Uhl-Bien, 1995). Extra viktigt har varit med *känslor* som skapar en öppen och personlig relation mellan ledare och följare. Det har också varit viktigt att lyckas finna en *lojalitet* där parterna stått upp för varandra och vidare visat *professionell respekt* för varandras kunskap och kompetens. LMX har dessutom påvisat vikten av chefers eget engagemang som en *bidragande* faktor till att medarbetare presterar bättre och anstränger sig mer (Hanse, Harlin, Jarebrant, Ulin & Winkel, 2016).

Servant Leadership. Greenleaf (1977) menade redan på 1970-talet att chefer i framtiden skulle behöva stärka sina medarbetare genom ett ledarskap som skapar en förtroendeingivande organisationskultur. Författaren menade att genom att praktisera servant leadership, eller på svenska *tjänande ledarskap*, skulle organisationer kunna vinna medarbetarnas genuina inre engagemang och bli framgångsrika (Greenleaf, 1977). Då Generation Y har sagts ställa nya och högre krav på chefers individanpassade ledaregenskaper har därför teorin om servant leadership fortsatt att vara aktuell i modern ledarskapsforskning (Iarocci, 2017; Jonkman, 2011).

Greenleaf (1977, 1998) beskrev dem som använder sig av servant leadership som personer med god förmåga att samarbeta och som personer med en tydlig övertygelse och identitet. De tjänande ledarna var personer som såg sig själva som delar av något större och kunde se hur summan av deras individuella delar kunde komma att leda till framgång (Greenleaf, 1998). Greenleaf (1977, 1998) menade dock inte att alla skall tänka likadant eller att grupper bör vara homogena. Servant leadership handlar istället om att vara öppen för att främja kreativitet hos individer inom en grupp och att få dem att växa. På så sätt skapas en stabil kultur inom organisationen (Dannar, 2012; Greenleaf, 1977).

Det tjänande ledarskapet har haft ett fokus på att först tjäna och sedan leda, vilket lett till att en rad förhållningssätt varit extra viktiga i praktiserandet av servant leadership. Först och främst har *makt* varit viktigt att fördela mellan chefer och medarbetare men det har även varit viktigt med en *ödmjukhet* i chefers sätt att behandla feedback gentemot sig själv och andra. Det har funnits en tydlig strävan efter att chefer skall visa *mod* och litat på sin egen förmåga men samtidigt kunnat *stå tillbaka* och framhäva andras prestation. Den tjänande ledaren skall dessutom ha visat prov på att kunna *förvalta* ansvaret att driva företagets mål och visioner, samtidigt som hen fått medarbetare att ta *ansvar* för sina egna prestationer. Ytterligare en viktig uppgift för den tjänande ledaren har varit att kunna förmedla *samhällsnyttan* av det arbete som utförts (Greenleaf, 1977; Hanse et al., 2016; Iarocci, 2017).

Kritik av ledarskapsteorier

Det har historiskt sett funnits många ledarskapsteorier som varit populära under olika perioder inom ledarskapsforskningen och även om många av teorierna på något vis har bidragit till förståelsen av ledarskap, har dock ingen av dem lyckats tillhandahålla en holistiskt tillfredsställande bild av ledarskap och ledarskapseffektivitet (Anderson et al., 2017; Forsyth, 2009; Mumford & Fried, 2014).

Flera vedertagna ledarskapsteorier har på senare tid kritiserats för att inte vara applicerbara på den moderna arbetsmarknaden (Anderson et al., 2017; Mumford & Fried, 2014). I takt med att generationer har bytts ut och ställt nya krav på ledarskap menar vissa att modellerna blivit inaktuella, vilket gör det nödvändigt även för väletablerade ledarskapsteorier att genomgå en förändring (Anderson et al., 2017). Andra har dragit slutsatsen att ledarskapsteorier är alltför simplificerade för att täcka in alla väsentliga delar av ett fullgott ledarskap och därav inte kommer att vara till stor hjälp i det verkliga arbetslivet (Mumford & Fried, 2014). Ett annat intressant perspektiv är att medarbetare från den yngre generationen har börjat inta chefspositioner och tenderar att inte själva leda andra utifrån vedertagna ledarstilar såsom LMX eller transformativt ledarskap, eftersom individuell framgång, exempelvis genom att skaffa större nätverk och att förverkliga sig själv, väger tyngre (Anderson et al., 2017). Dock hävdar moderna kritiker till befintliga ledarskapsteorier att det ändå finns olika facetter från ledarstilarna som tilltalar de yngre arbetstagarna, även om teorin inte är applicerbar i sin helhet. Anderson et al. (2017) nämnde exempelvis intellektuell stimulans och individuellt beaktande som karaktärsdrag från den transformativa ledarskapsteorin som tilltalar Generation Y positivt.

Metod

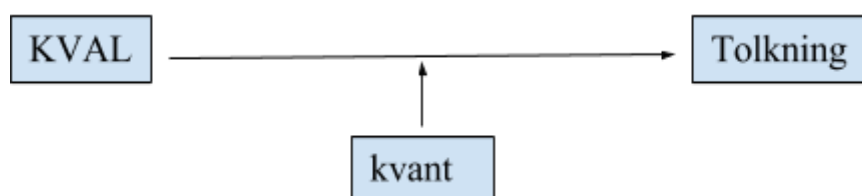
Syftet med den här studien har varit att få ökad kunskap om huruvida det fanns skillnader i förväntningar och behov hos generationer av *unga arbetstagare* och *äldre arbetstagare* gällande synen på chefer och deras ledarskap kopplat till ledarskapsteorier. Studien baserades på följande frågeställningar:

- Vad hade arbetstagare tillhörande olika generationer för syn på chefskap?
- Vilka skillnader fanns mellan unga arbetstagare och äldre arbetstagare med avseende på utvalda ledarskapsteorier?

Initialt kontaktades ett flertal potentiella uppdragsgivare som kunde tänkas engagera sig i något av våra olika intresseområden inför examensarbetet. Vi formulerade ett mail med möjliga undersökningsområden (se Bilaga 1). Mailet skickades ut till diverse organisationer, såväl privata som kommunala. Vi fick snabbt kontakt med en person på HR-avdelningen på Stena Line som intresserade sig för möjligheten att undersöka behovet av generationsanpassat ledarskap i organisationen.

Undersökningsdesign

För att undersöka vårt syfte valde vi att använda oss av en mixad metod-design genom att kombinera kvalitativa intervjuer med en inbäddad kvantitativ enkätundersökning (se Figur 1). Den kvalitativa datan användes som huvudempiri medan enkätundersökningen användes som ett kompletterande verktyg för att jämföra potentiella skillnader mellan olika generationers behov av ledarskap med avseende på de tre utvalda ledarskapsteorierna. Motivet till att kombinera olika metoder har varit att få en bättre fullständighet och trovärdighet i vår studie, både gentemot vår uppdragsgivare och gentemot HR-forskning mer generellt (Bryman, 2011).



Figur 1. Modell för inbäddad design (mixad metod-design)

Respondenter

Då vi använt oss av en mixad metod-design för att undersöka vårt syfte i en specifik organisation har vårt urval av respondenter bestått av vad Bryman (2011) benämner som ett bekvämlighetsurval. För att komma i kontakt med lämpliga respondenter har vi helt fått förlita oss på de kontaktytor som funnits tillgängliga via vår uppdragsgivare. I vårt urval av respondenter har vi haft önskemål till vår uppdragsgivare kring en jämn spridning på generationstillhörighet och fördelning mellan avdelningar, vilket till viss del kunnat tillgodoses för de kvalitativa intervjuerna men inte vid enkätutskicken. På grund av önskemålen har urvalet av respondenter därför i viss utsträckning varit målstyrt (Bryman, 2011).

Respondenter vid kvalitativ undersökning. Vår uppdragsgivare tog på sig uppgiften att skicka ut mail för att hitta frivilliga respondenter till de kvalitativa intervjuerna (se Bilaga 2). Mailet skickades till samma mailkonton som enkäterna skickades till, i hopp om att få en god fördelning mellan åldrar och avdelningar. Urvalet gjordes i samråd med vår kontaktperson på HR-avdelningen och innebar att de respondenter som anmälde sitt deltagande först samt hade möjligheten att närvara vid utsatta intervjutider blev utvalda deltagare till studien. Vi fick in 16 svar av personer som kunde närvara vid utsatta tider, dock fick en respondent förhinder vilket slutligen resulterade i 15 genomförda intervjuer med anställda från blandade avdelningar tillhörande Stena Lines landorganisation. Totalt var det åtta respondenter som tillhörde gruppen *unga arbetstagare* och sju respondenter som tillhörde gruppen *äldre arbetstagare*.

Respondenter vid kvantitativ undersökning. Genom vår kontakt på Stena Lines HR-avdelning fick vi möjlighet att skicka ut en anonym enkätlink via mail till 546 potentiella respondenter. Urvalet gjordes utifrån uppdragsgivarens önskemål om att undersöka samtlig personal tillhörande Stena Lines avdelningar på land, huvudsakligen innefattande anställda inom tjänstemannasektorn. En naturlig avgränsning gjordes till att enbart inkludera landpersonal i studien eftersom en del av ombordpersonalen saknar tillgång till mailadresser och i vissa fall även arbetsdatorer. Respondenternas möjlighet att svara på enkäten via mail har varit en förutsättning för att nå ett resultat inom undersökningens tidsram och omfattning, vilket även gjorde att studsande mail från inaktiva mailkonton eller från respondenter på semester räknats bort. Totalt 542 aktiva e-mailkonton fick förberedande mail (se Bilaga 3) samt enkätlink via mail-inbjudan (se Bilaga 4). Av 542 möjliga fick vi totalt in 204 svar. På grund av både tidsbrist samt att vi saknade möjlighet att enbart skicka påminnelser till de som inte besvarat enkäten valde vi tillsammans med uppdragsgivaren att avsluta enkäten vid 37,6% svarsfrekvens.

Tillvägagångssätt och instrument

Utifrån tidigare teorier och forskning skapade vi ett ramverk med tydligt indelade generationsgrupper och utmärkande egenskaper för respektive ledarskapsteori (se Bilaga 5). Både studiens kvalitativa och kvantitativa delar har baserats på detta ramverk och agerat som vår röda tråd genom hela undersökningen.

Kvalitativ datainsamling. Den kvalitativa undersökningen har i huvudsak haft en deduktiv ansats med induktiva inslag. Denna typ av undersökningsdesign har inneburit att både intervjuer och enkätfrågor utgått ifrån samma teoretiska referensram och samtidigt inbegripet viss rörelse mellan teori och empiri under arbetets gång (Bryman, 2011). I de semistrukturerade intervjuerna har vi styrt de ursprungliga frågorna för att sedan låta respondenterna reflektera mer fritt på området och har sedan med hjälp av följdfrågor dykt djupare i sådant som varit relevant för syftet. Semi-strukturerade intervjuer är en vanlig metod inom kvalitativ forskning enligt Bryman (2011). För att genomföra intervjuerna skapades en intervjuguide med specifika teman som skulle behandlas men som också skulle ge respondenten utrymme att själv forma sina svar (se Bilaga 6). Guiden baserades på frågor som formulerades utifrån respondenternas preferenser inom transformativt ledarskap, servant leadership och LMX. Ledarskapsstilarna nämndes under intervjuerna dock aldrig vid namn. Respondenterna fick till största del besvara frågor i generella termer av *önskvärt* och *icke-önskvärt ledarskap* med några få bidragande frågor kring det *faktiska* ledarskap som de hade i dagsläget. Att inta ett flexibelt förhållningssätt i intervjusituationen gjorde att vi kunde fånga upp sidospår som enligt Bryman (2011) är mycket viktiga vid en kvalitativ undersökning. Genom att anpassa intervjun efter behov kunde vi få en större inblick i respondenternas individuella upplevelser och fånga upp viktig information som kanske annars skulle gått förlorad. Frågorna var utformade på ett sådant sätt att respondenterna inte enbart skulle kunna svara *ja* eller *nej*. Öppna frågor är enligt Bryman (2011) något som gör att

intervjupersonerna i större utsträckning funderar över sina ordval och ger mer nyanserade svar på intervjufrågor. Varje intervju varade totalt mellan 30 till 40 minuter.

Enkätundersökningen. Enkätundersökningen utfördes med hjälp av det webbaserade verktyget Qualtrics för att på ett enkelt sätt nå ut till våra respondenter. Frågeformuläret bestod av totalt 21 frågor som utformades utifrån ovan nämnda teoretiska ramverk (Se Bilaga 7). Av de 21 frågorna var fördelningen efter ledarskapsteori totalt sex frågor för transformativt ledarskap, fyra frågor för LMX och sju frågor för servant leadership. Övriga fyra frågor var övergripande nominalfrågor. Ledarskapsfrågorna besvarades genom att respondenterna fick svara på en ordinalskala från 1 "Stämmer inte alls" till 6 "Stämmer mycket bra". Enkäten var aktiv och möjlig att besvara under 19 dagar. Totalt skickades fyra påminnelser ut till samtliga 542 respondenter angående enkäten. Då vi använde oss av anonyma länkar fanns ingen spårbarhet gällande vilka kandidater som inte svarat på enkäten vilket ledde till att även de som svarat fick påminnelser.

Databearbetning

Kvalitativa intervjuer. Efter att samtliga 15 intervjuer var genomförda transkriberades det inspelade materialet ordagrant, kodades och analyserades med hjälp av en tematisk analys. Med tematisk analys avses att forskaren skapar koder och letar efter mönster och teman för att kategorisera empirin, enligt Braun och Clarke (2006) lämpade denna metod sig väl för just analys av kvalitativ data. I den tematiska analysen (se Bilaga 7) har vi använt oss av ovan nämnda tillvägagångssätt för att hitta koder som stämmer in på valt tema (Bryman, 2011).

Kvantitativ enkätundersökning. Efter att enkätdata samlats in analyserades detta i statistikprogrammet SPSS (version 24). I enkätundersökningen användes fyra olika åldersspann för att ta reda på respondentens generationstillhörighet. Eftersom syftet med studien och uppdragsgivarens främsta intresseområde berörde Generation Y gjordes åldersspannen om till två ålderskategorier bestående av: Unga arbetstagare, födda 1982 eller senare, och Äldre arbetstagare, födda 1981 eller tidigare. Medelvärdesindex (ledarskapsindex) skapades utifrån de tre ledarskapsteorierna. Ett index skapades för transformativt ledarskap, ett för LMX och ett för servant leadership. I denna studie utfördes t-test för oberoende mätningar på samtliga nya index för ledarskapsteorier med ålderskategori som oberoende variabel (Borg & Westerlund, 2012). Signifikansnivån valdes till 5%. Reliabiliteten (intern konsistens) för respektive ledarskapsindex beräknades med Cronbachs Alpha (α). En liten nackdel med Cronbachs Alpha är att α -värdet minskar till följd av minskat antal variabler som analyseras, vilket kan få till följd att ett index bestående av endast tre-fyra variabler (enkätfrågor) kan ha relativt låga α -värden (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

Etiska reflektioner

I alla undersökningar och intervjusammanhang finns en risk för att forskarens egna värderingar, uppfattningar och förförståelse kan färga och påverka innehållet (Bryman, 2011). Vi har strävat efter att förhålla oss så objektiva som möjligt och har därför utfört såväl transkriberingar som tematisk analys var och en för sig innan vi jämfört och dragit slutsatser tillsammans. Vi har i vår studie tagit stor hänsyn till de fyra forskningsetiska kraven nyttjandekravet, samtyckeskravet, informationskravet och konfidentialitetskravet (Bryman, 2011). Varje intervju inleddes därför med att gå igenom samtycke för inspelning, användning av citat och hantering av material. Respondenterna informerades också om syftet med intervjun, vad resultatet skulle användas till, vilka som skulle få tillgång till resultatet samt att respondentens svar kommer att behandlas konfidentiellt. Samtliga deltagare fick därför läsa igenom och signera en samtyckesblankett innan intervjun genomfördes (se Bilaga 8).

I den här studien har all forskning utgått ifrån en privat organisation och således bör hänsyn tas till att respondenterna befinner sig i en specifik kontext. Samtliga intervjupersoner var tjänstemän och merparten hade genomgått någon form av högre utbildning. I all kvalitativ forskning har det varit viktigt att poängtera att undersökningen varit just en enskild fallstudie och inte ett stickprov från en känd population. Därför bör den kvalitativa forskaren vara försiktig med att dra generella slutsatser och istället fokusera på identifierbara drag som snarare kan generaliseras till teori istället för population (Bryman, 2011).

Att svarsfrekvensen i enkätundersökningen var relativt låg, 37,6%, är också något vi måste ta i beaktande i analysen av vårt resultat. Dock är vi av uppfattningen att den stora mängd kvalitativ data som vi samlat in genom intervjuer utgör fullt tillräcklig empiri för att besvara våra frågeställningar och för att studien ska anses vara tillförlitlig. Vi anser att det är just den omfattande kvalitativa empirin i kombination med kompletterande kvantitativ data som utgör denna studies styrka.

Det kan vara väsentligt att poängtera den relativt höga andelen respondenter som angav sig ha någon typ av chefsansvar. Totalt 28 % av deltagarna som besvarade enkäten uppgav att de hade en chefsbefattning vid svarstillfället. Det går inte att utesluta att den egna positionen kan ha påverkat hur respondenten resonerat kring önskat chefskap.

Slutligen är det viktigt att i den här typen av undersökning reflektera över effekten av att generalisera utifrån variabeln ålder. Avgränsningen mellan generationstillhörigheter har i studien har gjorts med stöd av vedertagna teorier men alla slutsatser som enbart baseras på någons ålder bör beaktas med försiktighet. Hänsyn till individuella olikheter, bakgrund, kön, social status och personliga egenskaper kan givetvis också spela in i vilken typ av ledarskap som förväntas. Dock ligger fokus i den här undersökningen på just generationsanpassat ledarskap, varför vi också enbart utgått från ålder som oberoende variabel.

Resultat

I resultatdelen presenteras den samlade empiri som framkommit genom såväl den kvalitativa som kvantitativa datainsamlingen. Resultatet presenteras med syftet att få ökad kunskap om huruvida det fanns skillnader i förväntningar och behov hos generationer av *unga arbetstagare* och *äldre arbetstagare* gällande synen på chefer och deras ledarskap kopplat till ledarskapsteorier.

Resultat för kvalitativ undersökning

Den kvalitativa undersökningen bestod av tre huvuddelar fördelat på transformativt ledarskap, LMX och servant leadership. Resultatet har presenterats översiktligt med hjälp av huvudteman och underteman som beskriver respektive ledarskapsteori. Vidare behandlas resultatet djupgående utifrån våra frågeställningar vilka har illustrerats med lämpliga citat.

Transformativt ledarskap. Det transformativa ledarskapet utmärks av att ledaren ses som en förebild för medarbetaren, vilket gör att hen vill prestera bättre. Ledarstilen präglas av idealiserat inflytande, intellektuell stimulans, inspiration och individuellt beaktande (se tabell 1).

Tabell 1.

Huvudtema och underteman för ledarskapsteorin Transformativt ledarskap

Huvudtema	Underteman
Transformativt ledarskap	Idealiserat inflytande, Intellektuell stimulans, Inspiration, Individuellt beaktande

Idealiserat inflytande. Bland de unga arbetstagarna fanns många förväntningar och krav på chefer som gick i linje med det transformativa ledarskapet. Flera respondenter talade om uppskattningen för en chef som föregår med gott exempel och där chefen gärna får vara en tydlig förebild på ett professionellt plan. Respondenterna såg gärna att chefen var en stark ledare och chefer med ett 'idealiserat inflytande' gjorde att flera av de unga arbetstagarna kunde identifiera sig med chefen och kände tillit till denne. Några av unga respondenterna berättade om hur de såg på chefskap:

“Det jag tycker är viktigt [med en chef] är att hen uppnår en hög professionalism. Jag tycker om det för då har jag nånting att bli inspirerad

och motiverad av. Jag har en ambition om att kanske också nå upp till den nivån, så någon att se upp till egentligen. Det tycker jag är viktigt.”

För de äldre arbetstagarna var det viktigt med en chef som hade sunda värderingar som gick i linje med företagets värderingar. De kände inte att chefen var den primära källan för inspiration och de behövde inte chefen för att vägledas i sina egna ställningstaganden. Kravet på chefs goda värderingar var snarare riktat mot den lojalitet en chef borde uppvisa gentemot sin arbetsgivare. Två av äldre respondenterna berättade:

“En chef anser jag alltid är arbetsgivarens representant /.../ och i det ingår också att om man som chef skulle tycka nått annat rent privat, då får man hålla det privat för att man, tycker jag, kan förväntas ha en långtgående lojalitetsplikt mot arbetsgivaren”

“/.../det finns många andra personer inom organisationen som kan agera förebilder, både internt och externt, det behöver inte vara chefen.”

Intellektuell stimulans. Chefen var en nyckelspelare för att de unga arbetstagarna skulle våga tro på den egna förmågan och respondenterna upplevde intellektuell stimulans när de fick förtroende att testa sina egen kapacitet och utmanas i sitt arbete. Pengar var hos flera en mindre viktig faktor för att man skulle känna sig motiverad i arbetet. Två av de unga respondenterna berättade om hur en chef kunde motivera dem i arbetet:

“Jag får ju motivation genom att få förtroende från chefen. Sen finns det ju pengamotivation också såklart. Det är inte det som är det viktigaste för mig, utan för mig är det viktigare att få känna att jag bidrar till nånting och att det jag gör är värdefullt med min tid snarare än en massa pengar”

“En bra chef ska vara en närvarande chef, det ska vara en person som är engagerad, prestigelös tycker jag också är viktigt, stöttande och utmanande i sitt chef- och ledarskap. /.../ Utmanande i det avseendet att våga säga “testa, tycker du det så gör det”

Den transformativa ledaren kan antingen styra genom aktiv eller passiv ledning. De unga respondenterna uppskattade i stor utsträckning en chef som ville vara delaktig i deras arbete och som gärna fick gå in och rätta till om det behövdes. Det behövde dock finnas en tillit annars skapades osäkerhet. Chefen fick gärna kontrollera arbetet som medarbetarna utförde men inte på detaljnivå. En ung respondent berättade om vikten av balans i chefskapet:

“/.../ en bra chef för mig ger eget ansvar men ändå med ramar, att personen ändå ser vad man gör men inte behöver vara inne och detaljstyra, tycker jag nog är det viktigaste.”

Flera äldre respondenter uttryckte att nya och stimulerande uppgifter ledde till att de presterade bättre i arbetet. Flera respondenter nämnde dessutom att lön var en viktigt motivationshöjande faktor. Två äldre respondenter beskrev vad som fick dem att känna motivation:

“/.../man vill ju ha intressanta uppgifter för då presterar man liksom.”

“Ja det är ju högre lön då givetvis, det motiverar alla, självklart, det kommer man ju inte ifrån. Men det är klart, det kräver ju ett högre ansvar, att man får ansvar för nya områden.”

De äldre arbetstagarna uppskattade i stor utsträckning en chef som styrde genom mer passiv ledning. Respondenterna ville absolut inte ha en chef som dagligen var delaktig i deras arbete eller försökte bestämma hur de skulle genomföra sina arbetsuppgifter. En äldre respondent beskrev vad hen tyckte om att ha en kontrollerande chef:

“/.../ det har slutat med att jag har sagt upp mig [när hen haft en kontrollerande chef] och vill gå vidare för att det handlar ju om tillit och förtroende och har man inte det då är det ingen idé att stanna tycker jag.”

Inspiration. Chefens förmåga att kunna bidra med inspiration och uppmuntra medarbetaren till att dela med sig av sina visioner och målbilder visade sig också vara viktigt för de unga arbetstagarna. En av de unga respondenterna förklarade varför det var viktigt med en inspirerande chef:

“/.../ har man en inspirerande ledare eller chef så tror jag att det blir mycket roligare att arbeta. Speciellt i kombination med att kunna bolla tankar eller koncept med varandra. Det vill säga om chefen är öppen och kan ta den tiden att göra det”

Hos de äldre arbetstagarna fanns önskemål från flera respondenter om att chefen skulle låta dem utvecklas genom nya ansvarsuppgifter och genom att låta dem få gå utbildningar. Utveckling var viktigt för att de skulle trivas och känna att de hade ett stimulerande arbete. En av respondenterna berättade:

“Ja men det kan ju vara genom att ge mer ansvar eller annat ansvar. Att ge möjlighet att gå utbildningar till exempel eller konferenser.”

Individuellt beaktande. De unga arbetstagarna gick i linje med den transformativa ledarskapsteorin när det handlade om individuellt beaktande. Respondenterna uttryckte vikten av att chefer visade personlig omtanke gentemot medarbetaren genom att stötta, coacha och ge feedback. Chefen behövde vara lätt att nå och kunna avsätta tid berättade några unga respondenter:

“Jag är en sån person som är i större behov kanske att få bekräftelse, jag vet att jag funkade bäst när jag får återkoppling, det behöver inte alltid vara i positiv bemärkelse”

“Det låter väldigt generation Y-igt att säga det här men det är klart att man vill ha nån sorts uppskattning”

De äldre arbetstagarna ville att chefer skulle vara observanta på hur de mårde. De behövde inte ha ständig uppmärksamhet från sin chef men det var viktigt att chefen kunde uppmärksamma om de varit extra belastade eller hade gjort något extra bra. En äldre respondent berättade om hur viktigt det kan vara med uppmärksamhet i vardagen:

“/.../ jag brukar faktiskt ibland skämta om det här med ‘en klapp på axeln hade varit bra att få ibland’, ibland glömmar chefen bort det, till exempel.”

Leader Member Exchange (LMX). LMX är en ledarskapsteori som riktar in sig på den unika relationen mellan ledaren och medarbetaren. Teorin fokuserar därför på känslor, professionell respekt, lojalitet mellan parterna och att chefen bidrar till medarbetarnas prestation (se tabell 2).

Tabell 2.

Huvudtema och underteman för ledarskapsteorin LMX

Huvudtema	Underteman
Leader Member Exchange	Känslor, Lojalitet, Bidrag, Professionell respekt

Känslor. När de yngre respondenterna pratade om vilket utbyte de behövde från en chef uppdagades några relevanta teman för teorin om Leader Member Exchange (LMX). De unga arbetstagarna ville exempelvis ha en god och nära relation med en chef men de ville däremot inte vara vän eller för privat med sin chef. En ung respondent sa:

“/.../ jag tycker som chef att man liksom inte ska vara kompis för då kan det bli svårare för chefen också och det kan jag ogilla med chefer som försöker vara en i gänget, fast du är inte en i gänget, för att du är fortfarande chef.”

För de äldre respondenterna var det viktigt att kunna komma till sin chef med alla olika frågor. Flera respondenter var tydliga med att chefen behövde fungera som bollplank och vara öppen för dialog oavsett vad det handlade om. En chef behövde också ha respekt för privatlivet och vara rättvis i sitt chefskap. En av de äldre respondenterna betonade speciellt

vikten av att en chef behöver vara förstående inför att anställda kan vara påverkade av sådant som pågår i privatlivet:

“/.../ hur de hanterar... det livet man har utanför jobbet med tanke på att det ibland händer grejer som man inte kan råda över, hur de hanterar det. Man känner att, att det är okej liksom.”

Lojalitet. De unga arbetstagarna pratade inte om lojalitet från chefer i någon större utsträckning. Det var däremot viktigt att en chef visade respekt för dem som individer och backade upp dem om någon gav sig på dem personligen. En ung respondent berättade om hur hen förväntar sig att en chef bör reagera och hur hen själv hade reagerat om någon talade illa om en medarbetare:

“När det blir orättvist, det går emot och blir personligt, då hade jag nog tänkt stopp och sagt ifrån att det här känns inte rätt.”

För de äldre respondenterna var det viktigt att en chef stod upp för dem och deras arbete inför andra i organisationen. Det var mycket viktigt att en chef backade upp deras beslut och inte vände dem ryggen om något går fel. En äldre respondent förklarade hur en chef kunde visa lojalitet och stöd:

“/.../ att han eller hon står upp för mig, liksom i situationen, att man känner att man har en chef i ryggen om det är någonting /.../ ibland så kan man känna att, nu känner jag att jag behöver en chefs hjälp här, nu behöver jag få lite uppbackning.”

Bidrag. När de unga arbetstagarna pratade om vad som fick dem att engagera sig mer så talade flera respondenter om vikten av att en chef skall kunna leda sin personal. Några av de unga intervjupersonerna menade att det inte var lika viktigt med chefens bidrag av specialistkompetens inom deras eget område men att ledaregenskaperna kunde vara viktigare. En av de unga respondenterna pratade bland annat om:

“/.../ givetvis är det hur chefen hanterar sin personal i första hand, för information kan man hitta kollegor emellan eller på andra avdelningar /.../ om jag skulle rangordna så är det nog att leda sin personal.”

För flera av de äldre arbetstagarna var det viktigt att ha en chef som arbetade hårt, var kunnig och visade engagemang i sitt eget arbete. Det var viktigt att chefen var insatt i deras kompetensområde och vara ansvarsfull i sin roll som chef. En av de äldre respondenterna berättade om vad som fick dem att bli mer engagerade och prestera bättre:

“/.../ jag vill gärna ha en kunnig chef, det tycker jag är jätteinspirerande, att man känner WOW det här kan jag lära mig från, det tycker jag är jätteroligt nån som verkligen är duktig på det hon eller han jobbar med”

Professionell respekt. Det var viktigt för de yngre respondenterna att visa respekt för chefen och att chefen i sin tur var professionell i sitt ledarskap. De unga arbetstagarna var tydliga med att det var viktigt att förtjäna respekt från en chef genom att prestera väl i arbetet. Det var fanns också en tydlig tendens till att respondenterna visade stor respekt för sina chefer på grund av deras befattning. En ung respondent pratade om hur hen visade respekt för en chef:

“Som medarbetare är det väldigt viktigt att faktiskt göra det man säger att man ska göra, det är väl det första. /.../ Man pratar sällan om liksom att man faktiskt måste, att det krävs en motprestation för att man faktiskt ska få nånting. Ofta är vi som är lite yngre väldigt ivriga att att ‘få först och sen gör vi’. /.../ Det kanske är lite traditionellt, men jag tror ändå att man måste visa att man levererar först och sen så, det är liksom där det börjar.”

För de äldre arbetstagarna var det väldigt viktigt att en chef visade respekt för medarbetarnas kunskap i arbetet. Majoriteten av respondenterna ur gruppen var tydliga med att en chef behövde lita på deras kompetens genom att inte detaljstyra hur de skulle utföra sitt arbete. Några av de äldre respondenterna berättade om vad de krävde för att kunna respektera en chef:

“Jag har en bra chef idag, definitivt, som stöttar där det behövs men ger frihet. Sen har man haft chefer som har lagt sig i varenda liten detalj och då kan man undra varför man inte gör uppgifterna själv istället, lite grann känner jag.”

“Det är jätteviktigt att det är kompetensen som styr /.../ inte prestigen.”

Servant leadership. Vad som utmärker servant leadership som ledarstil är fokuset på att tjäna först och leda sen. Detta yttrar sig i ett förhållningssätt som bland annat präglas av maktbalans, ödmjukhet, ansvarsfördelning och mod.

Tabell 3.

Huvudtema och underteman för ledarskapsteorin Servant leadership

Huvudtema	Underteman
Servant leadership	Makt, Ödmjukhet, Ansvar, Mod, Stå tillbaka, Förvaltarskap, Samhällsnytta

Makt. För flertalet yngre respondenter var det viktigt att en chef gav medarbetarna befogenhet att fatta egna beslut och komma med nya idéer. Flera respondenter nämnde

däremot samtidigt att chefen gärna fick vara närvarande och ge stöttning om det skulle behövas. De unga arbetstagarna efterfrågade inte helt fria tyglar, de var snarare måna om att chefen hela tiden skulle finnas i bakgrunden. En av de unga respondenterna gav ett exempel på hur en chef gärna får använda sin makt:

“/.../ vi hade workshop /.../ det tycker jag var ett bra sätt liksom att vi själva får bestämma. Men sen om det inte skulle funka att, chefen hade liksom redan en plan om vi inte skulle komma överens”

De äldre respondenterna uppgav att det var mycket viktigt att en chef gav medarbetarna befogenhet att fatta egna beslut och komma med nya idéer i arbetet. Flera respondenter var tydliga med att de gärna i hög grad själva ville styra över sina arbetsuppgifter. En av de äldre respondenterna uttryckte sig kort och gott på frågan om hur stort inflytande hen vill ha i sitt arbete:

“Jag vill ha stor befogenhet.”

Ödmjukhet. De unga arbetstagarna gav inte uttryck för att chefen behövde vara speciellt ödmjuk i sin roll. Det var däremot viktigt att chefen var öppen för dialog och kunde ge bra och dålig feedback på ett konstruktivt sätt. Två unga respondenter förklarade hur de såg på kommunikation med en chef:

“/.../ håller man inte med ska man kunna säga det också, kunna ha den dialogen med sin chef”

“Men det är väl tydlighet och att dom ska kunna ta emot kritik, konstruktiv kritik såklart, ja men både ge och ta.”

“/.../ såklart att jag vill ha medarbetarsamtal en gång per år, jag vill veta vad chefen tycker att jag är bra och mindre bra på.”

De äldre arbetstagarna ville att en chef skulle kunna ta till sig och lära sig av den kritik hen fick. Flera av de äldre respondenterna pratade om att arbetstagarna och chefen måste få tycka olika och komma fram till en lösning genom god kommunikation:

“Alltså kan man inte prata då är det inte, då har man förlorat ganska mycket tycker jag.”

“Ja i det här fallet så är vi överens om att vi tycker olika men att det är okej liksom.”

Ansvar. Det var tydligt att flera yngre respondenter efterfrågade en tydlig rollbeskrivning och kravbild över arbetet som skulle utföras. Chefen fick gärna tydligt ställa

krav på medarbetarna och det skulle framgå vad som förväntas av dem. En yngre respondent förklarade varför det var positivt om en chef ställer krav:

“En chef kan påverka mig mycket /.../ både genom att vara hård, då kommer jag automatiskt göra mer, men också såhär, ‘jag vet att du kommer lösa detta. Jag släpper det till dig’. För där vill jag prestera nästan ännu bättre, för då har man fått det förtroendet.”

Frihet under ansvar var något som flera äldre respondenter nämnde under samtalen. De ville att en chef kunde ställa krav på medarbetaren utan att kontrollera arbetet för noggrant. En av de äldre respondenterna förklarade:

“/.../ jag behöver lite krav på mig. Vad och när det är jag ska prestera /.../ det passar mig, och chefen har gett mig det ansvaret jag vill ha, den friheten jag vill ha och backar upp.”

Mod. Några yngre respondenter förklarade att de gärna hade en chef vågade ta risker och lita på sin egen förmåga att styra sina medarbetare. En av de unga respondenterna tyckte att en chef måste våga sätta ner foten:

“/.../ att våga ta diskussioner, våga liksom ge sig in i gruppen om det är dålig stämning /.../ det är ändå liksom lite det en chef är till för, att ta hand och inte bara gå in och säga utan faktiskt göra, det tycker jag att det fattas, det saknas idag.”

För de äldre arbetstagarna var det inte önskvärt att en chef agerade helt efter egen mening. Flera respondenter vill kunna påverka beslut som på något sätt påverkade deras arbete. De önskade därför att en chef skulle ha en dialog med medarbetarna vid sådana tillfällen. En av de äldre respondenterna berättade om hur en *för* modig chef kan vara en nackdel:

“[Min chef] vet hur hen vill ha det, så att hen har väldigt lätt för att berätta hur hen vill ha det, och tycker man nåt annat så får man stå på sig lite /.../ jag hade väl önskat att den sidan var lite mindre dominant hos chefen.”

Stå tillbaka. Det var inte ett genomgående krav från de yngre respondenterna att chefen behövde höja upp deras prestation framför andra. Chefen behövde däremot vara duktig på att ge återkoppling till dem när de gjort något bra och inte ta åt sig äran för andras arbete. En ung respondent berättade hur hen tyckte en chef bör agera:

“/.../ vi som är med och gör sakerna får inte alltid den creden så att säga, vi får ju det via chefen eftersom hen är ansiktet utåt och det kan jag väl ibland tycka är lite, inte så bra. Det finns ju situationer där det kan vara bättre att

lyfta fram att det här har min avdelning gjort eller dom här personerna så att det inte bara är den personen som får glänsa.”

De äldre respondenterna tyckte inte det var viktigt att en chef lyfte deras arbete framför andra, det var däremot mycket viktigt att en chef inte tog åt sig äran för ett arbete som någon medarbetare utfört. En äldre respondent förklarade sin åsikt:

“/.../ har man gjort hela jobbet, vad det än må vara, så tycker jag inte om att chefen i sin tur tar detta vidare och säger att det är chefen som har gjort det här.”

Förvaltarskap. Chefens förmåga att förmedla organisationens långsiktiga mål och visioner visade sig inte vara lika viktigt som att kunna förmedla mål och visioner för arbetstagarens egen roll för de unga arbetstagarna. En av de yngre respondenterna förtydligade sitt ställningstagande i frågan:

“Viktigt tycker jag att det är på så sätt, företagets mål och visioner är rätt så viktigt. Men mina egna, alltså rollens mål och visioner är jätteviktigt /.../ företagets visioner är rätt så viktigt men ännu viktigare på individnivå.”

För de äldre arbetstagarna behövde inte chefen nödvändigtvis vara den som förmedlade företagets mål och visioner till arbetstagarna. Informationen kunde likväl komma från annat håll i organisationen menade en av de äldre respondenterna:

“Jag vet egentligen inte om jag tycker det är jätteviktigt att just min chef är den som förmedlar det [företagets mål och visioner] men att det kommer någonstans ifrån.”

Samhällsnytta. De unga arbetstagarna tyckte inte att chefen var ansvarig att förmedla samhällsnyttan med deras arbete. Det var däremot viktigt att företaget i sig hade bra värderingar. En av de yngre respondenterna berättade hur hen såg på vikten av tänka på samhällsnyttan:

“/.../ vi vill att våra barn också ska kunna bada i ett blått hav. Ja nu vet vi ju att havet inte är blått så sätt men, men bara poängen att man pratar om det på det sättet tycker jag är jätte, superbra.”

Det var inte heller viktigt för de äldre respondenterna att chefen var den som förmedlade samhällsnyttan med arbetsuppgifterna som arbetstagarna utför. Det var snarare företaget och dess värderingar i sin helhet som spelade roll för respondenterna. En av de äldre arbetstagarna berättade om vad som hen tyckte var viktigt:

“/.../ för mig är det viktigt att jobba på ett företag som jag kan vara stolt över för produkten dom gör eller tjänsten dom levererar eller sättet dom

hanterar miljöfrågor eller hur man behandlar sin personal, hela CSR-kittet egentligen. Det är viktigt.”

Kvantitativ enkätundersökning

Med hjälp av Cronbachs alpha erhöles sammanfattande sambandsmått med enkätfrågorna inom respektive index (Borg & Westerlund, 2012). Indexen bestod av sex frågor inom transformativt ledarskap, där $\alpha=.61$, fyra frågor om LMX där $\alpha=.51$ och sju frågor om servant leadership där $\alpha=.68$. Cronbachs alpha var relativt låg eftersom $\alpha < .70$ för samtliga tre index men kan dock anses vara acceptabelt för två av tre ledarskapsindex i denna explorativa studie (Hair et al., 2010). När det gäller LMX kan en delförklaring till det låga α -värdet vara att indexet endas bestod av fyra enkätfrågor. En annan delförklaring kan vara mindre lämpliga operationaliseringar av LMX-frågorna. Trots dessa relativt låga Cronbachs alpha-värden, i synnerhet för LMX, har vi valt att behålla de tre ledarskapsindexen intakta.

För att få en övergripande uppfattning om huruvida de två åldersgruppernas syn på chefskap skilde sig åt med avseende på de tre ledarskapsteorierna transformativt ledarskap, LMX och servant leadership, analyserades den insamlade kvantitativa datan med hjälp av t-test för oberoende mätningar (se tabell 4).

Sammantaget visar resultaten av de oberoende t-testerna att det inte fanns någon signifikant skillnad mellan de två åldersgrupperna med avseende på transformativt ledarskap ($p=.24$), LMX ($p=.64$) och servant leadership ($p=.57$).

Tabell 4.

*Jämförelse mellan unga och äldre arbetstagare med avseende på olika ledarskapsteorier.
T-test för oberoende mätningar*

	<i>M</i>	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>fg</i>	<i>p</i>
Transformativt ledarskap	5,16 (unga) 5,07 (äldre)	.47 (unga) .53 (äldre)	1,17	202	,24
LMX	5,21 (unga) 5,24 (äldre)	.50 (unga) .50 (äldre)	-0,47	202	,64
Servant leadership	5,16 (unga) 5,12 (äldre)	.54 (unga) .46 (äldre)	0,57	202	,57

Diskussion

Syftet med denna studie var att öka kunskapen om huruvida det fanns skillnader i förväntningar och behov hos generationer av *unga arbetstagare* och *äldre arbetstagare* gällande synen på chefer och deras ledarskap kopplat till ledarskapsteorier. Det resultat som framkom visar att det både fanns likheter och skillnader mellan olika generationers syn på ledarskap men att ingen generation föredrog en särskild ledarskapsstil. Resultatet stödjer till viss del modern kritik mot vedertagna ledarskapsteorier och visar att ledarskap kan behöva generationsanpassas för att bemöta både dagens och framtidens arbetstagare. Diskussionen inleds med teoretiska implikationer där övergripande likheter mellan generationernas syn på ledarskap presenteras utifrån resultatet. Därefter diskuteras implicita skillnader och explicita skillnader i förväntningar på chefskap mellan generationerna. Vidare förs ett resonemang kring praktiska implikationer för Human Resources utifrån vårt resultat, följt av rekommendationer inför framtiden.

Teoretiska implikationer

Likheter. Precis som det kvantitativa resultatet från enkäten antyder tycks det inte finnas evidens för att en viss ledarstil föredras av en viss åldersgrupp. Även när vi tittade på den kvalitativa empirin för hur äldre och yngre arbetstagare svarat inom respektive ledarskapsteori såg vi fler likheter än skillnader. Båda ålderskategorierna lämnade genomgående liknande svar för flera underteman från såväl transformativt ledarskap som LMX och servant leadership. Både unga och äldre tyckte till exempel att det var viktigt att en chef var tillgänglig och kunde agera bollplank vid behov. De talade också om vikten av en kompetent chef och betydelsen av professionell respekt. Äldre och unga arbetstagare var bägge tydliga med vikten av att en chef visar tillit till deras förmåga och låter dem utvecklas. Generationerna var också eniga i att det inte alls var viktigt att chefen var den som skulle förmedla företagets långsiktiga mål. Den kvalitativa och kvantitativa empirin gav alltså i många avseenden inget stöd för att unga eller äldre arbetstagare föredrog en viss ledarskapsteori. Däremot visade den kvalitativa empirin att det fanns stöd för vad som diskuterats i nyare forskning, det vill säga att synen på vilka behov och förväntningar man har på en chef skiljer sig åt generationer emellan men då inte kopplat till en specifik ledarskapsteori (Anderson et al., 2017).

Implicita skillnader. Under intervjuerna med respondenterna kunde vi ana en del underliggande preferenser kring det önskade ledarskapet. Vissa egenskaper tyckte nämligen både unga och äldre var viktiga hos en chef men när de sedan fördjupade sina resonemang kring attributet visade det sig att generationernas åsikter gick isär.

En skillnad i de olika generationernas syn på chefskap låg i hur chefen gav uttryck för uppskattning. Både unga och äldre respondenter förklarade under intervjuerna att uppskattning var mycket viktigt för dem, dock på långt olika sätt. För de yngre arbetstagarna var det viktigt att få kontinuerlig feedback av både bra och mindre bra karaktär. De ville

gärna få återkoppling ofta och i form av planerade möten eller medarbetarsamtal samtidigt som de var måna om att chefen skulle bidra till deras egen personliga utveckling. Detta går i linje med den transformativa ledarskapsteorin (Anderson et al., 2017; Bass, 1999) och stöder också uppfattningen att Generation Y uppskattar ett individbaserat ledarskap (Anderson et al., 2017; Cox, 2016). De äldre arbetstagarna ville också ha uppskattning i form av återkoppling men på ett mer avskalat, prestigelöst sätt. De tog större ansvar själva för den egna personliga utvecklingen och feedback fick gärna ske i förbifarten genom en 'klapp på axeln'. Det var däremot betydligt viktigare för de äldre respondenterna att chefen visade lojalitet med dem och backade upp dem inför andra i organisationen, något som går att härleda mer till LMX-teorin (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hanse et al., 2016).

En av de mest utmärkande skillnaderna mellan unga och äldre arbetstagare med avseende på LMX-teorin var synen på professionell respekt. Även här svarade respondenterna initialt mycket snarlikt mellan generationerna, för att sedan visa sig ha olika inställningar till vilka förväntningar man hade på en chef. För de äldre arbetstagarna handlade respekten om uppskattning för varandras kompetenser och hänsyn till varandras kunskap i enlighet med LMX (Hanse et al., 2016). De unga arbetstagarna hade dock ett annat sätt att se på samma facett ur ledarskapsteorin. Unga respondenter talade i hög utsträckning om det krav de hade på sig själva för att *vinna* chefens respekt. Yngre arbetstagare hade alltså ett högre krav på sig själva än på sin motpart. Äldre arbetstagare förväntade sig istället att båda parter hade samma ansvar för att uppnå professionell respekt.

Ingen av generationerna ville ha en chef som detaljstyrde arbetsuppgifterna men vad gäller chefens involvering och kontroll av det dagliga arbetet så gick de olika generationernas synsätt också isär. För de äldre arbetstagarna var det väldigt viktigt att själv få styra och förfoga över sin arbetstid. Ett passivt ledarskap var att föredra istället för ett alltför aktivt sådant och respondenterna uttryckte ett starkt ogillande inför att bli kontrollerade, något som också styrker vad Dannar (2012) och Jonkman (2011) menade var typiskt för Generation X. Många äldre respondenter nämnde tillit som en viktig egenskap, det var viktigt att chefen litade på att de gjorde det de skulle på bästa möjliga sätt. Dock poängterade de också vikten av att chefen fanns tillgänglig vid behov för att agera bollplank. Några av de yngre respondenterna uttryckte önskemål om att chefen skulle kontrollera det dagliga arbetet mer genom att sätta övergripande ramar för arbetsuppgifterna. De unga arbetstagarna uppskattade således ett mer aktivt än passivt ledarskap.

Det tycktes råda stor enighet inom den yngre åldersgruppen att intellektuell stimulans, inspiration och individuellt beaktande var viktigt för att de skulle trivas med sin chef och prestera väl på arbetsplatsen. Därav kan antas att det transformativa ledarskapet har en del karaktärsdrag som den yngre generationen tilltalas av, vilket vi också fann stöd för i annan forskning (Anderson et al., 2017; Bass, 1999; Granberg, 2011). För de unga var chefen ett viktigt stöd för att våga tro på den egna förmågan och testa sina egen kapacitet i sitt arbete. Pengar var hos flera en mindre viktig faktor för att känna sig motiverad i arbetet. Den äldre generationen visade däremot en större uppskattning för mer transaktionella motivationsfaktorer såsom hög lön. De såg också sig själva som förändringsagenter och

uppvisade ett större behov av självständighet i hur de själva ville förfoga över sin arbetsdag, karaktärsdrag som stämmer väl in på Generation X (Dannar, 2012; Jonkman, 2011).

Explicita skillnader. Det fanns specifika områden där åldersgruppernas syn gick helt isär. Ett av dem var på frågan om huruvida det var viktigt för respondenterna att kunna ha en chef som förebild och någon att se upp till. De yngre arbetstagarna ville gärna ha en chef som man kunde se upp till och inspireras av. Äldre arbetstagare uppskattade också att bli inspirerade på arbetsplatsen men framhöll att det inte nödvändigtvis var just chefen som skulle agera inspirationskälla. Det var snarare viktigt att få inspiration i form av utmanande arbetsuppgifter och utökad ansvar, något som är mer förenligt med servant leadership (Greenleaf, 1977; Hanse et al., 2016; Iarocci, 2017).

Ytterligare en facett som generationerna hade olika åsikter om var vilken känslomässig relation man ville ha till en chef. De unga arbetstagarna betonade vikten av att ha en god relation till en chef, något som kunde kopplas till individuellt beaktande (Bass, 1999; Granberg, 2011). De hade däremot inget stort känslomässigt behov av en chef och betonade att relationen med chefen helst skulle vara professionell och inte skulle vara densamma som till en vän. Äldre arbetstagare hade dock mer djupgående önskemål kring det stöd som förväntades av en chef. Generationens önskemål kan kopplas till teorin LMX med avseende på den del som handlar om känslor (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hanse et al., 2016). Den äldre åldersgruppen önskade stor förståelse och för dem var det extra viktigt att en chef kunde uppmärksamma hur de mårde, om de var stressade eller hade privata ärenden som påverkade deras prestation. De ville inte själva behöva berätta för en chef om sina önskemål och behov, utan önskade att detta var något chefen skulle uppmärksamma på egen hand.

Sammanfattning. Den kvantitativa studien visade att det inte fanns någon signifikant skillnad mellan den yngre- och den äldre generationens syn på chefskap med avseende på transformativt ledarskap, LMX och servant leadership. Även den kvalitativa empirin indikerade många likheter generationerna emellan vad gäller åsikter kring chefskap. Det kvalitativa resultatet visade ändå tendenser till klart åtskilda preferenser mellan generationerna på vissa punkter men som då inte kunde kopplas till någon av de tre valda ledarskapsteorierna i sin helhet. Resultatet stöder därför senare forskning med avseende på att olika generationer delvis uttrycker olika behov och förväntningar av en chef.

Av resultatet framgår bland annat att de unga arbetstagarna verkar föredra ett mer individanpassat ledarskap vilket indikerar att det i framtiden kan bli svårare för chefer att applicera en specifik ledarstil på en hel grupp. Slutsatsen av denna studie går därför i enlighet med modern forskning inom generations- och ledarskapsteorier (Anderson et al., 2017; Mumford & Fries, 2014) och vi vill med denna studie förespråka en översikt av befintliga, vedertagna ledarskapsteorier för att HR bättre ska kunna möta behovet på den moderna, flexibla arbetsmarknaden.

Praktiska implikationer för Human Resources

Det är viktigt att ha i åtanke att det givetvis inte enbart är ålder som spelar roll när det kommer till vad en arbetstagare vill ha, behöver och förväntar sig av en chef. Andra aspekter

såsom kön, anställningstid på arbetsplatsen, personlighetsdrag och utbildning spelar naturligtvis också in. Denna studie visade dock att det de facto fanns vissa generationsmässiga skillnader, något som också innebär nya utmaningar för personalvetare och HR-personer.

En praktisk implikation för personalvetare är hur HR som chefsstödjande funktion kan ta tillvara på generationers olikheter. Generationsmässiga skillnader är en fråga som behöver lyftas av HR och som kan bli nödvändigt att implementera exempelvis i ledarskapsutbildningar. Chefer med en mer konventionell syn på chefskap kan behöva inse just dessa skillnader för att inte konflikter och missförstånd ska uppstå. Organisationer blir allt plattare och det faktum att unga arbetstagare ofta både ser upp till och inspireras av sin chef samtidigt som de kräver mycket återkoppling och feedback antyder att chefer i allt större utsträckning kommer att behöva iklä sig rollen som mentorer istället för traditionellt överordnade personer (Anderson et al., 2017). HR kommer att behöva vara lyhörda och nytänkande och inte bara förlita sig på vedertagna teorier som är framtagna utifrån en annan tid och kontext (Mumford & Fried, 2014).

Arbetet kring att hitta ett anpassat ledarskap för en ny generation arbetstagare på arbetsmarknaden handlar i grunden om att få arbetstagarna att trivas och skapa värde för organisationen. Utmaningen befaras bli hur organisationer ska lyckas behålla Generation Y som anses vara flyktig och illojal (Anderson et al., 2017). Företag som avfärdar olikheterna som att yngre arbetstagare, med sina individbaserade behov och förväntningar, är svårstyrda, kommer att få svårigheter att både attrahera och behålla värdefulla kandidater. För HR kommer det troligtvis bli viktigare redan i rekryteringssammanhang att i större utsträckning framhäva vad organisationen kan erbjuda medarbetaren i form av möjlighet till personlig utveckling.

Den här studien kan bidra till att reflektera över hur viktigt det egentligen är att finna metoder för att behålla en arbetstagare, eller i alla fall att i synnerhet bibehålla och överföra dennes kompetens. En utmaning för HR kan därför bli att försöka behålla tyst kunskap och underlätta kompetensöverföring inom företaget och mellan generationer. Kanske kan HR sträva efter att skapa processer som tillvaratar det driv och engagemang som anställda tillför under den första tiden av sin anställning.

Rekommendationer

Denna undersökning har resulterat i både generella och mer specifika rekommendationer som vi vill delge företag som vill ligga steget före i bemötandet av morgondagens medarbetare.

Vår första rekommendation är att företag behöver lära sig att lyssna in personalen och inte vara rädda att lyfta frågan om generationsanpassat ledarskap. Chefer bör, enligt vår uppfattning, försöka ha en förståelse just för olikheterna och att många yngre arbetstagare vill ha mer tid av sin chef i form av närvaro, feedback och tydliga riktlinjer medan äldre arbetstagare vill ha frihet under ansvar och ett större handlingsutrymme. Att kunna bemöta

framtidens arbetstagare och samtidigt hålla äldre arbetstagare stimulerade tror vi kommer vara en av HR:s större utmaningar de närmaste åren.

Den andra rekommendationen är att vara noga med att hålla kontinuerliga medarbetarsamtal för att ha ett återkommande forum där både ledarskapet och medarbetarskapet kan diskuteras. Många av arbetstagarna i denna undersökning, oavsett ålder, framhävde vikten av att bygga en tillit till chefen genom kontinuerlig kommunikation och att medarbetarsamtal utgjorde en bra kanal för detta.

Vår tredje rekommendation, som riktar sig specifikt till Stena Line, är att följa upp denna studie med liknande undersökningar även ombord på båtarna. Många intervjupersoner uppgav att ledarskapet ombord skiljer sig en del från landsidan eftersom fartygsmiljön bygger på en mer traditionell hierarki. Eftersom vi här har sett indikationer på att unga arbetstagare efterfrågar ett chefskap som skiljer sig en del från ett klassiskt top-down-styre, vore det intressant att lyfta frågan om generationsanpassat ledarskap även bland de kollektivanställda.

Slutligen har vi också en rekommendation för framtida forskning. Den här studien visar att Generation Y:s/Millennials syn på både sitt eget medarbetarskap och önskvärdt ledarskap skiljer sig från tidigare generationers. Med dagens teknologi och arbetsmarknadens krav på både kompetens och flexibilitet kommer yngre arbetstagares individualistiska särdrag troligtvis stärkas och utvecklas än mer. Ur ett historiskt perspektiv har man kunnat se att samtliga generationer har präglats av samhällets förutsättningar, vilket påverkar vilka förväntningar och behov en medarbetare har på en arbetsplats. Därför krävs en ännu större förståelse för kommande generationer på arbetsmarknaden och ledarskapsforskning bör anpassas efter dagens kontext och inte stagnera i vedertagna teorier som sprungit ur en annan tid. Vi vill med denna studie förespråka en översikt av befintliga ledarskapsteorier. Det bör forskas mer på området och även på vad nästa generation, som i populärkultur idag benämns som Generation Z, värdesätter hos chefer och organisationer. På så sätt kan företag bli mer förberedda inför att attrahera morgondagens talanger - och kanske också lyckas behålla dem.

Referenser

- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M.R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8, 9-32.
- Boglund, A., Hällsten, F., & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Borg, E., & Westerlund, J. (2012). *Statistik för beteendevetare (3:e upplagan)*. Stockholm: Liber.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder (2:a upplagan)*. Malmö: Liber.
- Chiu, C-Y., Balkundi, P., & Weinberg, F. J. (2017). When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 334-348.
- Cox, L. V. (2016). *Understanding millennial, generation X, and baby boomer preferred leadership characteristics: Informing today's leaders and followers*. Brandman University: USA. ProQuest Dissertations Publishing.
- Dannar, P. (2012). Who is going to lead us : None other than the forgotten generation – generation X. *Strategic Leadership Review*, 2(4), 65-74.
- De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626-654.
- Forsyth, D.R. (2009). *Group dynamics (5. ed.)*. Belmont, California: Wadsworth.
- Graen, G. B., & Uhl-Binen. M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Granberg, O. (2011). *Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hair, J. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. R. (2010). *Multivariate data analysis (7:e upplagan)*. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin K., & Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 228–234.

- Harter, J. (2016) Gallup. Hämtad 2017-04-04 från http://www.gallup.com/businessjournal/191501/moneyball-business-employee-engagement-meta-analysis.aspx?utm_source=genericbutton&utm_medium=organic&utm_campaign=sharing
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85(7,8), 41-52.
- Iarocci J. J. (2017) *Servant leadership in the workplace: A brief introduction*. Cairnway center for servant leadership excellence. Atlanta, Georgia: U.S.A <https://serveleadnow.com/wp-content/uploads/2017/04/Updated-ebook-v1-041117.pdf>
- Ibrahim, H., & Cordes, K. (1996) Leader or manager? *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 67(1), 41-42.
- Jonkman, L. (2011). *Generationsanpassat ledarskap: från Pearl Harbor till Pearl Jam* : [en bok som lär dig att leda och motivera olika generationer]. Karlstad: TUK.
- Mumford, M., & Fried, Y. (2014). Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 622-634.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225–238.
- Nationalencycledin. (2017a) *Chef*. Hämtad 2017-04-22 från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/chef>
- Nationalencycledin. (2017b) *Ledare*. Hämtad 2017-04-22 från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/ledare>
- Stena Line. (2017). *About Stena Line*. Hämtad 2017-04-27 från <http://www.stenalinefreight.com/About-Stena-Line>
- Thompson, C., Gregory, J., Siegfried, W. D., & Yancey. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-246. <http://dx.doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
- Udd, A. (2016). *Ledarskap*. Hämtad 2017-05-07 från <https://www.ledarna.se/Chefsguider/Ledarskap/>
- Ulfsson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. Stockholm: Liber.
- Wilson, F. M. (2008). *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion* (2:a upplagan). Malmö: Liber.

Bilagor

Bilaga 1. Mail för att finna uppdragsgivare

Hej!

Vi är två ambitiösa studenter från Personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet som söker kontakt då vi hoppas på att ni är intresserade av lite gratis arbetskraft under våren 2017. Under tio veckor, från och med mars, skriver vi nämligen vårt examensarbete och hoppas på att ni på Stena Line är angelägna om att undersöka något i just er organisation.

Vi är öppna för att ta på oss kvalitativa och/eller kvantitativa uppdrag eller arrangera workshops relaterat till HR-området, helt beroende på era önskemål.

Förslag på uppsatsämnen/undersökningar:

- Undersöka om olika generationer har olika behov av och förväntningar på ledarskap, medarbetarskap och relationerna med närmaste chef och kollegor. Denna kunskap kan hjälpa er att förstå om det finns evidens för skillnader i behov och förväntningar hos medarbetare från olika generationer gällande synen på ledarskap och medarbetarskap.
- Hjälpa till med mångfaldsarbete, exempelvis genom policys eller kartläggning
- Undersöka hur den psykosociala arbetsmiljön ser ut och påverkar organisationen, sett utifrån Arbetsmiljöverkets nya föreskrifter.

Men som sagt - detta är exempel, vi är öppna för era förslag!

Om ni är intresserade får ni gärna höra av er på telefon eller mail för att diskutera ert önskade upplägg.

Vänligaste hälsningar/

Daniella Ravan & Karin Andersén

Bilaga 2. Mail för att hitta intervjupersoner

Hej,

Det händer ofta att vi på HR får förfrågningar från studenter om att göra sitt examensarbete hos oss. Ofta har vi inte möjligheten att hjälpa till men vi har nu fått ett ämnesförslag som vi inte kunde motstå, då frågeställningen är viktig för att Stena Line ska kunna attrahera rätt talanger för framtiden.

Det är två studenter från P-programmet (HR) på Göteborgs Universitet som ska undersöka huruvida det finns skillnader i förväntningar och behov av ledarskap mellan olika generationer. Syftet med undersökningen är att öka kunskap och förståelse kring olikheter mellan åldrar men också att kunna attrahera och bemöta framtidens medarbetare på bästa sätt. För att på bästa sätt komma fram till ett resultat kommer de göra både onlinebaserade enkäter och personliga intervjuer här på Stena Line.

Enkäten, som tar 5 minuter att fylla i, kommer att skickas ut via mail från Human.Resources@stenaline.com den 25 april och riktar sig till alla som arbetar inom Stena Lines landorganisation i Göteborg.

Studenterna önskar göra 12-16 intervjuer och de kommer ske här på kontoret i Göteborg. Intervjun tar ca 40 minuter. De önskar intervjua medarbetare från olika avdelningar, 6-8 personer mellan 18-34 år och 6-8 personer 35+ år. Vi vill nu ha er hjälp att hitta lämpliga intervjupersoner bland era medarbetare som skulle känna sig bekväma i en intervjusituation. Innan intervjun kommer man få mer information om syfte och upplägg och lämna samtycke till att vara med i intervjun. Allt är självklart anonymt. Intervjuerna ska ske from slutet på april – mitten på maj. HR hjälper till med lokal och att samordna tider.

Har du medarbetare som du tror skulle passa? Prata i så fall med dem och är de intresserade mailar du namn, befattning, avdelning och telefonnummer till xxxxx@stenaline.com senast den 18 april men gärna så snart som möjligt. Har du frågor kontakta Karin på mail eller tfn 858751.

Tack för er tid!

Vänliga hälsningar
Human Resources

Bilaga 3. Förberedande mail inför enkätutskick

Hej,

Var med och påverka så att Stena Line kan attrahera rätt talanger för framtiden!

Du bidrar genom att besvara en enkät som inom några dagar kommer skickas från Human.Resources@stenaline.com till samtliga inom Stena Lines landorganisation i Göteborg. Enkäten är en del av ett examensarbete som två studenter från Göteborgs Universitet gör på uppdrag av Stena Line. Syftet med undersökningen är att öka kunskap och förståelse kring olikheter mellan åldrar men också att kunna attrahera och bemöta framtidens medarbetare på bästa sätt.

Enkäten görs online och tar max 5 minuter att fylla i. Du förblir självklart helt anonym.

Har du frågor om enkäten kontaktar du xxxxx@stenaline.com.

Tack för er tid!

Vänliga hälsningar
Human Resources

Bilaga 4. Mail till respondenter för kvantitativ del

Hej!

Som Stena Lines HR-avdelning tidigare i veckan har informerat om är vi två studenter från Göteborgs Universitet som skriver vårt examensarbete i personalvetenskap som har fått i uppdrag av Stena Line att undersöka om det finns skillnader i förväntningar och behov av ledarskap mellan olika generationer. Syftet med undersökningen är att få ökad kunskap och förståelse kring önskvärt ledarskap och olikheter mellan åldrar, men också att kunna bemöta framtidens Stena Line-personal på bästa sätt.

Undersökningen görs via personliga intervjuer och webbenkät som önskar att alla inom Stena Lines landorganisation i Göteborg besvarar.

Via länken nedan kommer du direkt till enkäten. Frågorna tar max 5 minuter att besvara.

Enkät: https://samgu.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_9ojlXpHHthp1Bs1 (en webbenkät via Qualtrics).

Vi är mycket tacksamma om du vill hjälpa oss. Deltagandet är frivilligt och vi vill betona att du som deltagare är helt anonym och du behöver således inte uppge ditt namn.

Vill ni ta del av vårt examensarbete eller har frågor kring enkäten är ni varmt välkomna att kontakta oss via någon av mailadresserna nedan. Examensarbetet beräknas vara klart i juni 2017.

Stort tack för Ert deltagande!

Daniella & Karin

Kontakt angående enkät:

Karin: gusakari86@student.gu.se

Daniella: gusklarda@student.gu.se

Kontaktperson Stena Line: XXXXX xxxxx@stenaline.com

Handledare Göteborgs Universitet: Jan Johansson Hanse jan.johansson.hanse@psy.gu.se

Enkät: https://samgu.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_9ojlXpHHthp1Bs1 (en webbenkät via Qualtrics).

Bilaga 5. Ramverk för tematisk analys

Huvudtema: Transformativt ledarskap

Undertema	Nyckelord
Idealiserat inflytande: Jag värdesätter att en chef visar prov på goda värderingar	Moral, förebild, gott exempel, moral, etisk, värdering
Individuellt beaktande: Det är viktigt för mig att en chef stöttar, coachar och uppmuntrar	Omtanke, sedd, närvarande, stötta, uppmuntra, coacha, omtanke, medkännande, privat
Intellektuell stimulans: På mitt arbete vill jag att en chef utmanar mig och hjälper mig att se saker från nya håll	Stimulans, utmanad, nytänk, perspektiv, stimulans,
Inspiration: Det är en chefs uppgift att se till att jag blir motiverad och inspirerad	Motivation, motivera, Inspirera, Sporrar, Morot, incitament
Idealiserat inflytande: Jag vill ha en chef som jag kan identifiera mig med och som jag ser upp till	Förebild, beundra, förebild, gott exempel, identifiera, se upp till, skicklig, kompetent, ledare
Intellektuell stimulans: En bra chef är någon som ger mycket ansvar till medarbetarna istället för att övervaka dem	Kontroll, frihet, fria tyglar, kontroll, kontrollerad, övervaka, ansvar, makt

Huvudtema: LMX

	Nyckelord positiva
Känslor: Jag uppskattar en chef som jag kan ha en öppen och personlig relation med.	Känslor, personlig, privat, öppen dialog, sårbar, vän, förtroende
Lojalitet: Det är viktigt för mig att en chef står upp för mig och mitt arbete inför andra.	Lojal, backa upp, stötta, stöd, på min sida
Bidrag: Jag presterar bättre och anstränger mig mer när jag har en engagerad chef.	Utbyte, anstränger, bidrar, gengäld, växla, dela med sig, prestera, ansträngning
Professionell respekt: Det är viktigt att en chef visar respekt för min kunskap och kompetens i arbetet.	Respekt, kompetens, kunskap, avgränsar, lita på mitt omdöme

Huvudtema: Servant leadership

	Nyckelord positiva
Makt: Det är viktigt för mig att en chef ger mig befogenhet att fatta egna beslut och komma med nya idéer.	Egna beslut, befogenhet, frihet, nya arbetssätt, förändring, flexibel, styrning, makt
Ödmjukhet: Det är viktigt för mig att en chef kan ta till sig och lära sig av den kritik hen får.	Ödmjuk, feedback, öppen dialog, kritik, förbättringsförslag
Ansvar: Jag vill att en chef ställer krav på mig och det arbete jag utför	Egenansvar, kravställd, ansvarsuppgifter, egen deadline/ budget
Mod: Det är viktigt att en chef vågar ta risker och lita på sin egen förmåga.	Risktagande, egna beslut, stå upp för sig själv, våga, modig, tillit till sig själv
Stå tillbaka: En chef bör kunna hålla sig i bakgrunden och framhäva andras prestation	Bakgrund, cred, ära, framhäva, hålla tillbaka, stå tillbaka,
Förvaltarskap: Det är viktigt att en chef kan förmedla företagets långsiktiga mål och visioner	Långsiktig, mål, betydelse, vision, mission

Samhällsnytta: Det är viktigt att en chef kan förmedla företagets bidrag till samhällsnyttan

Samhälle, omvärld, påverkan, inverkan, miljö, csr

Bilaga 6. Intervjuguide

Formell information om deltagande (punkter vi kommer gå igenom):

- Kort summering av syftet med intervjun.
- Deltagande är frivilligt och du svarar bara på de frågor du vill.
- Intervjun kommer att hanteras konfidentiellt
- Intervjun kan när som helst avbrytas.
- Samtycke angående inspelning.
- Tala om för respondenterna att resultatredovisningen kommer att presenteras i form av översikter på gruppnivå, men att några illustrativa citat kommer att ingå i resultatredovisningen (inga namn kommer att nämnas)

Intervjuguide - frågor

- Berätta kort om dig själv (utbildning, ålder, tidigare arbetslivserfarenhet, antal år på företaget)
- Hur förväntar du dig att en bra chef ska vara?
 - (eventuell följdfråga, beroende på svar): kan du ge exempel på en chef som du har eller har haft och vad det var hen gjorde bra?
- Av det du sagt, vilka egenskaper tycker du är viktigast?
- Har du något exempel på vad som utmärker en dålig chef?
- Märker du någon skillnad på vad du tycker och vad andra tycker om chefer? På vilket sätt kan du se olika behov mellan olika generationer?
- Vad anser du om det chefskap som finns på din arbetsplats idag? Skulle du vilja förbättra någonting?
- Hur viktigt tycker du att det är att du kan identifiera dig med företagets värderingar?
- Hur hade du reagerat om en chef gjorde något som du kände gick emot företagets värderingar eller sedvänjor?
 - Följdfråga: hur viktigt är det för dig att en chef är någon du kan se upp till?
- Hur hade du reagerat om en chef ville kontrollera ditt arbete?
- På vilket sätt vill du att en chef motiverar dig på jobbet?
- På vilket sätt kan en chef påverka hur mycket du presterar och anstränger dig på jobbet?
- I vilken utsträckning tycker du att du själv ansvarar för att få den typen av ledarskap du vill ha?
- Vad behövs för att bygga förtroende och respekt mellan dig och en chef?
- Hur delaktig vill du att en chef ska vara i ditt dagliga arbete?
- Hur stor befogenhet vill du själv ha i att kunna påverka dina arbetsuppgifter?
- Hur viktigt är det för dig att chefen lyckas förmedla företagets långsiktiga mål och vision?
- Finns det någonting mer du vill tillägga?

Bilaga 7. Enkätundersökning

Hur gammal är du?

Född 1982 eller senare

Född 1961-1981

Född 1943-1960

Född 1942 eller tidigare

Kön

Kvinna

Man

Annat

Arbetar du själv som chef?

Ja

Nej

Nedan följer ett antal påståenden där du kommer att få ta ställning till vad du anser ingår i ett önskvärt chefskap. Fundera över vad som är viktigt hos en chef och markera det svarsalternativ som stämmer in bäst för just dig.

Jag värdesätter att en chef visar prov på goda värderingar.

Stämmer mycket dåligt

Stämmer dåligt

Stämmer ganska dåligt

Stämmer ganska bra

Stämmer bra

Stämmer mycket bra

Det är viktigt för mig att en chef stöttar, coachar och uppmuntrar.

Stämmer mycket dåligt

Stämmer dåligt

Stämmer ganska dåligt

Stämmer ganska bra

Stämmer bra

Stämmer mycket bra

På mitt arbete vill jag att en chef utmanar mig och hjälper mig att se saker från nya håll.

Stämmer mycket dåligt

Stämmer dåligt

Stämmer ganska dåligt

Stämmer ganska bra

Stämmer bra

Stämmer mycket bra

Det är en chefs uppgift att se till att jag blir motiverad och inspirerad.

Stämmer mycket dåligt
Stämmer dåligt
Stämmer ganska dåligt
Stämmer ganska bra
Stämmer bra
Stämmer mycket bra

Jag vill ha en chef som jag identifierar mig med och som jag ser upp till.

Stämmer mycket dåligt
Stämmer dåligt
Stämmer ganska dåligt
Stämmer ganska bra
Stämmer bra
Stämmer mycket bra

En bra chef är någon som ger mycket ansvar till medarbetarna istället för att övervaka dem.

Stämmer mycket dåligt
Stämmer dåligt
Stämmer ganska dåligt
Stämmer ganska bra
Stämmer bra
Stämmer mycket bra

Jag uppskattar en chef som jag kan ha en öppen och personlig relation med.

Stämmer mycket dåligt
Stämmer dåligt
Stämmer ganska dåligt
Stämmer ganska bra
Stämmer bra
Stämmer mycket bra

Det är viktigt för mig att en chef står upp för mig och mitt arbete inför andra.

Stämmer mycket dåligt
Stämmer dåligt
Stämmer ganska dåligt
Stämmer ganska bra
Stämmer bra
Stämmer mycket bra

Jag presterar bättre och anstränger mig mer när jag har en engagerad chef.

Stämmer mycket dåligt
Stämmer dåligt
Stämmer ganska dåligt
Stämmer ganska bra
Stämmer bra
Stämmer mycket bra

Det är viktigt för mig att en chef visar respekt för min kunskap och kompetens i arbetet.

Stämmer mycket dåligt

Stämmer dåligt

Stämmer ganska dåligt

Stämmer ganska bra

Stämmer bra

Stämmer mycket bra

Jag vill att en chef ställer krav på mig och det arbete jag utför.

Stämmer mycket dåligt

Stämmer dåligt

Stämmer ganska dåligt

Stämmer ganska bra

Stämmer bra

Stämmer mycket bra

Det är viktigt för mig att en chef ger mig befogenhet att fatta egna beslut och komma med egna idéer.

Stämmer mycket dåligt

Stämmer dåligt

Stämmer ganska dåligt

Stämmer ganska bra

Stämmer bra

Stämmer mycket bra

Det är viktigt för mig att en chef kan ta till sig och lära sig av den kritik hen får.

Stämmer mycket dåligt

Stämmer dåligt

Stämmer ganska dåligt

Stämmer ganska bra

Stämmer bra

Stämmer mycket bra

Det är viktigt att en chef vågar ta risker och litar på sin egen förmåga.

Stämmer mycket dåligt

Stämmer dåligt

Stämmer ganska dåligt

Stämmer ganska bra

Stämmer bra

Stämmer mycket bra

En chef bör kunna hålla sig i bakgrunden och framhäva andras prestation.

Stämmer mycket dåligt

Stämmer dåligt

Stämmer ganska dåligt

Stämmer ganska bra

Stämmer bra
Stämmer mycket bra

Det är viktigt att en chef kan förmedla företagets långsiktiga mål och visioner.

Stämmer mycket dåligt
Stämmer dåligt
Stämmer ganska dåligt
Stämmer ganska bra
Stämmer bra
Stämmer mycket bra

Det är viktigt att en chef kan förmedla företagets bidrag till samhällsnyttan.

Stämmer mycket dåligt
Stämmer dåligt
Stämmer ganska dåligt
Stämmer ganska bra
Stämmer bra
Stämmer mycket bra

Jag är nöjd med min närmaste chef på Stena Line.

Stämmer mycket dåligt
Stämmer dåligt
Stämmer ganska dåligt
Stämmer ganska bra
Stämmer bra
Stämmer mycket bra

Avsluta enkäten genom att klicka på den blå knappen längst ner till höger här nedanför. Tack för din medverkan!

Bilaga 8. Samtyckesblankett



Examensarbete, Personalvetarprogrammet 2017

Intervju med: Daniella Ravan
gusklarda@student.gu.se

Du kommer nu vara med på en intervju som är en del av en enkät- och intervjustudie om chefskap. Syftet med undersökningen är att få ökad kunskap och förståelse kring vad medarbetare anser vara önskvärdt av en chef och om det kan finnas skillnader mellan olika åldrar. Målet är också att Stena Line ska kunna bemöta framtidens personal på bästa sätt. Resultatredovisningen kommer huvudsakligen att presenteras i form av översikter på gruppnivå samt några illustrativa citat (anonymiserat, se nedan).

Användning av citat i examensarbetet

I examensarbetets resultat önskar vi att presentera vissa delar med hjälp av citat från de intervjuer vi utfört, dessa kommer vara anonyma och inga namn kommer användas. Om du nämner andra personer eller företag/arbetsgivare vid namn, kommer dessa också att anonymiseras. Vi vill dock gärna ha ditt medgivande innan vi använder dina citat och ber dig därför kryssa i ett av alternativen nedan.

- Ja, ni får gärna använda mina citat.
- Ja, ni får gärna använda mina citat efter att jag godkänt dem via mail.
- Nej, jag vill inte att ni använder er av mina citat.

Intervjun beräknas ta 30-40 minuter. Om du samtycker kommer intervjusamtalet att spelas in, men du kan när som helst avbryta ditt deltagande. Inspelningen kommer att hanteras på ett sådant sätt att vi säkerställer att obehöriga inte får tillgång till den. Du behöver inte svara på alla intervjufrågor om du inte vill. Det du säger under intervjun kommer att skrivas ned och anonymiseras, dvs. ditt namn byts ut mot ett begrepp (t.ex. ”respondenten”).

Samtycke vad gäller deltagande

Jag (respondenten) har tagit del av ovan information och också av den information som jag meddelats muntligen. Jag har beretts tillfälle att ställa frågor om medverkan i studien och jag vet att om jag önskar och utan att behöva meddela orsak kan avbryta deltagandet.

Ort och datum:

Mailadress:

.....
Signatur, respondent

.....
Signatur, intervjuare

.....
Namnförtydligande

.....
Namnförtydligande