



Millennials - Den nya och krävande generationen

-Hur transformativt ledarskap motiverar unga medarbetare

Kandidatuppsats i psykologi 15hp, VT 2014

Blekinge Tekniska Högskola

Sektionen för TIEK

Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation

Författare: Josefin Svensson och Christine Öljefors

Handledare: Per Eisele

Examinator: Erik Lindström

Blekinge Tekniska Högskola

Sektionen för TIEK

Arbetets art: Kandidatuppsats 15 Hp

Titel: Millennials- Den nya och krävande generationen. Hur transformativt ledarskap motiverar unga medarbetare

Författare: Josefin Svensson & Christine Ölgefors

Handledare: Per Eisele

Datum: 2014-12-21

Abstrakt:

Psykologisk forskning visar på att unga medarbetare, den så kallade Millennialgenerationen, efterfrågar en annan typ av ledarskap än deras äldre föregångare. Syftet med studien var att undersöka unga medarbetares föreställningar om transformativt ledarskap samt i vilken utsträckning dessa föreställningar motiverar dem i arbetet. Hypotes: Transformativt ledarskap är gynnsamt för unga vuxnas motivation på arbetsplatsen jämfört med andra ledarstilar så som laissez-faire och transaktionellt ledarskap. Undersökningsmetoden som använts var en webbaserad enkätdesign med 28 deltagare i åldrarna 20-38. Resultatet stödjer studiens syfte och hypotes, det transformativa ledarskapet var det som motiverade unga vuxna mest på arbetsplatser. Diskussionen leder fram till förslag på framtida forskning för att utöka kunskapen på området.

Nyckelord: Ledarskap, Transformativt ledarskap, Transaktionellt ledarskap, Laissez-faire ledarskap, Motivation, Millennials, Generationsskillnader

Abstract:

Research in psychology shows that young co-workers, the so-called Millennials, are asking for a different kind of leadership than their older predecessors. The aim of this study was to examine young employee perceptions of transformational leadership and the extent to which these perceptions motivate them in their work. Hypothesis: Transformative leadership is beneficial for young adults' motivation in the workplace compared to other leadership styles such as laissez-faire and transactional leadership. The survey methodology used was a web-based questionnaire designed with 28 participants aged 20-38. The result supports the study's purpose and hypothesis, the transformative leadership was what motivated young adults most at workplaces. The discussion leads to suggestions for future research to expand knowledge in the field.

Keywords: Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership, Laissez-faire leadership, Motivation, Millennials, Generation Difference

Ledarskap, motivation och generationsskillnader

I en tidigare opublicerad studie undersöktes medarbetares motivation i relation till olika ledarstilar. Syftet med studien var att se om någon speciell ledarstil utmärkte sig när det gäller att motivera medarbetare och få dem att känna arbetsglädje. Utifrån denna studie så framkom två resultat, dels att det var det transformativa ledarskapet i praktiken som ansågs som mest gynnsamt för tidigare nämnda faktorer, samt att unga vuxna medarbetare har en annorlunda, lite mer krävande syn på sin ledare. Därför valde vi nu att gå vidare med och utveckla dessa resultat då vi har märkt att det finns väldigt lite forskning på urvalsgruppen unga vuxna och transformativt ledarskap. Vi ville med denna studie undersöka hur transformativt ledarskap fungerar i teorin, när det gäller unga vuxna medarbetares motivation.

Laizess-faire ledarskap

Ledarskap kan definieras som ett slags processer som innebär att leda och ge direktiv till en grupp, mot gemensamma mål (Courtright, Colbert & Choi, 2014). Det är som ledare lätt att hamna i ett destruktivt ledarbeteende vid stresspåverkan, vilket kan kännetecknas som Laissez-faire ledarskap (Courtright et al., 2014). Detta innebär ett väldigt passivt ledarskap som kan ses som förlåtande, att ledaren ser mycket mellan fingrarna. Ledaren kan ses som lat och konflikträdd och agerar oftast enbart när den är tvungen eller blir ombedd att fatta beslut. Mycket arbetsbörda och ansvar kan i detta fall läggas på medarbetarna som ofta kan uppleva det mycket negativt (Courtright et al., 2014).

Å andra sidan, så kan det också upplevas positivt med en osynlig ledare. Det kan göra att medarbetarna själva får kliva fram och ta plats, samt att de känner ansvar och enkelt kan identifiera sig med sin arbetsplats (Humphrey, 2012). Humphrey (2012) understryker särskilt att ingen ledarstil är alltid given, utan ledarskap kan behöva situationsanpassas. Olika medarbetare och grupper har olika krav och behov på sin ledare och det kan därför vara av vikt att ledaren antar en mer passiv roll om en grupp är väldigt självgående (Granér, 1994).

Transaktionellt ledarskap

Det transaktionella ledarskapet är i jämförelse med Laissez-faire ett mer tydligt ledarskap. Här bringar ledaren klarhet för sina medarbetare vilka regler och mål som finns samt agerar som ett stöd (Hamstra, Van Yperen, Wisse & Sassenberg, 2011). Transaktionsledning kan beskrivas som ett slags förebyggande ledarskap, där ledaren uppmuntrar medarbetarna att

arbeta förebyggande för att undvika negativa situationer på arbetsplatsen så som stress (Hamstra et al., 2011).

Krüger, Rowold, Borgmann, Staufenbiel och Heinitz (2011) beskriver det transaktionella ledarskapet som en ge och ta-inställning där ett belöningsystem används. Ledaren och medarbetaren utbyter enkelt förklarade tjänster i form av arbetsuppgifter och medarbetarna blir belönade för mödan (Krüger et al., 2011). Detta kan leda till att medarbetare inte presterar sitt bästa, om de exempelvis har en hög lön men inte tycker att själva arbetet i sig är tillfredställande. Det hämmar inte bara medarbetarnas egen utveckling utan även arbetsplatsens (Krüger et al., 2011). Ännu en aspekt är att det transaktionella ledarskapet är känt för att vara demokratiskt styrt, vilket innebär att alla har möjlighet att vara med och bestämma. I praktiken kan detta innebära att beslut och liknande blir långdragna om alla ska bli nöjda (Krüger et al., 2011).

Transformativt ledarskap

Genom år av forskning så har det transformativa ledarskapet visat sig vara en viktig pusselbit för nöjda medarbetare som trivs på sin arbetsplats, samt för organisationens utveckling (Trépanier, Fernet, & Austin, 2012). Det som kännetecknar det transformativa ledarskapet är framförallt en stark och karismatisk ledarroll som är tydlig och inspirerande när det gäller att förmedla organisationens vision och mål. Ledaren uppmuntrar till innovativa och kreativa tankar hos medarbetarna och de arbetar tillsammans mot det gemensamma målet (Trépanier et al., 2012).

Det finns också argument som visar på att just transformativt ledarskap motiverar medarbetare att göra mer än vad som förväntas av dem (Wolvén, 2000). Exempel på detta är att öka medarbetarnas medvetenhet om varför det är viktigt att uppnå ett visst mål både gäller delmål och mer övergripande mål, samt att motivera medarbetarna att sätta gruppens och organisationens intressen före sina egna (Wolvén, 2000). Ledarskapet grundar sig ofta på en stark tro och starka ideal inom organisationen vilket är den givna motivationsfaktorn som ledaren ska transformera sina medarbetare till att dela (Wolvén, 2000).

Det transformativa ledarskapet kan sammanfattas i fyra olika faktorer: 1- Karisma, idealiserat inflytande- Ledaren är en förebild som medarbetarna kan identifiera sig med och vilja efterlikna. 2- Inspirerande och motiverande- Ledaren har höga förväntningar men kommunicerar dessa på ett motiverande sätt. 3- Intellektuellt och stimulerande- Ledaren

stimulerar medarbetarna till att vara kreativa och innovativa. 4- Individualiserat och konsiderativt- Ledaren har en stödjande och rådgivande inställning gentemot sina medarbetare och tar hänsyn till individuella behov och självförverkligande (Wolvén, 2000).

Self-determination theory

Studier om motivation handlar inte bara om motivationsnivåer utan även om typen av motivation (Deal, Stawiski, Gentry, Graves, Weber & Ruderman, 2013). Det finns en inre motivation som drivs av behovet av kompetensupplevelse och behovet av självbestämmande, att arbetet känns roligt, givande och utmanande. Medarbetarna ska känna att de klarar av sina arbetsuppgifter samt att de känner att de får vara med och bestämma sitt eget utförande av arbetet (Deal et al., 2013). Yttre motivation beskrivs istället som en faktor som ligger utanför arbetsuppgifterna, här är det inte själva arbetet i sig som är belöningen utan det kan exempelvis vara lönen. Den inre motivationen är den som ses som mest gynnsam för både medarbetare och organisation, då det är själva utförandet av arbetet som är belöningen (Deal et al., 2013). Den yttre motivationen däremot, kan vara riskfylld då motivationen till själva arbetet kan utebli och endast påverkas av exempelvis lönen. Detta kan leda till att medarbetarna inte presterar sitt bästa eller drivs av utveckling utan de gör bara det de absolut måste och ser sitt arbete som ett nödvändigt ont (Deal et al., 2013).

Tanken med att knyta just denna teori till denna studie är att transformativt ledarskap kan ses som en inre motivationsfaktor.

Ledarskap och motivation

En viktig faktor som har visat sig ha ett betydande samband med det transformativa ledarskapet är medarbetarnas motivation och arbetsglädje (Jones & Rudd, 2008). I en studie har Jones och Rudd (2008) undersökt och jämfört olika ledarstilar med varandra, dessa var det transformativa ledarskapet, transaktionellt ledarskap samt laissez-faire ledarskap. Resultatet utifrån detta var att det transformativa ledarskapet var det som brukades mest hos deltagarna. Detta stöds av Bass (1990) redan tidigt konstaterade teori om att det är just transformativt ledarskap som de flesta människor beskriver när de blir tillfrågade att skildra den ideala ledaren. Han fastslog även att det transformativa ledarskapet leder till större framgång och effektivitet (Bass, 1990).

Millennials- Den nya och krävande generationen

Vidare har det påvisats att detta framgångsrika ledarskap också har en gynnsam effekt till och med i en så pass inrutad och auktoritär organisation som militären (Kane & Tremble, 2000). Även här undersöktes relationen mellan transformativt ledarskap och de underordnades motivation och arbetsmoral vilket resulterade i att det bland annat framkom att de underordnade upplevde personlig utveckling och genom detta så ökade deras motivation till arbetet (Kane & Tremble, 2000).

Medarbetares entusiasm och engagemang bidrar i större utsträckning till att ledare kan anta transformativa ledarskapsbeteenden, det behövs en viss del ifrågasättande för att stimulera ledarens roll (Bligh & Kohles, 2012). Att enbart omges av ja-sägare som följer strömmen, ger inte den utmaning som krävs för att en ledare ska känna motivation till att utföra ett bra jobb och vara den engagerade och inspirerande ledare den skulle vilja vara. Detta innebär att likväl som en transformativ ledare bevisligen gynnar medarbetares motivation, så gynnas alltså även ledarens motivation av gruppens beteende (Bligh & Kohles, 2012). Liknande resonemang förs även i andra studier, där det talas för vikten av medarbetares delaktighet och självbestämmande (Wegge, Jeppesen, Weber, Pearce, Silva, Pundt, Jonsson, Wolf, Wassenaar, Unterrainer & Peicha, 2010).

Sammanfattningsvis innebär detta att alla medarbetare ska känna delaktighet och känna att de får föra fram sina åsikter för att i samråd med ledaren planera arbetet med hänsyn till organisationens mål (Wegge et al., 2010).

Ledarskap, motivation och generationsskillnader

Den senaste årgången av medarbetare är Millennials, de unga vuxna som är födda år 1976 och framåt (Martin & Gentry, 2011). Denna generation växte upp då samhället var väldigt fokuserat på barn och familj och goda möjligheter till bland annat en bra utbildning fanns att tillgå. Millennial-generationen är den första generation där det fötts färre barn i varje familj jämfört med tidigare generationer och med en större tillgång till tv och andra digitala informationskällor (Martin & Gentry, 2011). Generationen har ett utvecklat jag-fokus, detta eftersom deras föräldrar har överröst dem med uppmärksamhet och stöd för att inte hamna snett. Under uppväxten har de också präglats av en något stressig vardag som innebär mycket planering för att få schemat att gå ihop. Generationen är också mer vana vid mångfald och möten från olika kulturer samt är mer medvetna om samhället och omvärlden än tidigare generationer (Martin & Gentry, 2011). Jämfört med tidigare generationer så är de mer positivt

Millennials- Den nya och krävande generationen

inställda och bekväma med dagens teknik samt att de har en syn på arbete som innebär samarbete mot gemensamma mål och mot något bättre (Martin & Gentry, 2011). Ytterligare en skillnad när de gäller de olika generationernas syn och attityder till arbetet är att de präglas av sin uppväxt, hur det såg ut i samhället vid den tiden och vad det fanns för möjligheter (Gentry, Griggs, Deal, Mondore & Cox, 2011).

Samtliga organisationer och kontexter genomgår i allt större utsträckning ett generationsskifte, vilket artikeln av Thompson och Gregory (2012) har konstaterat. Den generation som är född på sent 70-tal till mitten på 90-talet har visat sig ha helt andra förväntningar och krav på sina ledare än vad de äldre generationerna har (Thompson & Gregory, 2012). Denna generation som ofta benämns som Millennials, eller unga vuxna skiljer sig som sagt från de äldre generationerna genom att de är mer krävande och relationsinriktade. Med krävande menas att generationen är genom sin uppväxt vana vid engagerade föräldrar som funnits i deras närvaro, stöttat och ledsagat dem. Om de då i arbetslivet inte får feedback på det arbete de utför och chefen inte engagerar sig så mycket i dem så får de känslan av att de har gjort något fel (Thompson & Gregory, 2012). De äldre generationerna å andra sidan, upplever många gånger att det är skönt att inte chefen är så närvarande. Detta kan grunda sig i en stor respekt för auktoriteter jämfört med den yngre generationen, och även här har föräldrarnas roll spelat in då de redan som barn kan ha fått vara mer självständiga (Thompson & Gregory, 2012). Därför är det av stor vikt att ledare tar hänsyn till och blir medvetna om dessa krav som den nya generationen innebär.

Syfte och följande hypotes

Vårt syfte var att undersöka unga medarbetares föreställningar om transformativt ledarskap samt i vilken utsträckning dessa föreställningar motiverar dem i arbetet.

Hypotes: Transformativt ledarskap är mer gynnsamt för unga vuxnas motivation på arbetsplatsen jämfört med andra ledarstilar så som laissez-faire och transaktionellt ledarskap.

Metod

Deltagare

Deltagarna som medverkade i studien kommer ifrån olika delar av södra Sverige. Samtliga är i åldrarna 20-38 år och alla har minst ett års total arbetslivserfarenhet. Åldern besvarades inte individuellt utan var uppdelad i ålderskategorier i en fyrgradig skala där 11 deltagare var mellan 20-24 år, 11 deltagare 25-29 år, 3 deltagare 30-34 år samt 3 deltagare 35-38 år.

Tanken med detta var att öka deltagarnas anonymitet. De kontaktades genom Facebook där vi annonserade vår enkät till våra kontakter och även länkade till denne. Totalt fick vi in 30 svar varav 28 var kompletta svar, vi fick alltså 2 stycken bortfall där svar saknades. Majoriteten av deltagarna var kvinnor (21 stycken) och män (7 stycken). Urvalet är ett bekvämlighetsurval med frivilligt deltagande då deltagarna har utsetts genom sociala medier och själva fått ta ställning till om de vill delta, med hänsyn till de krav för deltagande som fanns.

Material och design

Vi har använt oss av en icke-experimentell enkätdesign där de centrala faktorerna som undersöktes var medarbetares syn på transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap samt laissez-faire ledarskap, deltagarnas nöjdhet med chefen och slutligen motivation. Instrumentet som användes var en webbaserad enkät (se bilaga 1) och den låg ute på webben i en vecka. Enkäten var uppdelad i tre delar (nöjdhet med chefen, ledarskapsattribut, motivation) och innehöll totalt 10 påstående varav 1 påstående om nöjdhet med chefen, 6 påståenden om ledarskap samt 3 påståenden om motivation. Svartalternativen angavs enligt en fyrgradig likhetsskala med: 1 - stämmer helt, 2 - stämmer delvis, 3 - stämmer lite, 4 - stämmer inte alls. Frågorna som är bundna till delen ledarskapsattribut är uppdelade med två påståenden till varje ledarstil som undersöks, det vill säga transformativt- transaktionellt- eller laissez-faire ledarskap. Anledningen till att vi valde att dela upp frågorna på detta sätt var att se hur deltagarna svarade på de olika påståendena till de olika ledarstilarna. Vi ville se hur väl de instämde med att exempelvis en transformativ ledare skulle vara att föredra framför påståendena med de andra ledarstilarna. Att vi valde att undersöka just transformativt ledarskap med transaktionellt- och laissez-faire ledarskap var dels för att de ledarstilarna ofta jämförs med varandra i studier men också för att se om det var så stora skillnader i upplevelsen av dessa ledarstilar som vi hoppats på. Vi hade en föreställning och förhoppning om att det skulle vara stora skillnader mellan framförallt transformativt- och laissez-faire

ledarskap och vi ville undersöka om laissez faire-ledarskapet verkligen går att räkna bort när det gäller att motivera unga medarbetare eller om det transformativa ledarskapet är det som anses som mest gynnsamt i ovan nämnda sammanhang. Som inledningen förklarar så är syftet att pröva de tre ledarstilarna i relation till unga vuxna medarbetares arbetsmotivation. En utmaning vi ställdes inför var att det skulle bli svårt att komma åt svaren som vi efterfrågade då vissa deltagare kanske inte är införstådda med vad de olika ledarstilarna innebär, eller helt enkelt inte har någon erfarenhet av olika ledarstilar i praktiken. Vi valde då istället att formulera våra frågor till påståenden, där deltagarna fick ta ställning till hur väl de instämmer i de olika ledarstilarnas handlande och beteende.

Procedur

Deltagarna kontaktades öppet via Facebook där de informerades om studiens undersökningsområde och våra etiska ställningstaganden så som anonymitet och tidsåtgång (se bilaga 1). I samband med att länken till enkäten publicerades så skrev vi en kortfattad text där vi informerade deltagarna om tidsåtgång, undersökningsområde samt urvalskrav (ålder och arbetslivserfarenhet). När de sen gick in på själva enkäten så fanns där en mer beskrivande och förklarande inledningstext (se bilaga 1) där vi presenterade oss själva, vår utbildning och vår studie. Vi informerade om att det skulle ta ungefär 5 minuter, att alla deltagare är anonyma samt att svaren behandlas konfidentiellt och inte kan kopplas till enskilda personer. Där efter presenterades enkätens uppbyggnad och instruktioner om hur besvarandet skulle genomföras. Slutligen så angav vi våra kontaktuppgifter för eventuella frågor. När enkäten var avslutad så sparades resultatet ner som en Excel-fil.

Resultat

Datan som var inlagd i en Excel-fil kopierades in i SPSS för analys. Därefter gjordes histogram på de olika påståendena för att se spridningen i svaren och om det fanns några avvikelser. Analysen genomfördes först genom att få fram medelvärden på variablerna ålder och de påståenden som berör ledarskapsattribut eftersom dessa är starkast anknutna till syfte och hypotes. Medelvärdena presenteras nedan i tabell 1.

Vi undersökte medelvärden (se tabell 1) på variablerna ålder samt tre påståenden som berör transformativt- transaktionellt- och laissez-faire ledarskap för att se vilken åldersgrupp som

Millennials- Den nya och krävande generationen

responderar bäst på vilken ledarstil. Tabell 1 visar att medelvärdet på påståendet om transformativt ledarskap skiljer sig nämnvärt mellan deltagarna i åldern 30-34 och de övriga åldersgrupperna.

Tabell 1

Medelvärden för åldersgrupper och ledarskapsattribut

Ålder		Laissez-faire ledarskap En bra chef enligt mig är nästintill osynlig och passiv och agerar bara när denne blir tvungen	Transaktionellt ledarskap En bra chef enligt mig tar hänsyn till allas viljor och åsikter även om det gör att saker och ting tar längre tid	Transformativt ledarskap En bra chef enligt mig har tydliga visioner och genom sitt fängslande och karismatiska sätt uppmuntrar denne mig att göra mitt bästa
20-24 år	Mean	3,45	2,36	1,18
	N	11	11	11
	Std. Deviation	,820	,809	,603
25-29 år	Mean	3,36	2,18	1,27
	N	11	11	11
	Std. Deviation	,674	1,168	,467
30-34 år	Mean	4,00	2,33	3,33
	N	3	3	3
	Std. Deviation	,000	,577	1,155
35-38 år	Mean	3,00	1,67	1,00
	N	3	3	3
	Std. Deviation	1,000	,577	,000
Totalt	Mean	3,43	2,21	1,43
	N	48	28	28
	Std. Deviation	,742	,917	,879

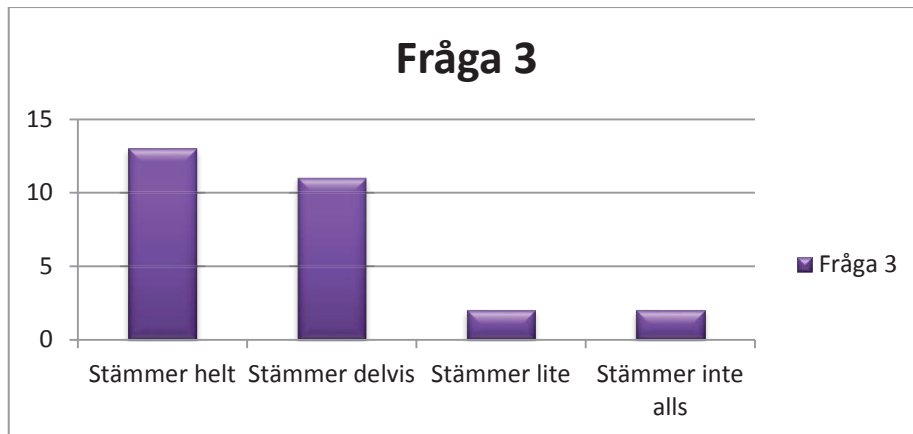
Ledarskapsattribut

Transformativt ledarskap Studien visar att 21 av 28 deltagare tycker att det transformativa ledarskapet uppmuntrar och motiverar dem bäst på arbetet. På fråga 7 (En bra chef enligt mig har tydliga visioner och genom sitt fängslande och karismatiska sätt uppmuntrar denne mig att göra mitt bästa) så framkom det att 21 deltagare har svarat att påståendet stämmer helt, 4 svarade stämmer delvis, 2 svarade stämmer lite och 1 svarade stämmer inte alls. Det finns här en övertygande majoritet som helt och hållet instämmer med påståendet och endast 1 deltagare som inte alls håller med. Fråga 4 (Jag tycker det är bäst när chefen är tydlig i sina direktiv och mål men att vi tillsammans planerar arbetet och tar hänsyn till mina åsikter) visar att 21 svarade stämmer helt, 6 svarade stämmer delvis och 1 svarade stämmer inte alls. Detta kan kopplas till syftet som var att undersöka unga medarbetares föreställningar om

transformativt ledarskap samt i vilken utsträckning dessa föreställningar motiverar dem i arbetet, då majoriteten av deltagarna tyckte att det var bra med en tydlig chef som planerar arbetet tillsammans med deltagarna och tar hänsyn till deras åsikter. Deltagarnas föreställningar om transformativt ledarskap är positiva utifrån vad de svarade på påståendena och redovisas mer specifikt i tabell 2. Redan här finns det indikationer som tyder på att hypotesen kan stämma, men det är för tidigt att fastslå då resultatet av de övriga ledarstilarna också spelar en viktig roll.

Laissez-faire ledarskap För att besvara hypotesen som också påstår att laissez-faire ledarskap motiverar i lägre grad än det transformativa så blev resultatet på fråga 2 (Jag tycker att det är bäst när chefen låter mig arbeta ostört och inte lägger sig i mitt arbete, samt lägger mycket ansvar på mig), 20 deltagare svarade att påståendet stämmer delvis, 5 svarade stämmer lite, 2 svarade stämmer helt och 1 svarade stämmer inte alls. Svaren på detta påstående är inte lika övertygande och det kan ha att göra med påståendets felaktiga uppbyggnad. Vi vet alltså inte om de svarar på att det är bra med mycket ansvar eller att det är bra att chefen håller sig undan. Eftersom så många som 20 deltagare svarade att påståendet stämmer delvis så visar det mer på en positiv inställning snarare än en negativ till laissez-faire ledarskap (se tabell 2). På fråga 5 (En bra chef enligt mig är nästintill osynlig och passiv och agerar bara när den blir tvungen) svarade 16 av 28 deltagare att påståendet inte stämmer alls, 8 stycken svarade stämmer lite, 4 svarade stämmer delvis vilket innebär att ingen svarade att påståendet i fråga 5 stämmer helt. Här ligger majoriteten av svaren istället på de negativa svarsalternativen.

Transaktionellt ledarskap Fråga 3 (Jag tycker det är bäst när min chef håller sig i bakgrunden och ger råd och stöd om det behövs, men att jag och mina arbetskamrater planerar vårt arbete och tar del av beslut), här ansågs det inte relevant att genomföra vidare tester, dels för att transaktionellt ledarskap är på många sätt likt det transformativa ledarskapet och vi ansåg att vi skulle få ett mer intressant resultat genom att undersöka det transformativa och laissez-faire eftersom de i princip är varandras yttersta motsatser. Resultatet av fråga 3 (se figur 1) visar att majoriteten anser att det är bra med en chef som håller sig i bakgrunden och ger råd och stöd när det behövs. I fråga 6 om transaktionellt ledarskap är inte alla övertygande om att det är bra att chefen tar hänsyn till allas viljor när ett beslut ska fattas. Detta resultat presenteras ytterligare i tabell 2.



Figur 1. Figuren visar hur deltagarna har svarat på påståendet ”Jag tycker det är bäst när min chef håller sig i bakgrunden och ger råd och stöd om det behövs, men att jag och mina arbetskamrater planerar vårt arbete och tar del av beslut.”

Efter att fått fram dessa resultat kring de olika ledarskapsattributen gjordes envägs-anova på de tre totala medelvärdena (se tabell 2) för ledarskap för att få en upprepad mätning av de tre medelvärdena för ledarstilarna, samt att se hur deltagarna ställde sig till de olika ledarstilarna och hur pass motiverande de ansåg att vissa situationer och ledarbeteenden var.

Envägsanalysen gjordes sammanfattningsvis som tre olika kolumner, transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap, laissez-faire ledarskap med ledarskap som faktor. Detta blev den huvudsakliga analysen där det undersöktes skillnader i medelvärdena för de olika påståendena för att tyda hur väl deltagarna instämde med de olika påståendena och att genom detta få reda på vilken ledarstil deltagarna föredrar.

Tabell 2

Beskrivande statistik över upprepad mätning av medelvärden

	Mean	Std.Deviation	N	Min	Max
Transformativt ledarskap	1,43	,879	28	1,088	1,769
Transaktionellt ledarskap	2,21	,917	28	1,859	2,570
Laissez-faire ledarskap	3,43	,742	28	3,141	3,716

Envägsanovan var signifikant $F = 3,30$, $p < .05$ och högst medelvärde ges för transformativt ledarskap, följt av transaktionellt ledarskap och laissez-faire ledarskap (se tabell 2). Det innebär att de flesta av deltagarna har svarat att de helt stämmer in på påståendet om transformativt ledarskap, på påståendet om transaktionellt ledarskap har de flesta svarat att de instämmer delvis och på påståendet om laissez-faire ledarskap så har de flesta svarat att de instämmer lite.

Motivation

I Fråga 8 (Jag blir motiverad till att göra ett bra arbete när min chef uppmuntrar mig till att våga ta mig an en ny arbetsuppgift) så svarade 23 deltagare stämmer helt och 5 svarade stämmer delvis. Detta visar tydligt hur viktigt deltagarna tycker att det är med en chef som uppmuntrar och motiverar till att våga ta sig an nya utmaningar i arbetet. Resultatet i fråga 10 (Jag blir motiverad och känner arbetsglädje när jag från min chef får konstruktiv kritik på det arbete jag utfört, snarare än ingen kritik alls) visar att 15 deltagare svarade stämmer delvis, 11 svarade stämmer helt och 2 svarade stämmer lite. Även här ligger den största delen av svaren på de positiva svarsalternativen, deltagarna vill få respons på sitt arbete och blir helt eller delvis motiverade av detta. I fråga 9 (Jag känner arbetsglädje när jag har rutiner och får göra samma sak varje dag på jobbet) svarade 17 deltagare att påståendet stämmer lite, 7 svarade stämmer delvis och 4 svarade stämmer helt. Svaren är ganska jämt fördelade mellan positiva och negativa svar, med en något större lutning mot att det ses som något positivt (se tabell 3). Deltagarna känner arbetsglädje när de har rutiner på sitt arbete. Slutligen gjordes ytterligare en analys där syftet var att få fram medelvärden mellan de olika ålderskategorierna samt

Millennials- Den nya och krävande generationen

påståenden om motivation och nöjdhet med sin chef (se tabell 3). Här fanns det en förhoppning om att få fram spännande skillnader i svaren mellan de olika ålderskategorierna vilket skulle kunna skänka lite större djup åt resultatet, dock utan större relevans för syfte och hypotes.

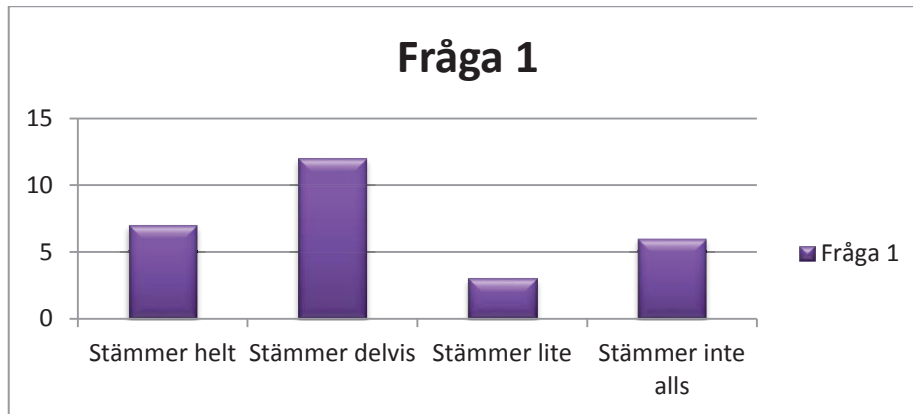
Tabell 3

Medelvärden för ålder och beroende variabler som är indelat i kategorierna motivation och nöjdhet med chefen.

Ålder		Motivation	Nöjdhet
20-24 år	Mean	1,8182	2,2727
	N	11	11
	Std. Deviation	,27340	1,10371
25-29 år	Mean	1,9091	2,0909
	N	11	11
	Std. Deviation	,21556	,83121
30-34 år	Mean	2,2222	3,3333
	N	3	3
	Std. Deviation	,19245	1,15470
35-38 år	Mean	2,0000	2,0000
	N	3	3
	Std.Deviation	,33333	1,73205
Totalt	Mean	1,9167	2,2857
	N	28	28
	Std. Deviation	,26644	1,08379

Nöjdhet med chefen

Fråga 1 (se figur 2) presenteras här som ett diagram. Syftet med frågan var att ge en generell uppfattning som skulle kunna kopplas till hur deltagarna svarar på de övriga påståendena om ledarskapsattribut och motivation. Resultatet visar att majoriteten av deltagarna svarade att de är delvis och helt nöjda med sin chef men det talar inte om vilken typ av ledarskap deras chef praktiserar.



Figur 2. Figuren visar hur deltagarna har svarat på påståendet ”Om du tänker på den chef du har nu eller hade senast, så är du fullständigt nöjd med denne.

Sammanfattningsvis så tyder resultatet på att syftet besvaras, då det exempelvis i fråga 7 framgår att en övervägande majoritet anser att ett transformativt ledarskap ses utifrån svaren som något positivt och som är gynnsamt för motivationen och deltagarna uppmuntras att göra sitt bästa. En tydlig och närvarande chef som ger respons på deltagarnas arbete är enligt deltagarna att föredra. Resultatet visar också att det transaktionella ledarskapet anses vara bra men här är svaren mer spritt fördelade och inte lika enhälliga. Laizess-faire ledarskap visade sig anses som negativt men resultatet indikerar också att större ansvarstagande kan vara en motiverande faktor vilket diskuteras ytterligare i diskussionsavsnittet. Hypotesen som löd: Transformativt ledarskap är mer gynnsamt för unga vuxnas motivation på arbetsplatsen jämfört med andra ledarstilar så som laissez-faire och transaktionellt ledarskap besvaras då det framkom att en närvarande och tydlig chef som uppmuntrar och motiverar deltagarna anses som mer övervägande positivt än en passiv chef som lägger över mycket av ansvaret på deltagarna.

Diskussion

Unga vuxna och ledarskap

Vårt syfte var att undersöka unga medarbetares föreställningar om transformativt ledarskap samt i vilken utsträckning dessa föreställningar motiverar dem i arbetet. Vår hypotes var: transformativt ledarskap är mer gynnsamt för unga vuxnas motivation på arbetsplatsen jämfört med andra ledarstilar så som laissez-faire och transaktionellt ledarskap.

På fråga 1 där nöjdhet med chefen undersöktes så blev svaren ganska jämnt fördelade med en något högre svarsfrekvens på svarsalternativet stämmer delvis. Det är svårt att utifrån detta utläsa vad deltagarna har upplevt för ledarskap i sina arbeten, men med koppling till de andra frågorna och hur de har svarat så kan det betyda att de som är helt eller delvis nöjda med sin chef har upplevt en form av transformativt-/transaktionellt ledarskap.

När de unga vuxna träder in i arbetslivet, så har de en förväntning på ledaren att denne ska agera som en förälder, finnas där för feedback och uppmuntran (Thompson & Gregory, 2012). Generationen anses som mindre självgående i arbetet än medarbetare ur andra generationer vilket innebär att någon behöver säga åt dem vad de ska göra. Dock så poängteras det att de unga vuxna är genom sin uppväxt mer positivt inställda till förändring och att arbeta mot gemensamma mål vilket antyder att det transformativa ledarskapet skulle vara gynnsamt för deras motivation (Martin & Gentry, 2011). Resultatet tyder på detta, då hela 21 av 28 deltagare ansåg att påståendet i fråga 7 (se bilaga 1) som beskriver transformativt ledarskap uppfattas som mycket positivt. Det transformativa ledarskapet innebär framförallt en stark och karismatisk ledarroll som är tydlig och inspirerande när det gäller att förmedla organisationens vision och mål. Medarbetare uppmuntras till att vara innovativa och kreativa och de arbetar tillsammans mot organisationens gemensamma mål (Trépanier et al., 2012). Trépanier (2012) och Martin och Gentry (2011) stödjer därför tillsammans vårt resultat att de föreställningar unga medarbetare har om transformativt ledarskap är positiva och motiverar dem i högre grad i sitt arbete framför andra ledarstilar. Wolvén (2000) argumenterar för att det transformativa ledarskapet motiverar medarbetare till att göra mer än vad som förväntas av dem och att ta sig an nya arbetsuppgifter. Vi utformade ett påstående (fråga 8, bilaga 1) som berör just detta och som resultat så svarade 23 deltagare stämmer helt och 5 svarade stämmer delvis. Detta styrker därför ytterligare hur gynnsamt det transformativa ledarskapet är för de unga medarbetarna.

Vi utformade även påståenden som berör laissez-faire ledarskap och transaktionellt ledarskap för att besvara vår hypotes. Tidigare forskning visar på att laissez-faire kan upplevas negativt och bidra till stress hos medarbetarna eftersom ledaren i detta fall är mycket frånvarande samt lägger mycket av sitt ansvar på dem (Courtright et al., 2014). Det finns dock forskning som visar på motsatsen, att en frånvarande ledare kan upplevas som något positivt då medarbetarna indirekt tvingas till att ta mer ansvar och vara självgående (Humphrey, 2012). För att ledarskapet ska verka gynnsamt är det i så fall en given faktor att ledaren själv

medvetet situationsanpassar sitt styre gentemot vad gruppen klarar av (Granér, 1994). Vår hypotes var att laissez-faire ledarskap inte motiverar de unga medarbetarna i lika hög grad som det transformativa. Resultatet på fråga 5 (se bilaga 1) som beskriver laissez-faire visar att 16 av 28 deltagare uppfattar denna situation som negativ, påståendet stämmer inte alls eller stämmer lite. Vår hypotes stöds alltså ytterligare av vårt resultat och den tidigare forskningen. Som tidigare nämnt så finns det dock forskning som tyder på att en ledare som medvetet situationsanpassar sitt ledarskap och ger medarbetarna mer ansvar gynnar motivation (Humphrey, 2012). Vårt resultat på fråga 2 (se bilaga 1) kan därför delvis stödjas av detta då det finns tendenser som antyder att det skulle kunna vara bra.

Hamstra et al., (2011) beskriver transaktionellt ledarskap som en demokratisk form där medarbetarna får vara med och besluta samt har mycket stort inflytande. Detta svarade en övervägande majoritet av deltagarna i fråga 3 (se bilaga 1) att det upplevs som positivt. Ledarskapet innebär även att beslut och saker som ska genomföras kan ta mycket längre tid eftersom många viljor ska tillgodoses (Krüger et al., 2011). Detta undersökte vi i fråga 6 (se bilaga 1) där resultatet visar att påståendet till stor del stämmer delvis men att spridningen i svaren är större än i påståendena med transformativa attribut. Det transaktionella ledarskapet är alltså inte helt att förkasta, men det är det transformativa ledarskapet som utmärker sig utifrån vårt resultat. Vi kan därför se tendenser till att vår hypotes stämmer, att transaktionellt- och laissez-faire ledarskap inte är lika gynnsamt som det transformativa för unga vuxnas motivation. Det har bedrivits tidigare studier där just transformativ-, transaktionellt- och laissez-faire ledarskap har undersökts och jämförts med varandra där resultatet även där fastslår att det transformativa ledarskapet ligger i framkant (Jones & Rudd, 2008) vilket ger vårt syfte och vår hypotes ännu mer stöd. För Millennialgenerationen kan det vara så att en kombination av en transformativ, tydlig ledare och en transaktionell ledare som ger lite större ansvar till sina medarbetare är det som får de unga vuxna att trivas på jobbet.

Unga vuxna och motivation

Det transformativa ledarskapet har som tidigare nämnt visats vara väldigt gynnsamt för medarbetares motivation, men även för ledarens motivation att vara den bästa ledare denne kan vara (Bligh & Kohles, 2012). Vi har undersökt de unga medarbetarnas motivation med påståenden som berör det transformativa ledarskapet (fråga 8 och 10, bilaga 1) där merparten svarade att påståendena stämmer helt eller delvis och det påvisar återigen att det transformativa ledarskapet är det mest gynnsamma ledarskapet för medarbetares motivation.

Även den krävande generationen som vi beskrivit och undersökt efterfrågar en transformativ ledare på sitt arbete för att gynna arbetsmotivation och trivsel. Det transformativa ledarskapet ger möjligheter till att alla medarbetare ska känna delaktighet och känna att de får föra fram sina åsikter för att i samråd med ledaren planera arbetet med hänsyn till organisationens mål (Wegge et al., 2010). Thompson och Gregory (2012) beskriver bland annat en problematik kring den krävande Millennialgenerationen att deras behov bör tillgodoses för att kunna behålla dem på arbetsplatsen och hålla nere personalomsättningen. Det transformativa ledarskapet har visat sig kunna vara ett verktyg för en hållbar arbetsplats med motiverade medarbetare. När det har gjorts studier på det transformativa ledarskapet så undersöks det ofta i relation till arbetsmotivation. Motivation kan beskrivas i två led, den inre och den yttre motivationen (Deal et al., 2013). Vår tanke var att det transformativa ledarskapet kan ses som en inre motivationsfaktor, då det bidrar till självutveckling och att kunna utföra nya arbetsuppgifter samt trivsel och nöjdhet med sin chef. Det är just när själva arbetet i sig känns roligt och belönande på olika sätt som den inre motivationen gynnas, medan den yttre motivationen drivs av faktorer så som lön och status (Deal et al., 2013). Vårt resultat på fråga 9 (se bilaga 1) stöds till viss del av denna teori då 17 deltagare svarade att påståendet stämmer lite 7 svarade stämmer delvis. 4 svarade att påståendet stämmer helt, vilket kan betyda att det är en trygghet att kunna sitt arbete och känna att arbetsuppgifterna är genomförbara. En kombination av arbetsuppgifter som är både rutinmässiga och förnyande kan vara det som de unga vuxna kräver för att känna sig motiverade.

Metoddiskussion

Eftersom syftet med studien var att undersöka hur unga vuxna medarbetare teoretiskt motiveras av transformativt ledarskap så har inte deltagarnas arbetskontext någon relevans. Det transformativa ledarskapet har undersökt i många olika kontexter, även i så pass traditionellt auktoritära miljöer som militären och har även här ansetts som väldigt gynnsamt (Kane & Tremble, 2000). Det vi ville få fram var hur deltagarna teoretiskt sett tog ställning inför påståendena vi ställde och genom det var vår förhoppning att få ett resultat som visar hur unga medarbetares motivation gynnas av det transformativa ledarskapet i teorin. Eftersom vi inte vet om deltagarnas chefer är en transformativ-, transaktions- eller laizess-faire ledare så kan vi inte undersöka vilken typ av chef deltagarna har eller om deltagarna överhuvudtaget har kunskap om dessa olika ledarstilar, utan vi valde då att undersöka om deltagarna har en positiv eller negativ föreställning till de ledarstilar vi framställer i påståendena.

Resultatet hade kunnat bli mer stärkt och signifikant om påståendena hade formulerats med tydligare skillnader mellan ledarstilarna. I efterhand så upplever vi att påståendena kan ha skapat en viss förvirring och att vi efterfrågat mer än en sak åt gången. Detta gjorde att resultatet stundtals var svårt att tolka då vi inte visste vad deltagarna egentligen svarat på. Ett mer strikt urval med lika många kvinnor och män samt lika många deltagare i varje ålderskategori hade gjort att fler tester och jämförelser hade kunnat genomföras. Om åldern inte hade delats in i kategorier så hade fler individuella skillnader samt större spridning eventuellt kunnat finnas. I efterhand inser vi att det hade varit klokt att behålla samtliga åldersskillnader utan kategorisk indelning. Det hade kanske varit av större intresse att undersöka större åldersskillnader som vi föreslår till framtida forskning. Ett större urval hade gjort att resultatet hade haft högre reliabilitet och varit mer generaliserbart (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009). Validiteten i vår studie kan beskrivas som god eftersom vi undersöker det som är relevant för syftet. För att få en högre validitet så skulle vi ha kunnat vara mer noggranna i genomförandet som vi redan har nämnt (Bjereld et al., 2009).

Slutsats

Bass (1990) som kan ses som en grundare av teorier kring det transformativa ledarskapet fastslog tidigt att det är dessa attribut som beskriver den ideala ledaren. Tidigare studier visade på att det transformativa ledarskapet var det som i högsta grad gynnade motivation samt att de yngre medarbetarna, Millennialsgenerationen har vissa krav för att trivas på sin arbetsplats. Ingen forskning på varken svenska eller engelska fanns på en kombination av dessa faktorer så vi såg här en ingång till ett försök att fylla denna kunskapsbrist. Följande resultat kan vi presentera med en teoretisk anknytning som trygghet: det transformativa ledarskapet kan vara det mest gynnsamma för unga vuxnas motivation på arbetet och detta ledarskap motiverar de unga medarbetarna i högre grad än andra ledarstilar så som transaktionellt- och laissez-faire ledarskap. Det framkom att de andra ledarstilarna inte helt kan räknas bort när det gäller att leda den nya och krävande generationen, vilken kan bjuda in till ytterligare forskning på området. Det krävs förmodligen en kombination av dessa och ett situationsanpassat ledarskap.

Förslag till framtida forskning

Det finns skillnader mellan äldre och yngre generationer på arbetsplatser. Den yngre generationen gör allt större intåg på arbetsmarknaden och efterträder de äldre som pensioneras. Upplevelser av ledarskap har visat skilja sig åt mellan generationerna som bland annat kan förklaras genom att de äldre har en uppfostran som grundar sig i en stor respekt för auktoriteter jämfört med den yngre generationen, och även här har föräldrarnas roll spelat in då de redan som barn kan ha fått vara mer självständiga (Thompson & Gregory, 2012). Det kan därför inte nog understrykas hur viktigt det är att ledarna blir medvetna om vikten att situationsanpassa sin ledning efter de yngre och äldre för att samtliga ska trivas på arbetsplatsen. Det finns få psykologiska studier på de unga medarbetarna och uppfattningen av ledarskap och vi vill med denna studie belysa att forskningen över detta område behöver utökas. Konkreta förslag kan vara att forska kring hur det transformativa ledarskapet upplevs mellan äldre och yngre medarbetare samt om det finns några skillnader i upplevelsen mellan kvinnor och män. Ännu ett förslag är att undersöka djupare hur laissez-faire motiverar millennials, då de i och med detta får ta större ansvar på sin arbetsplats.

Referenser

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bjereld, U; Demker, M & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap?* Lund: Studentlitteratur AB.
- Bligh, M.C & Kohles, J.C. (2012). Approaching leadership with a follower focus. *Zeitschrift für Psychologie*, 220(4), 201–204. DOI: 10.1027/2151-2604/a000114.
- Courtright, S.H; Colbert, A.E & Choi, D. (2014). Fired up or burned out? How developmental challenge differentially impacts leader behavior. *Journal of applied psychology*, 3. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035790>.
- Deal, J.J; Stawiski, S; Gentry, W.A; Graves, L; Weber, T.J & Ruderman, M. (2013). Motivation at work: which matters more, generation or managerial level? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 65(1), 1–16. DOI: 10.1037/a0032693.
- Gentry, W.A; Deal, J.J; Griggs, T.L; Mondore, S.P & Cox, B.D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39–49. DOI: 10.1037/a0023015.
- Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jones, D & Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laizess-faire leadership: an assessment of college of agriculture academic program leaders' (deans) leadership styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2).
- Hamstra, M.R.W; Van Yperen, N.W; Wisse, B & Sassenberg, K. (2011). Transformational-Transactional leadership styles and followers' regulatory focus fit reduces followers' turnover intentions. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 182–186. DOI: 10.1027/1866-5888/a000043.
- Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 247–268. DOI: 10.1080/10887156.2012.731831.
- Kane, T.D & Tremble, T.R Jr. (2000). Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army. *Military psychology*, 12(2), 137–160.
- Krüger, C; Rowold, J; Borgmann, L; Staufenbiel, K & Heinitz, K. (2011). The discriminant validity of transformational and transactional leadership a multitrait-multimethod analysis of and norms for the german transformational leadership inventory (TLI). *Journal of Personnel Psychology* 10(2), 49–60. DOI: 10.1027/1866-5888/a000032.

Martin, J & Gentry, W.A. (2011). Derailment signs across generations: More in common than expected. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 177–195.
DOI:10.1080/10887156.2011.595973.

Thompson, C & Gregory, J.B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving, Attraction, Motivation and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 237–246.
DOI: 10.1080/10887156.2012.730444.

Trépanier, S-G; Fernet, C & Austin, S. (2012). Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership: A Self-determination theory perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44(4), 272–277. DOI: 10.1037/a0028699.

Wegge, J; Jeppesen, H.J; Weber, W.G; Pearce, C.L; Silva, S.A; Pundt, A; Jonsson, T; Wolf, S; Wassenaar, C.L; Unterrainer, C & Peicha, A. (2010). Promoting Work Motivation in Organizations- Should Employee Involvement in Organizational Leadership Become a New Tool in the Organizational Psychologist's Kit? *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 154–171. DOI: 10.1027/1866-5888/a000025.

Wolvén, L. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bilaga 1

Ungas syn på ledarskap och motivation i arbetslivet

Hej!

Vi heter Josefin och Christine och vi är två studenter från BTH- Blekinge tekniska högskola som går vår sista termin på Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation. Vi skriver just nu vår C-uppsats där vi ska genomföra en undersökning kring ledarskap och motivation hos unga medarbetare. Vi ber dig därför svara på vår enkät, den tar ca 5 minuter och är självklart helt anonym. Svaren kommer att behandlas konfidentiellt och endast redovisas som siffror i vår uppsats.

Enkäten vänder sig till dig som är mellan **20-38 år** och har **arbetat minst ett år** totalt efter avslutad skolgång. Du behöver inte ha arbetat ett år i följd utan vi efterfrågar din totala arbetslivserfarenhet.

Enkäten är uppbyggd med tio olika påståenden där du själv svarar på en fyrgradig skattningsskala hur väl de stämmer in på dig och dina erfarenheter. Vi ber dig svara så ärligt du kan och du har möjlighet att gå tillbaka och ändra dina svar medan enkäten pågår. Tänk på att du inte ska utgå enbart ifrån dina erfarenheter utan vad du rent teoretiskt skulle anse vara bäst, när du svarar.

Josefin Svensson

josefin.svensson90@gmail.com

Christine Öljefors

c-oljefors@hotmail.se

Tack för din medverkan!

Enkät

Vi inleder med ett påstående gällande hur nöjd du är/har varit med din chef. Välj det svarsalternativ som stämmer bäst in på dina åsikter.

1. **Om du tänker på den chef du har nu eller senast hade, så är du fullständigt nöjd med denne.**

1. Stämmer helt 2. Stämmer delvis 3. Stämmer lite 4. Stämmer inte alls

Nedan följer sex påståenden angående ledarskap och vad du tycker stämmer in med dina åsikter. Välj det svarsalternativ som stämmer bäst in på dina åsikter.

2. **Jag tycker att det är bäst när chefen låter mig arbeta ostört och inte lägger sig i mitt arbete, samt lägger mycket av ansvaret på mig.**

1. Stämmer helt 2. Stämmer delvis 3. Stämmer lite 4. Stämmer inte alls.

3. **Jag tycker det är bäst när min chef håller sig i bakgrunden och ger råd och stöd om det behövs, men att jag och mina arbetskamrater planerar vårt arbete och tar del av beslut.**

1. Stämmer helt 2. Stämmer delvis 3. Stämmer lite 4. Stämmer inte alls

4. **Jag tycker det är bäst när chefen är tydlig i sina direktiv och mål men att vi tillsammans planerar arbetet och tar hänsyn till mina åsikter.**

1. Stämmer helt 2. Stämmer delvis 3. Stämmer lite 4. Stämmer inte alls

5. **En bra chef enligt mig är näst intill osynlig och passiv och agerar bara när den blir tvungen.**

Millennials- Den nya och krävande generationen

1. Stämmer helt 2. Stämmer delvis 3. Stämmer lite 4. Stämmer inte alls

6. **En bra chef enligt mig tar hänsyn till allas viljor och åsikter även om det gör att saker och ting tar längre tid.**

1. Stämmer helt 2. Stämmer delvis 3. Stämmer lite 4. Stämmer inte alls

7. **En bra chef enligt mig har tydliga visioner och genom sitt fängslande och karismatiska sätt uppmuntrar denne mig att göra mitt bästa.**

1. Stämmer helt 2. Stämmer delvis 3. Stämmer lite 4. Stämmer inte alls

Slutligen har vi tre påståenden om motivation på arbetsplatsen. Välj det svarsalternativ som stämmer bäst in på dina åsikter.

8. **Jag blir motiverad till att göra ett bra arbete när min chef uppmuntrar mig till att våga ta mig an en ny arbetsuppgift.**

1. Stämmer helt 2. Stämmer delvis 3. Stämmer lite 4. Stämmer inte alls

9. **Jag känner arbetsglädje när jag har rutiner och får göra samma sak varje dag på arbetet.**

1. Stämmer helt 2. Stämmer delvis 3. Stämmer lite 4. Stämmer inte alls

10. **Jag blir motiverad och känner arbetsglädje när jag från min chef får konstruktiv kritik på det arbete jag utfört, snarare än ingen kritik alls.**

Millennials- Den nya och krävande generationen

1. Stämmer helt
2. Stämmer delvis
3. Stämmer lite
4. Stämmer inte alls