



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT 2021

# När nykomlingarna får bestämma

En kvalitativ studie av chefers syn på och ledarskapsmässiga anpassning  
till anställda tillhörande generation Z

**Författare:**

Cecilia Ewerlöf 980930-3606

Louise Nygren 980720-8567

Alexia Petrini 971206-3180

**Handledare:** Jens Rennstam

# Förord

Att skriva denna uppsats har varit både givande och utmanande. Det har varit intressant att få insikt i hur generationer verkar på arbetsplatser och hur chefer ser på och anpassar sig till generation Z. Vi vill ägna stort tack till de som hjälpt och stöttat oss på vägen.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare, Jens Rennstam, för stöd, vägledning och givande diskussioner under arbetets gång som har bidragit till vår slutgiltiga uppsats. Det har varit vårt stora nöje att ha fått ha dig som handledare.

Vidare vill vi tacka våra respondenter som tagit sig tid för att delta i intervjuer med spännande perspektiv och på så sätt bidragit till att föra vårt arbete framåt. Utan er hade inte detta arbete varit möjligt att genomföra.

Avslutningsvis vill vi tacka våra opponenter och klasskamrater som har gett oss värdefull konstruktiv feedback, vilken har hjälpt oss att utveckla vår uppsats och se nya, intressanta perspektiv.

# Sammanfattning

<b>Examensarbetets titel:</b>	När nykomlingarna får bestämma: En kvalitativ studie av chefers syn på och ledarskapsmässiga anpassning till anställda tillhörande generation Z
<b>Seminariedatum:</b>	2 juni 2021
<b>Ämne/kurs:</b>	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15HP
<b>Författare:</b>	Cecilia Ewerlöf, Louise Nygren, Alexia Petrini
<b>Handledare:</b>	Jens Rennstam
<b>Fem nyckelord:</b>	Ledares implicita följarskapsteorier, Generation Z, Följarskap, Ledarskap, Kategorisering
<b>Syfte:</b>	Syftet med uppsatsen är att undersöka hur chefer upplever generation Z och vilka drag de tillskriver de anställda utifrån generationstillhörighet. Vidare att förstå hur ledarna anser att de bör anpassa sitt ledarskap till följd av de tillskrivna dragen och på så sätt bidra till teorin om implicita följarskapsteorier.
<b>Metod:</b>	För att uppnå studiens syfte och besvara frågeställningen har en studie med sju intervjuer med chefer till anställda i generation Z genomförts. Studien har en socialkonstruktionistisk utgångspunkt med ett abduktivt tillvägagångssätt.
<b>Teoretiskt perspektiv:</b>	Teorikapitlet behandlar tidigare ledarskapsforskning med fokus på följarskap. Mer specifikt presenteras ledares implicita följarskapsteorier.
<b>Resultat:</b>	Den empiriska analysen utgår ifrån svaren från intervjuer med våra respondenter. Den är uppdelad i tre delar som presenterar vilka attribut de tillskriver generationen, hur de anpassar sitt ledarskap samt skillnader de upplever från förr.
<b>Slutsats:</b>	Med stöd i teorin ledares implicita följarskapsteorier har vi kommit fram till att de ledarskapsmässiga anpassningarna som görs blir större om de är riktade till en hel grupp. Studiens resultat påvisar att ledarna kategoriserar sina anställda utifrån generationstillhörighet och attribuerar ett antal karaktärsdrag till denna grupp. Utifrån attribueringen sker omfattande anpassningar som sträcker sig till en strukturell nivå och därmed påverkar alla anställda.

# Abstract

<b>Title:</b>	When the Newcomers get to Decide - A qualitative study on managers' view on and adaptations of the leadership to generation Z employees
<b>Seminar date:</b>	2nd of June 2021
<b>Course:</b>	FEKH49, Business Administration: Bachelor's Degree Project in Organization Undergraduate Level, 15 credits
<b>Authors:</b>	Cecilia Ewerlöf, Louise Nygren, Alexia Petrini
<b>Advisor:</b>	Jens Rennstam
<b>Key words:</b>	Leader's Implicit Followership Theory, Generation Z, Followership, Leadership, Categorization
<b>Purpose:</b>	The aim of this study is to analyze how managers perceive generation Z and what attributes they ascribe to the employees based on generational belonging. Furthermore, what adaptations of their leadership they claim to make as consequence to the ascribed characteristics. In this way, we also make a contribution to implicit followership theories.
<b>Methodology:</b>	In order to achieve the purpose of the thesis and answer the study's research question a study with seven interviews with managers to employees in generation Z been done. The study has a social constructionist view with an abductive approach.
<b>Theoretical perspectives:</b>	The theoretical chapter presents earlier leadership research with focus on followership. More specifically it presents leaders' implicit followership theories.
<b>Result:</b>	The empirical analysis derives from the answers from interviews held with the respondents. It is divided into three parts, where it presents what attributes the managers ascribe to the generation, how they adapt their leadership and the experienced difference from the past to now.
<b>Conclusion:</b>	The result of the study shows that the leaders attribute a number of characteristics based on generational belonging. Lastly, based on the attribution, structural adaptations take place that affect all employees. With support in leaders' implicit followership theories, we have reached the conclusion that the extent of the adjustments of the leadership is greater if directed towards a group.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMATISERING	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	4
1.4 DISPOSITION	5
<b>2. LITTERATURGENOMGÅNG</b>	<b>6</b>
2.1 LEDARSKAPSTEORI	6
2.2 FÖLJARCENTRERAT PERSPEKTIV PÅ LEDARSKAP	7
2.3 IMPLICITA FÖLJARSKAPSTEORIER	8
2.3.1 <i>Ledares implicita följarskapsteorier</i>	9
2.4 SAMMANFATTNING OCH ARGUMENTATION FÖR BRISTER I TEORIN	10
<b>3. METOD</b>	<b>12</b>
3.1 KVALITATIV METOD	12
3.2 VETENSKAPLIG UTGÅNGSPUNKT	13
3.3 DATAINSAMLING	14
3.3.1 <i>Urval av respondenter</i>	14
3.3.2 <i>Insamling av empiriskt material</i>	15
3.4 ANALYSPROCESS	16
3.5 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR	18
3.6 KVALITETSBEDÖMNING	19
<b>4. EMPIRI</b>	<b>21</b>
4.1 LEDARNAS ATTRIBUERING AV GENERATION Z	21
4.1.1 <i>Driftighet: Viljan att ta sig framåt snabbt</i>	21
4.1.2 <i>Frispråkighet: Att våga ställa krav</i>	24
4.1.3 <i>Värderingar: Vad som är väsentligt enligt generation Z</i>	27
4.1.4 <i>Feedback: Behovet av återkoppling</i>	32
4.1.5 <i>Lojalitet till arbetsgivaren</i>	34
4.1.6 <i>Sammanfattning av ledarnas attribuering av generation Z</i>	35
4.2 LEDARSKAPET ANPASSAS	36
4.2.1 <i>Framtidsbaserat ledarskap: Att möta otåligheten</i>	36
4.2.3 <i>Värdebaserat ledarskap: Att möta värderingarna</i>	38
4.2.4 <i>Pedagogiskt ledarskap: Att ge feedback</i>	42
4.2.5 <i>Sammanfattning av ledarskapets anpassning</i>	44
4.2.6 <i>Möjligheten att påverka nu och då</i>	45
<b>5. DISKUSSION</b>	<b>47</b>
5.1 IMPLICITA TEORIER OM GENERATION Z-ANSTÄLLDA	47
5.2 KONSEKVENSERNA AV CHEFERS IMPLICITA TEORIER OM DE ANSTÄLLDA	48
5.3 ANPASSNINGEN TILL GENERATION Z I EN STÖRRE KONTEXT	51
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>54</b>
<b>REFERENSER</b>	<b>56</b>
<b>BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR</b>	<b>62</b>

# 1. Inledning

*I det första kapitlet presenteras bakgrunden till uppsatsen med ett fokus på generation Z och följarskapsteorier. Vidare förklaras problemformuleringen för att visa på det gap vi försöker fylla med uppsatsen, vilket leder vidare till studiens syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas med en disposition som ger en övergripande bild av uppsatsen delar.*

## 1.1 Bakgrund

Denna uppsats ämnar undersöka chefers bild av och anpassning till generation Z.

Generationer är ett ämne som länge har varit av ett intresse att diskutera och de flesta har hört om indelningar som “Baby Boomers”, “generation X” och “Millennials”. De senaste åren har en ny generation gjort sitt inträde på arbetsmarknaden. Generation Z, födda mellan 1995 och 2010, för vid inträdet med sig nya karaktärsdrag präglade av tiden de vuxit upp i (Schroth, 2019). Generationen har bland annat vuxit upp under en finanskris och är även den första generationen att växa upp i det helt digitala samhället. Dessutom har de vuxit upp under en tid med sociala medier där de kan nå vem som helst, när som helst och ta del av människors vardag globalt (Lanier, 2017). Till följd av sin uppväxt har generationen karaktäriserats med vissa egenskaper, såsom snabbhet, medvetenhet om sin omvärld och entreprenörsanda (Lanier, 2017; Loveland, 2017). Vidare belyser Reeves och Oh (2008; refererad i Desai & Lele, 2017) att generation Z:s uppväxt, med stark prägling av globalisering och teknologisk färdighet, har lett till ett högt värdesättande av snabb åtkomst till och tillhandahållande av information. Behovet av att snabbt tillhandahålla information kan mötas tack vare en konstant uppkoppling och tillgänglighet till internet, detta har vidare skapat ett stort beroende av teknologi (Reeves & Oh, 2008; refererad i Desai & Lele, 2017).

Vidare har generationen karaktäriserats med en omtanke för sin omvärld och de problem som människor runt om i världen påverkas av (Loveland, 2017). Det vill säga att generationen både har insikter om strukturella och systematiska problem, lokalt och globalt, och dessutom önskar påverka problemen på sätt som resulterar i påtaglig och långsiktig skillnad. Ytterligare argumenterar Koulopoulos och Keldson (2014) att generation Z bryr sig om kärnvärdena i organisationen de arbetar i. Dessutom menar de att generationen vill ha en nära relation till både organisationen och deras chefer, samt en transparens i ledarskapet. Eftersom generation Z är uppvuxna med sociala medier och är vana vid att konstant få respons på deras agerande,

så eftersträvas även detta på arbetsplatsen (Koulopoulos & Keldson, 2014). Om de inte får denna återkoppling kommer generation Z tro att det är något som är fundamentalt fel. Ett annat utmärkande drag hos generation Z är att de visar stor uppskattning till frihet och flexibilitet på jobbet, dessutom värderar de balans mellan arbetsliv och privatliv högt (Dwivedula, Singh & Azaran, 2019).

Färdigheterna denna generation besitter har vidare en inverkan på hur de passar in som anställda på arbetsmarknaden. Enligt Grafton (2011; refererad i Ghura, 2017) är generation Z:s utmärkande egenskaper väl lämpade för moderna organisationer, då dessa kräver anpassning till snabba marknadsstrukturella förändringar till följd av den teknologiska utvecklingen. Schroth (2019) menar vidare att generation Z tillför nya beteendemönster till arbetsplatsen som chefer måste förstå för att kunna hantera dessa unga, oerfarna anställda. Således kommer integrationen av generation Z att förenklas av att ha en förståelse av generationens beteenden och typiska behov på arbetsplatsen, vilket på så sätt kan leda till gemensam framgång (Schroth, 2019).

Denna studie ämnar skapa en djupare förståelse för hur generation Z:s inträde kommer påverka chefers ledarskap. För att undersöka detta har sju chefer till anställda i generation Z, på banker och revisionsföretag, intervjuats. Till grund för studien ligger en analys av vilka karaktärsdrag cheferna attribuerar till generationen och hur de beskriver att deras ledarskap anpassas efter dessa. Studien bygger på en undersökning av chefernas implicita följarskapsteorier, som bidrar till att förklara hur generationen bedöms och bemöts till följd av dessa. Syftet är att kunna utveckla teorin genom att förstå hur implicita följarskapsteorier tar sig form vid kategorisering av följare och undersöka hur det påverkar ledarskapet.

## 1.2 Problematisering

Under lång tid har ledarskapsforskningen haft ett fokus på ledaren, där många forskare har försökt förklara vad som skapar en bra ledare (Carlyle, 1847; Colbert m.fl., 2012; Crosby, 2020). Meindl, Ehrlich och Dukerich (1985) kritiserade den romantiserade bilden av ledare och kom fram till att det ensidiga fokuset på ledaren misslyckas med att inkludera andra viktiga aspekter i vad som skapar framgång för en organisation. På senare tid har följare fått ta alltmer plats i ledarskapsforskningen för att vidga perspektivet. Exempelvis menar Graen

och Uhl-Bien (1995) att det är viktigt att undersöka flera parter som påverkar ledarskapet, såsom ledaren och följaren, men också relationen mellan dem.

Idén om implicita ledarskapsteorier skapades som ett svar på önskan att inkludera följare mer i forskningen. Dessa teorier innebär att följarna har förutfattade föreställningar och således förväntar sig vissa beteenden hos ledare. Följaktligen kan de värdera om ledaren är bra eller dålig utefter hur väl ledarens karaktär överensstämmer med förväntningarna (Uhl-Bien m.fl., 2014). Dessa teorier innefattar följarens åsikt, men trots det ligger det främsta fokuset fortfarande på ledarens egenskaper och beteenden. Forskningsområdet utvecklades därför ytterligare genom att inkludera följare ännu mer och undersöka relationen mellan följare och ledare. Detta för att förstå hur interaktionen kan leda till effektiva resultat (Graen & Uhl-Bien, 1995). Leader-Member Exchange är en teori som introducerades för att kunna undersöka hur en positiv relation mellan ledare och följare skapar en vilja hos båda parter att bidra för varandras skull, vilket i sin tur genererar resultatmässigt positiva utfall. På så sätt kommer båda parter, i en ömsesidig relation, att ge något för att i utbyte få något tillbaka (Dulebohn m.fl., 2012).

I en vidareutveckling av forskningen om relationerna mellan följare och ledare lyfts det rollbaserade synsättet fram, som inkluderar hur följare samarbetar med ledare samt hur de kan influera och påverka ledare med sina karaktärsdrag och beteenden (Uhl-Bien m.fl., 2014). En av teorierna som tas upp inom detta synsätt är implicita följarskapsteorier. I motsats till implicita ledarskapsteorier, så innebär implicita följarskapsteorier individers förutfattade meningar om följare (Sy, 2010). En specifik vinkel av denna teori innefattar ledares implicita följarskapsteorier, det vill säga idén om att ledare attribuerar vissa karaktärsdrag till följarna. Vidare bidrar det till ledarens antingen positiva eller negativa uppfattning om följaren. Detta kommer att avgöra om ledaren kommer anstränga sig för följaren, vilket i sin tur påverkar relationens kvalitet (Sy, 2010; Goswami, In Park och Beehr, 2020).

I existerande forskning om implicita följarskapsteorier finns ett stort fokus på individanpassning av ledarskap. Däremot finns bristfällig forskning kring hur de implicita teorierna går att sammanlänka med kategorisering av människor (Sy, 2010). Således blir det intressant att undersöka implicita följarskapsteorier och hur dessa kan relateras till följare i olika gruppkonstellationer. En typ av gruppkonstellation som kategoriserats och definierats är generationer.



Generationer är sedan länge en allmänt vedertagen kategorisering av människor, men började definieras mer specifikt först på 1990-talet. Generational Cohort Theory, som utvecklades av Strauss och Howe (1991), menar att generationer är sociala konstruktioner till följd av att människor födda under samma tidsperiod har varit med om liknande händelser och kontexter som influerar dem på liknande sätt. Grunden för hur generationer delas upp är enligt Edmund och Turner (2005) att människor som föds runt samma tidpunkt upplever liknande historiska, ekonomiska, politiska, sociologiska och teknologiska händelser under kritiska utvecklingsfaser. Vidare menar Macky, Gardner och Forsyth (2008) att de viktiga händelserna i omgivningen som sker under uppväxten skapar skillnader i värderingar och egenskaper hos personer från olika generationer, vilket anses kunna förklaras med Generational Cohort Theory (Edmund & Turner, 2005; D'Amato & Herzfeldt, 2008). Edmund och Turner (2005) menar dessutom att människor tillhörande samma generation delar en gemensam inställning till både livet i stort men också till arbete.

Generationer som gruppindelning har studerats inom ledarskapsforskning, däremot existerar en empirisk avsaknad av forskning kring ledares syn på specifikt generation Z. Då generationen nu kliver in på arbetsmarknaden kan forskning bidra till att ledare lättare ska kunna förstå och anpassa sig till dem. Generation Z har i dagsläget framförallt studerats i form av enkätundersökningar, där generationen undersökts från generationsmedlemmarnas egna perspektiv för att belysa deras utmärkande karaktärsdrag. Dock är generationen en relativt ostuderad grupp i kvalitativ forskning. Således blir det intressant att kvalitativt undersöka chefers syn på en grupp följare, mer specifikt generation Z. I och med detta möjliggörs det att med denna studie dessutom undersöka det teoretiska gapet, vilket är hur ledares implicita följarskapsteorier appliceras på grupper. Vidare blir det även intressant att undersöka påverkan ledare anser dessa antaganden om följarna inom en särskild generation har på deras ledarskap. På så sätt kan man även bidra med att skapa en djupare förståelse av ledarskapsteori med fokus på följarskap.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att genom intervjuer med chefer undersöka vilka drag de tillskriver de anställda med tillhörighet till generation Z. Dessutom ämnar uppsatsen förstå hur ledarna anser att de tillskrivna dragen i sin tur leder till en anpassning av ledarskapet. Därigenom

syftar uppsatsen till att bidra till teorin om implicita följarskapsteorier genom att förstå hur de går att koppla till kategorisering av följare.

Med syftet i beaktande kommer följande frågeställning besvaras:

*Hur uppfattar chefer sina anställda i generation Z och hur anser de att ledarskapet anpassas utefter det?*

## 1.4 Disposition

Uppsatsen disponeras i sex kapitel; inledning, litteraturgenomgång, metod, empiri, diskussion och slutsats. I det första kapitlet, inledningen, ges läsaren en övergripande bild av ämnet som uppsatsen behandlar genom bakgrunden och problematiseringen. Därefter presenteras syftet och frågeställningen studien ämnar besvara. I det andra kapitlet görs en genomgång av existerande litteratur i forskningsområdet följarskap inom ledarskapsforskning, därefter förklaras teorin om ledares implicita följarskapsteorier mer ingående då denna ligger till grund för uppsatsen. Metoden som behandlas i det tredje kapitlet förklarar studiens vetenskapliga utgångspunkt och kunskapssyn, urval av respondenter, hur data har samlats in, hur analysprocess genomfördes och slutligen en kvalitetsbedömning av studien. I det fjärde kapitlet framställs våra empiriska fynd utifrån de genomförda intervjuerna. Den första delen presenterar vilka egenskaper och beteenden cheferna attribuerar till generation Z och den andra delen presenterar den anpassning cheferna anser sig göra till attributen. Diskussionen genomförs i det femte kapitlet, där empirin kopplas till teorin och presenterar studiens bidrag till teorin. Avslutningsvis, i kapitel sex, behandlas slutsatsen och förslag på vidare forskning.

## 2. Litteraturgenomgång

*I följande kapitel presenteras studiens teoretiska utgångspunkt. Teorin tar sitt avstamp i ledarskapsteori och leds sedan in på det följarcentrerade perspektivet på ledarskap.*

*Avslutningsvis redogörs för implicita följarskapsteorier, vilket leder in på ledares implicita följarskapsteorier, som är den huvudsakliga teorin som används i uppsatsen.*

### 2.1 Ledarskapsteori

Ledarskap menas ofta handla om mjuka värden som influeras genom icke-tvingande medel och beskrivs som att påverka tänkande, känslor, normer, mening och värden (Kotter, 1985; Ladkin, 2010; Smircich & Morgan, 1982; Zaleznik, 1977). I över ett och ett halvt sekel har olika ledarskapsteorier undersökts, med målet att beskriva ledaren från olika perspektiv. År 1847 utvecklade Thomas Carlyle *The Great Man Theory* som blev grunden för traitteorin (Iszatt-White & Sounders, 2017). Teoriområdet har vidare utvecklats av andra forskare som menar att det finns vissa specifika attribut som skapar en bra ledare och att personer som besitter dessa utgör bra ledare (Iszatt-White & Sounders, 2017).

Ledarskapsforskningen fortsatte senare under 1900-talet utforska ledares beteenden och därigenom framkom olika ledarskapsstilar så som auktoritär-, demokratisk- och "låt gå"-ledare (Lewin, Lippitt & White, 1939). De förklarar ledarstilarna som att den auktoritära ledaren tar beslut på egen hand utan involvering av följarna, den demokratiska ledaren tar beslut tillsammans med följarna och "låt gå"-ledare låter följarna själva ta sina beslut utan att vara involverad. Forskningen inom ledarskap med fokus på ledaren har tagit många olika ansatser och är idag välutforskad. Under 1900-talet har det största fokuset inom ledarskapsforskning varit just ledarna. Däremot så riktades kritik under slutet av seklet mot denna ensidighet. Under åttiotalet utvecklade Meindl, Ehrlich och Dukerich (1985) "The Romance of Leadership"-teorin där de kritiserade den romantiserade bilden av ledare. De menar att när forskare endast tittar på ledaren missar de andra viktiga aspekter som påverkar ledarskapet. Trots att ledarskap är en relation mellan följare och ledare och inte går att utöva utan följarna, har lite uppmärksamhet riktats till följarskapet. Fokuset har dock skiftat något de senaste åren och ett större intresse har väckts för att studera följare som en delaktig konstruktör av ledarskapsprocesser (t.ex. Carsten m.fl., 2010).

## 2.2 Följarcentrerat perspektiv på ledarskap

Till följd av det växande intresset för följarskap har följares delaktighet i ledarskapsprocesser börjat undersökas mer specifikt (Baker, 2007; Bligh, 2011; Carsten m.fl., 2010; Kelley, 2008; Sy, 2010), som påbyggnad av den redan omfattande organisationella ledarskapsforskningen (Yukl, 2012). Till skillnad från ett ledarcentrerat perspektiv, där följare anses vara mottagare eller moderatorer av ledares inflytande (Bass, 2008), belyser det följarcentrerade perspektivet följarnas roll som medskapare av ledare och ledarskap (Meindl, 1990; Meindl m.fl., 1985). Följarskap har en betydande roll för ledarskapsprocessen eftersom ledarskap sker i ett samspel ledare och följare sinsemellan. Samspelet sker i en kontext av sociala och relationella interaktioner mellan individer och därmed blir även följarna medskapare av ledarskapet (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Således kan ledarskap endast existera så länge följarskap existerar.

När fokuset skiftade till följarcentrerade teorier utvecklades teorin om implicita ledarskapsteorier som innebär att följarna har förutfattade föreställningar och således förväntar sig vissa beteenden hos ledare (Uhl-Bien m.fl., 2014). Vidare menar de att beroende på hur ledarens karaktärsdrag och beteenden överensstämmer med de föreställningarna kommer följaren värdera om ledaren är bra eller dålig. Philipps och Lord (1981) undersökte idén om att individer kommer bedöma ledare efter hur de uppfattar ledares beteenden och prestationer i relation till en global bild av ledarskap. De föreslog också att hur bilden av en ledare skapas kan grunda sig i kategoriseringar.

Graen och Uhl-Bien (1995) beaktade följarnas delaktighet och utvecklade en mer relationell syn på ledarskap och skapade Leader-Member Exchange-teorin. Fokuset i teorin är inte enbart ägnat åt endera ledaren eller följarna, utan på relationen mellan dem. Den relationella ansatsen av Leader-Member Exchange-teorin har utvecklats av ett flertal forskare. Bland annat beskriver Dulebohn m.fl. (2012) att relationen byggs på en ömsesidig vilja att ge för att i gengäld få något tillbaka. Exempelvis menar de att en ledare kan bidra till relationen genom att anstränga sig mer för följarens skull vilket i sin tur kan skapa en vilja hos följaren att bidra mer än förväntat till ledaren. Vidare har kvaliteten på relationen undersökts och vad som ligger till grund för den. Liden, Sparrowe & Wayne (1997) menar att prestation kan ligga till grund för hur relationen utvecklas, men att denna inte är enbart avgörande. Istället kan upplevd likhet, tillsammans med ledarens tycke för följaren, bidra till en högkvalitativ relation

mellan ledaren och följaren. Vidare menare Liden, Sparrowe och Wayne (1997) att en kvalitativ relation kommer att skapa mer arbetsglädje och engagemang hos följaren. Detta istället för att följaren endast känner incitament till att uppfylla de grundläggande arbetsuppgifterna.

Graen och Uhl-Bien (1995) menar vidare att forskare borde undersöka fler domäner än bara enskild forskning på ledare eller följare för att inte se förbi viktiga delar av ledarskapet. Istället kan bredare forskning, som inkluderar ledare, följare och relationen mellan dem, skapa fördelaktiga bidrag till ledarskapsteorier. Detta är något som har tagits tillvara på i den rollbaserade ansatsen inom följarcentrerad ledarskapsforskning, som också kommer ligga till grund för uppsatsen.

Den rollbaserade ansatsen beaktar hur individer antar och tillskriver roller som ledare eller följare i en hierarkisk kontext. Ansatsens främsta intresse ligger i att undersöka hur följare (t.ex. rapportering) samverkar med ledare (t.ex. chefer) på sätt som bidrar till, alternativt förringar, ledarskapet och det organisationella resultatet (Carsten m.fl., 2010; Sy, 2010). Inom detta område inkluderas forskning kring följares karaktärsdrag, utmärkande egenskaper och förhållningssätt som i sin tur påverkar ledare och ledarskapsresultat (Dvir & Shamir, 2003; Howell & Shamir, 2005). Ytterligare är Sy (2010) en av de utmärkande forskarna inom det rollbaserade perspektivet. Han förklarar att en omfattande mängd ledarskapsforskning indikerar på att individer har förutfattade meningar, eller 'implicita teorier', om följare.

## 2.3 Implicita följarskapsteorier

Implicita följarskapsteorier definieras som individers egna antaganden om egenskaper och beteenden som karaktäriserar följare (Uhl-bien m.fl., 2014). Till skillnad från Carsten m.fl. (2010), som undersöker följarens syn på sin roll som följare, ämnar Sy (2010) att undersöka såväl underordnades som chefers syn på följarskap. Likt implicita ledarskapsteorier, som undersöker vilka attribut och vilken karaktärisering som tillskrivs ledare av följare, gör Sy (2010) en ansats att utveckla en förståelse av implicita följarskapsteorier, där individer tillskriver följare attribut som karaktäriserar dem. Han menar vidare att individers implicita följarskapsteorier kan påverka hur de bedömer och bemöter följare. Därmed har implicita följarskapsteorier också resultatmässiga konsekvenser i olika relationella kontexter för ledare och följare (Sy, 2010). Enligt Sy (2010) misslyckas teorin med att utförligt inkludera

individens kategorisering av människor, samt förväntningarna som tillkommer med detta. Med kategoriseringar menas att tillskriva en hel grupp med vissa attribut baserat på förväntningar som kommer av visuella ledtrådar (t.ex. ålder, kön, etnicitet), eller sociala roller såsom ledare och följare (Operario & Fiske, 2004). Alltså förenklas bilden av en grupp individer genom att endast ta hänsyn till vissa av deras attribut, vilka är gemensamma.

### 2.3.1 Ledares implicita följarskapsteorier

Teorin om ledares implicita följarskapsteorier förklarar hur ledare skapar sig en bild av en följare till följd av hur de uppfattar följarens egenskaper och beteenden (Uhl-Bien m.fl., 2014). Uppfattningen baseras på vad ledare förväntar sig för egenskaper hos sina följare (Sy, 2010). Det vill säga, ledaren skapar sig en egen teori om hur en bra eller dålig följare är. Vidare beskriver Sy (2010) att om en chef skapar sig en positiv bild av en följare så kommer både relationen och tycket för varandra att bli positivt påverkat. Han menar däremot att det motsatta gäller om en ledare skapar sig en negativ bild av en följare.

Detta utvecklar Goswami, In Park och Beehr (2020) som hävdar att om en ledare har en positiv implicit följarskapsteori gentemot följare, och i samband med det också en positiv uppfattning om en följares faktiska beteende, så kommer det att stärka deras relation. Det motsatta gäller däremot vid en negativ implicit följarskapsteori, i kombination med en negativ uppfattning om den anställdas faktiska beteende. Whiteley, Sy och Johnson (2012) beskriver samma process genom att beskriva händelseförloppet av en positiv kedjereaktion. Det innebär att ledares positiva förväntningar på följare kommer leda till att deras relation förbättras, i sin tur kommer följaren att uppfatta den positiva utvecklingen vilket i slutändan leder till bättre prestation av följarna. Detta kommer fortsatt bidra till en positiv förväntan och ytterligare stärkt relation.

Derler och Weibler (2012) diskuterar begreppet 'prototypiska implicita följarskapsteorier'. Ledaren skapar då en bild av den optimala anställda. Således kommer ledaren leta efter vissa karaktärsdrag hos följare som de vill ha och då skapa sig en positiv bild av följaren. Dessutom hittade Derler och Weibler (2012) att kontexten kan ha en inverkan på hur denna prototyp skapas. Försättningsvis beskriver Sy (2010) att beroende på om en följare passar in i prototypen eller inte så kommer ett likartat beteende uppfattas olika. Exempelvis beskriver han att om en följare arbetar sent, kan det ses som att den följaren är en lagspelare som gör

allt för ett bra resultat för gruppen, till följd av att individen passar in i prototypen. Motsatsvis beskriver han att till följd av en individ inte passar in i prototypen så kan ledaren istället se det som att följaren är långsam och lat.

Gao och Wu (2019) argumenterar för ett samband mellan ledares positiva implicita följarskapsteorier och framgång i karriären. De menar att när en följare matchar ledarens positiva implicita följarskapsteori kommer denne bli en del av ledarens "in-group", vilket innebär att följaren kommer att få mer stöd och bli mer omtyckt av ledaren. Enligt dem kommer detta bidra till en större chans för den anställda att lyckas i sin karriär. Vidare menar Gao och Wu (2019) att om en anställd är omtyckt av sin ledare så kommer den vilja prestera bra för chefens skull.

## 2.4 Sammanfattning och argumentation för brister i teorin

Som beskrivits i detta kapitel, har ledarskap länge varit forskat på utan att ta hänsyn till följarskapet. Däremot har forskare öppnat upp ögonen för att ledarskap måste undersökas i större utsträckning utifrån hur ledare samverkar med följare och hur relationen mellan dem påverkar ledarskapet (Graen & Uhl-Bien, 1995). Till följd av detta uppstod forskning om implicita teorier för att kunna undersöka hur följare och ledare uppfattar varandra och agerar därefter. Den bristande forskningen om följares påverkan på ledarskapet gör det intressant att undersöka detta vidare. Implicita följarskapsteorier gör det möjligt att sätta följaren i fokus och undersöka hur ledare ser på och påverkas av dem.

Ledares implicita följarskapsteorier är i sin tur ett relativt outforskat område. Men den existerande forskningen utgör en grund som förklarar vad ledares implicita teorier innebär och vad det kan innebära för en arbetsplats. Dessutom fokuserar forskningen idag på hur ledare skapar en föreställning om och bedömer enskilda individer utefter deras generella bild av hur en följare bör vara. Således finns en avsaknad av forskning kring hur ledare tillskriver egenskaper till hela grupper. Trots att, som Sy (2010) nämner, kategorisering och implicita ledarskapsteorier undersökts kopplat till varandra, så är detta inte utfört vad gäller implicita följarskapsteorier. Därför blir det intressant att undersöka hur chefers kategorisering av generation Z påverkar deras implicita följarskapsteorier och i sin tur hur de anpassar sig efter detta. Det teoretiska gapet vi vill undersöka är således ledares implicita följarskapsteorier kopplat till kategorisering av generationsgrupper. Eftersom människor från födseln

kategoriserar människor i grupper för att förenkla och begripa verkligheten, så är det intressant att förstå vad för påverkan detta har på ledares implicita följarskapsteorier och ledarskapet i allmänhet.



## 3. Metod

*I följande kapitel presenteras den metodiska utgångspunkter samt de val som gjorts under processens gång. Kapitlet ämnar ge en transparent presentation av studiens upplägg för att ge läsaren insikt i hur uppsatsens syfte ska uppfyllas. Inledningsvis ges en presentation av den kvalitativa metoden och vetenskapliga utgångspunkten, sedan beskrivs urval, studieobjekt och insamling av det empiriska materialet. Därefter ges en ingående förklaring av analysprocessen, följt av en beskrivning av studiens trovärdighet och begränsningar.*

### 3.1 Kvalitativ metod

Uppsatsen grundar sig i en kvalitativ forskningsmetod. Enligt Bryman och Bell (2019) är en kvalitativ studie en forskningsstrategi som bygger på att tolka material som innehåller ord snarare än siffror. Tyngden ligger på att förstå den sociala verkligheten beroende på hur aktörerna tolkar denna. Den kvalitativa strategin är således en undersökning av socialt konstruerade tolkningar av verkligheten (Bryman & Bell, 2019). Eftersom uppsatsen syftar till att undersöka chefers syn på generation Z:s egenskaper och hur de anser att de anpassar sig till generationen på arbetsplatsen undersöks därmed chefernas tolkning av verkligheten. Därför är en kvalitativ metod passande. Dessutom förklarar Bryman och Bell (2019) att kvalitativ forskning ofta baseras på undersökningar av hur intervjupersonerna ser världen ur sitt perspektiv. Således ligger fokus på att förstå intervjupersonernas bild av verkligheten. Denna bild kan vara påverkad av både den allmänna uppfattningen som finns om generationen och deras egen tolkning av sina erfarenheter av att vara ledare till personer i generation Z.

Syftet med denna studie är inte att dra större generaliserande slutsatser utan har istället för avsikt att ge en fördjupad förståelse för hur chefer ser på generation Z och deras ledarskap i förhållande till denna grupp anställda. Detta eftersom vi är medvetna om de begränsningar som finns med kvalitativ forskning när det kommer till generalisering, då ett fåtal intervjuer inte kan antas vara representativt för en större population (Bryman & Bell, 2019). Därför ligger fokuset snarare på att förstå chefernas uppfattning om generation Z.

## 3.2 Vetenskaplig utgångspunkt

Uppsatsen utgör en tolkande studie som grundas i socialkonstruktionism vilket är en ontologisk utgångspunkt. Socialkonstruktionism innebär att sociala aktörers samverkan konstruerar en världsuppfattning (Bryman & Bell, 2019). Det är en relevant utgångspunkt för uppsatsen eftersom vi är intresserade av att förstå hur chefer konstruerar bilden av generation Z, med utgångspunkt i deras redogörelser för sina erfarenheter och uppfattningar. Således studeras individens skildringar av verkligheten i intervjuer, vilka är socialt konstruerade tolkningar av verkligheten. Individens skildringar kan alltså formas under påverkan av sådant som social interaktion och samhällsdebatt. I vår uppsats innebär det chefernas interaktioner med sina anställda och/eller samhällets konstruktion av generationer. Vidare används en interpretativ kunskapsteoretisk ståndpunkt för att undersöka den sociala verkligheten, konstruktionen av generationer och dess effekter, genom att titta på hur cheferna tolkar generationen (Bryman & Bell, 2019). Vi är inte ute efter att finna en objektiv sanning, utan snarare förstå hur sociala processer går till. Därför fungerar denna kunskapssyn bra då det är möjligt att genom tolkningar skaffa sig en uppfattning om hur verkligheten ser ut.

Vidare är uppsatsens analytiska process abduktivt orienterad, vilket är ett tillvägagångssätt som i större utsträckning undviker de begränsningar som finns med deduktiv eller induktiv metod (Bryman & Bell, 2019). De menar att begränsningar som kan uppstå med en deduktiv metod innebär mindre flexibilitet i att hitta utmärkande upptäckter när hypotesen banar vägen för arbetet. Medan det med en induktiv metod finns en risk att tappa fokus då avsaknad av kunskap om redan existerande teori kan leda till att vidareutveckling av teorin försvåras. I enlighet med den abduktiva metoden har vi först erhållit ytlig kunskap i teorier och den existerande forskningen kring generation Z, detta dessförinnan intervjuerna utfördes. Denna kunskap hjälpte oss finna ett område, generation Z, där vi upplevde bristfällig teoretisk forskning, och därmed såg vi en möjlighet att bidra med nya insikter.

Genom intervjuerna samlades sedan det empiriska materialet in, vilket därefter bearbetades och granskades innan val av teoretiskt ramverk gjordes (Bryman & Bell, 2019). Initialt undersökte vi teorier som autentiskt ledarskap, situationsanpassat ledarskap och diskursanalytisk teori men insåg vid bearbetning av det empiriska materialet att annan teori var bättre lämpad. Vi fann då en passande teori, implicita följarskapssteorier, där vi också identifierade ett gap som vi kunde försöka fylla genom studien. Genom användning av denna

teori är det möjligt att undersöka kategoriseringen av generation Z, deras tillskrivna egenskaper och hur det påverkar ledarskapet, vilket är det vi ämnar göra med uppsatsen. På så sätt har vi använt oss av teori och empiri växelvis, vilket Bryman och Bell (2019) menar ger djupare förståelse för studieområdet och således bättre förutsättningar för intresseväckande och nyanserade upptäckter i analysen. Denna metod är passande eftersom den möjliggör att utveckla logiska resonemang och slutsatser om verklighetsbaserade teorier. Dessutom begränsas vi författare i en mindre utsträckning av förutbestämda hypoteser och undviker att hamna i fällan där det empiriska materialet inte leder till något nytt och intressant. Den abduktiva orienteringen ger mer utrymme för tolkning av det empiriska materialet och att hitta intressanta mönster att analysera.

### 3.3 Datainsamling

#### 3.3.1 Urval av respondenter

I strävan efter att besvara uppsatsens frågeställning och uppfylla dess syfte har en studie om chefers föreställningar om anställda tillhörande generation Z genomförts. Uppsatsens studieobjekt är mellanchefer och kontorschefer verksamma inom Sveriges storbanker eller inom de största revisions- och konsultföretagen. Vi har sökt chefer som arbetar i nära relation till anställda med högskoleutbildning inom denna åldersgrupp (födda 1995-2010) och ansåg därför att dessa branscher var passade då de erbjuder många ingångsjobb till unga. Avgränsningen, till chefer inom givna branscher samt till anställda i generation Z med pågående eller avslutad högskoleutbildning, har skett för att kunna besvara frågeställningen.

Fokusområdet har konkretiserats med grund i en önskan att undersöka chefers syn på anställda, i generation Z, som gjort ett initialt val av karriärväg inom just det ekonomiska området. Varför vi valt att fokusera på just denna grupp är eftersom vi ämnar se till anställda som har långsiktiga ambitioner och framtidsplaner att utvecklas inom en vald yrkesväg. Detta är något vi antar att dessa personer har till följd av universitetsutbildning. Vi förutsätter att både chefer och anställda gör en större investering i anställningen med större engagemang när den anställda har valt sin framtida yrkesväg. Således är urvalet målstyrt eftersom urvalet gjorts utifrån specifika kriterier som gör det möjligt att svara på forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2019). Kontakt med intervjupersonerna kunde till viss del möjliggöras med hjälp av kontaktuppgifter som erhöles via företagens hemsidor och sociala medieplattformar. Även

redan befintliga kontakter på företagen, genom vårt nätverk sedan tidigare projekt, kunde hänvisa oss till rätt personer utifrån våra kriterier.

Med hänsyn till uppsatsens omfång har urvalsstorleken anpassats och omfattas därför av fem chefer på svenska storbanker samt två chefer på revisions- och konsultföretag. Eftersom uppsatsen har för avsikt att undersöka ett ledarskapsperspektiv på generationen, och inte generationen i sig, genomförs endast intervjuer med chefer. Vi är medvetna om distinktionen mellan ledarskap och management, men har i denna uppsats valt att se de som är formellt utsedda till chefer även som ledare. Vidare är valet av intervjupersoner även baserat på att de har ett antal års erfarenhet av att vara i en chefsposition inom företaget. Därmed antas cheferna ha möjligheten att relatera och jämföra sina uppfattningar i dagsläget till tidigare erfarenheter som chefer. Cheferna tillhör även äldre generationer än generation Z vilket möjliggör för dem att relatera deras upplevelse av dagens följare till hur de upplevde sin egen tid som följare.

De intervjuade utlovades anonymitet och har i uppsatsen benämnas med pseudonymer. Intervjupersonerna benämnas med pseudonymerna Krister, Lena, Sara, Peter, Malin, Ebba och Julia. Samtliga intervjupersoner har i dagsläget rapporterade anställda som tillhör generation Z. De chefer som endast har någon enstaka rapporterade i generation Z har däremot tidigare haft erfarenhet av att arbeta med dessa utifrån en chefsposition. Därmed anses de vara kvalificerade att utgå ifrån sina upplevelser av generationen som följare.

### 3.3.2 Insamling av empiriskt material

För att undersöka chefers syn på och inställning till dessa anställda har ungefär en timmes långa individuella intervjuer genomförts med chefer. Intervjuerna genomfördes inte i syfte av att besvara en förutbestämd frågeställning, utan för att hitta intressanta mönster att bygga uppsatsen på. I enlighet med Bryman och Bell (2019) hölls ett antal initiala intervjuer där frågorna hölls breda för att kunna tolka deras svar och anpassa de kommande intervjuerna till specifika mönster som vi kunnat urskilja under de första intervjuerna. Genom det tillvägagångssättet kunde vi smalna av fokusområdet under intervjuernas gång. Möjligheten kvarstod även att hålla kompletterande intervjuer om det skulle behövas, för att få ett rikt empiriskt material inom vårt fokusområde.

Vidare, för att skapa rum för en mer nyanserad uppfattning om intervjupersonernas upplevelser har semi-strukturerade intervjuer genomförts. Genom den utformningen fanns möjlighet att frånga de förutbestämda frågorna och ställa följdfrågor. Således skapas förutsättningar att utföra en djupare analys. Intervjustrukturen valdes också då studien bygger på ett flertal respondenter och därmed krävdes en viss struktur för att kunna få en användbar grad av jämförbara resultat intervjuerna sinsemellan (Bryman & Bell, 2019). Intervjuerna genomfördes via videosamtal som spelades in i syfte att kunna transkribera samtalen för att undvika egna tolkningar i detta skede och istället kunna tolka och hitta mönster i materialet på ett mer välgrundat sätt senare. Intervjuerna baserades på förutbestämda frågor i en viss ordning, däremot anpassades frågorna under intervjuens gång och följdfrågor ställdes när förtydliganden krävdes eller det fanns intresse att veta mer om det intervjupersonen pratade om. Respondenterna gavs även utrymme att tala fritt kring ämnet i slutet av intervjun om de ansåg att något hade missats eller var osagt.

Efter sju intervjuer upplevde vi att gemensamma uppfattningar och svar kunde beaktas hos samtliga intervjupersoner. De likartade skildringarna belyste enligt vår tolkning intresseväckande mönster och inga nya teman framträdde som utmärkande vid adderade intervjutillfällen. Därmed upplevdes i detta skede en viss mättnad vara uppnådd gällande insamlingen av empiriskt material (Bryman & Bell, 2019).

### 3.4 Analysprocess

Vår analysprocess inleddes med att mer djupgående bekanta oss med det empiriska materialet som samlats in under intervjuerna. I enlighet med Rennstam och Wästerfors (2011) metod om analysprocess i en kvalitativ studie delades vår process in i tre steg: sortera, reducera och slutligen argumentera. Denna analysprocess syftar till att få ett väl sorterat material med intressanta analyser där kvalitet och djup inte går förlorat (Rennstam & Wästerfors, 2011).

I det första steget, att sortera, började vi gruppera det rika empiriska materialet. Detta påbörjades redan efter sex intervjuer, utefter spridda mönster som vi initialt kunde se. Steget inleddes innan samtliga intervjuer var färdigställda för att kunna fortsätta teori-sökandet och inte förlora för mycket tid i arbetet. Dessutom kunde vi på detta sätt se om ytterligare frågor var av intresse att få svar på under intervjuerna, detta i linje med vår abduktiva metod. Under intervjuerna deltog alla författarna, vilket i sig inte är en garanti för översikt inför

analysprocessen enligt Rennstam och Wästerfors (2011), men medförde att materialet redan var genomläst av alla skribenter.

Vi valde dessutom, som författare, att alla gå igenom intervjuerna för att få rikare tolkningar med olika synvinklar och på så sätt minska risken för individuellt baserade tolkningar och snedvridna resultat. Vi gick igenom varje intervju grundligt och skapade mindre kategorier för varje område som skulle kunna vara av intresse och la därefter in citat från de intervjuade. Initialt kategoriserades materialet med en öppen kodning (Rennstam & Wästerfors, 2011) utifrån bredare områden, såsom chefernas uppfattning av generationen och hur deras ledarskap anpassades till detta. Utifrån dessa områden plockades citat ut som var av relevans och sedan namngavs mer specifika kategorier inom dessa två områden, exempelvis otålighet, värderingar och anpassning till kravställningen. Materialet som valdes ut i ett första skede diskuterades, oss författare sinsemellan, för att få en gemensam förståelse kring olika tolkningar.

Därefter gjordes ännu en genomläsning av det empiriska materialet och de valda citaten där en mer selektiv och fokuserad kodning gjordes (Rennstam & Wästerfors, 2011). Även tolkningar kring vad som framkommit i varje citat gjordes. Tolkningarna skrevs ner under varje citat och ledde till ytterligare förståelse om vad det empiriska materialet visade på och hur de olika delarna kunde kopplas samman. Detta steg möjliggjorde tematisering av materialet som enligt Bryman och Bell (2019) är en av de vanligaste analysmetoderna, tematisk analys, vid en kvalitativ undersökning. Denna metod önskar organisera och presentera data på ett systematiskt sätt. Efter bearbetning av det empiriska materialet kunde vi se tydliga mönster i vilka karaktärsdrag som cheferna tillskrev generationen samt kopplingarna mellan dessa och anpassningar av ledarskapet. Dessa mönster la grunden för våra teman, som exempelvis feedback, krav och driv, samt subkategorier, som exempelvis samhällsvärderingar, värderingar i arbetslivet och frispråkighet. I detta stadium var det utvalda empiriska materialet omfattande för att inte missa eventuellt viktiga mönster.

I det andra steget reducerades materialet i enlighet med Rennstam och Wästerfors (2011) förslag på analysprocess för att kunna återge materialet på ett selektivt men rättvisande sätt. Här valdes de mest intresseväckande och genomgående teman ur materialet, medan det resterande materialet sållades bort. Ett tema som vi fann intressant var att cheferna uppfattade att generationen ställer höga krav på work-life balance, medan ett tema som sållades bort var

allmänna anpassningar i ledarskapet som inte hade någon direkt koppling till attribueringen. Den omfattande reduceringen gjordes också för att få ett fokus och skärpa på det mest relevanta för uppsatsens syfte och frågeställning, samt vad som representerade valda teman och mönster på bästa sätt. Dessutom möjliggör reducering av materialet utrymme för de valda områdena att analyseras på djupet, vilket Rennstam och Wästerfors (2012) poängterar.

Det tredje och sista steget är argumentation som skapar en självständighet i materialet gentemot den redan existerande forskningen (Rennstam & Wästerfors, 2011). Det största fokuset i analysprocessen har därför varit att göra intressanta tolkningar av, samt ge ett intressant perspektiv på, materialet för att ge ytterligare djup till studieområdet och inte bara analysera det uppenbara. Slutligen har målet varit att se trovärdiga mönster och skapa en tillförlitlig analys. Intressanta fynd som gjordes under detta steg var att cheferna tenderade att tillskriva attribut till en hel generation baserat på deras erfarenheter. Utöver detta kunde vi utifrån deras redogörelser uttyda en anpassning av ledarskapet till gruppens tillskrivna attribut. Dessa fynd jämfördes sedan med existerande teori som presenterar hur ledare attribuerar egenskaper till dess följare och vad det får för effekter.

### 3.5 Studiens begränsningar

Till följd av att vi har valt två specifika branscher kan uppsatsen formas efter detta. Vårt målstyrda urval när det kommer till bransch och chefer kan alltså ha påverkat svaren. Om vi exempelvis hade kollat på lärare, läkare eller restaurangbranschen där andra normer råder eller annan utbildningsnivå krävs hade möjligen resultaten varit annorlunda. Dessutom befinner vi, som intervjuare, oss också i den givna generationen. Eventuellt blir det då av ännu större vikt för cheferna att framställa och porträttera sig själva som anpassningsbara och mottagliga till samhällsförändringarna, just gentemot oss. Det går då heller inte att förbise att vi som författare, tillhörande generation Z, kan ha viss påverkan på hur cheferna väljer att uttrycka sig gentemot oss som intervjuare.

Vi har valt att undersöka svenska chefer som verkar i Sverige. Således är det troligt att samhällsliga och kulturella aspekter har haft en inverkan på resultatet. Detta gör att resultaten kan skilja sig från vad det hade varit i andra delar av världen. Därmed kan både praktiska och teoretiska implikationer vara svåröverbärliga till länder där kultur eller samhällsklimat skiljer sig markant från Sverige. Avslutningsvis, så har vi endast studerat chefernas redogörelser för

vad som sker på arbetsplatsen utan några fysiska observationer. Om intervjuer hade kombinerats med observationer hade vi kunnat få en bättre bild av den faktiska verkligheten. Exempelvis hur chefernas anpassning går till i praktiken.

### 3.6 Kvalitetsbedömning

För att validera studiens trovärdighet har vi utgått ifrån vad Lincoln och Guba (1985; 1994; refererad i Bryman & Bell, 2019) menar är trovärdighetens fyra bedömningskriterier. Kriterierna är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Vid kvalitetsbedömning av specifikt kvalitativa studier anses dessa kriterier vara användbara enligt Bryman och Bell (2019). Därmed anses kriterierna relevanta även för denna studie och kommer följaktligen förklaras mer ingående nedan.

För att förklara trovärdigheten i studiens resultat och fynd används det första bedömningskriteriet, tillförlitligheten (Bryman & Bell, 2019). Tillförlitligheten kan, enligt Bryman och Bell (2019), öka genom att se till att forskningen utförs enligt vissa riktlinjer samt med hjälp av respondentvalidering. Uppsatsen kommer att skickas till intervjupersonerna när den är färdigskriven, däremot så kommer det inte finnas tid för detta innan uppsatsen lämnas in. För att undvika att intervjupersonerna skulle känna sig begränsade i sina svar, ifall att läsare skulle kunna identifiera vem som intervjuats, utlovades anonymitet. Detta för att generera ärligare svar (Bryman & Bell, 2019). Därför benämns intervjupersonerna utefter pseudonymer. Till följd av de djupgående intervjuerna med personer i likartade positioner och arbetsförhållande, har vi kunnat ta fram resultat som visar på deras bild av verkligheten. Därmed erhålls endast perspektiven av dessa specifika individers verklighetsuppfattningar utan att slutsatser ska kunna dras om alla ledare i denna position, vilket denna studie inte heller ämnar göra.

Överförbarhet handlar om hur väl ett uppsatsresultat kan appliceras på andra situationer, kontexter eller på en annan tidpunkt (Bryman & Bell, 2019). På grund av att kvalitativa studiers fokus ligger på få antal intervjupersoner i en specifik kontext kan överförbarheten vara svårbedömd. Däremot har vi försökt vara transparenta genom att ingående förklara den empiriska insamlings- och analysprocessen för att det ska gå att bedöma överförbarheten, i enlighet med Geertz (1973; refererad i Bryman & Bell, 2019). Då intervjupersonerna vi har



valt att studera är verksamma inom fyra olika företag och har olika typer av chefsroller skulle det potentiellt kunna öka överförbarheten något då olika miljöer och kontexter undersökts.

Pålitligheten, som är det tredje kriteriet, kan stärkas genom tillgänglig dokumentation av forskningsprocessen, samt låta uppsatsen granskas för att kunna bedöma legitimiteten på resultaten (Bryman & Bell, 2019). Liksom Bryman och Bell (2019) betonar så finns en vikt av genomgående dokumentation av processen för att uppnå pålitlighet. Vi har därför alltid gjort anteckningar kring våra tankar, sparat checklistor och flyttat över information som vi inte använder till utkastdokument. Dessutom har vi med jämna mellanrum stämt av den befintliga statusen på uppsatsen med klasskamrater och handledare, vilket Bryman och Bell (2019) ytterligare betonar som ett sätt att öka pålitligheten. Vid två tillfällen har andra uppsatsgrupper läst igenom och granskat uppsatsen för att sedan ge återkoppling. Vidare har fyra handledningsmöten genomförts för att få återkoppling under processens gång. Utefter detta har uppsatsen kunnat revideras och utvecklas. Intervjuerna har även spelats in för att sedan kunna transkriberas för att säkerställa korrekta citeringar och undvika egna tolkningar tidigt i processen.

Konfirmering är ytterligare ett viktigt begrepp för att bedöma trovärdigheten, vilket behandlar det möjliga problemet att studiens fynd blir påverkade av författarna. Även om det inte är möjligt att nå fullständig objektivitet i samhällelig forskning (Lincoln & Guba, 1985; 1994; refererad i Bryman & Bell, 2019) har vi under uppsatsens gång agerat för att försöka undvika att påverkas av personliga värderingar under processen. Bland annat har det empiriska materialet diskuterats och analyserats gemensamt. Till följd av detta har vi försökt minska risken för att personliga värderingar ska inkluderas i analysen, då tre olika perspektiv tagits in. Dessutom har processen grundats i en medvetenhet om detta och vi har aktivt diskuterat hur vi ska försöka undvika att egna värderingar speglas i uppsatsen. Bland annat har vi sett till att gå tillbaka till transkriberingarna ofta för att verifiera våra slutsatser. I hela uppsatsen har vi försökt vara så transparenta som möjligt och försökt agera i god tro, i enlighet med vad Bryman och Bell säger (2019).

## 4. Empiri

*I följande kapitel framställs studiens empiriska fynd. Fynden delas upp i två delar för att besvara frågeställningen. Först presenteras vilka egenskaper cheferna tillskriver generation Z och sedan redogörs för hur cheferna beskriver att de anpassar sig efter de tillskrivna egenskaperna och hur det skiljer sig från när de var unga.*

### 4.1 Ledarnas attribuering av generation Z

#### 4.1.1 Driftighet: Viljan att ta sig framåt snabbt

Ett karaktärsdrag hos generation Z som framhävs av samtliga chefer är att generationen har en stor drivkraft och höga ambitioner att snabbt ta sig framåt i sin personliga och karriärmässiga utveckling på arbetsplatsen. Cheferna ser generellt detta som något positivt, däremot så påpekar vissa att det ibland ska gå lite väl fort. Julia beskriver drivet som en kortsiktighet hos generationen.

*Jag kan få en känsla ibland att en del personer i det åldersspannet kan vara rädda för att kanske fastna, att man ska bli kvar för länge på ett och samma arbete eller med en och samma arbetsuppgifter, vilket gör att man då, ur vissa perspektiv kan uppfattas lite kortsiktig. För, oftast finns det väldigt mycket mer att lära sig runt omkring, men då när man har lärt sig grundarbetsuppgifterna vill man gärna liksom vidare till nästa. Det skiljer skulle jag säga mot, då kanske, generationen tidigare. (Julia)*

Julia ser drivet som en rädsla för att fastna på samma plats under lång tid. På så sätt anser hon att generationen är kortsiktig, med fokus på nästa steg snarare än att skaffa sig en bredare kunskapsgrund som kan hjälpa en i karriären långsiktigt. Peter håller med om att generationen gärna vill framåt redan efter en kort tid på ett jobb och anser också att det i vissa fall går lite för snabbt. Han menar att han uppfattar detta som ett krav generationen ställer och säger att de har "fruktansvärt bråttom". Han fortsätter med att beskriva hur han uppfattar drivet.

*Och jag gillar verkligen människor med ambitioner men man kanske behöver fånga upp lite erfarenhet, och en annan sak som de här yngre glömmer det är leverans, det vill säga att du liksom måste göra ett footprint. Vad är det du*

*lämnar för avtryck när du går vidare till nästa? Vad tar du med dig för någonting, för erfarenhet och så? (Peter)*

Drivet och ambitionerna hos generationen beskriver Peter som något positivt men han tar också upp nackdelarna med det, exempelvis att det saknar viss realism. Flera chefer benämner viljan att ta sig framåt som ett driv, men även som en otålighet. Det blir också tydligt att detta är något som cheferna måste ta i beaktning när det kommer till generation Z på arbetsplatsen. Generationen uppfattas behöva veta hur de kan utvecklas för att känna sig stimulerade på arbetsplatsen. Det finns en tendens hos generationen att ständigt blicka framåt, vilket ibland gör att de glömmer bort jobbet som utförs just nu. Således missar de vikten i de steg som måste tas och den erfarenhet som måste erhållas för att kunna utvecklas. Detta behov av stimulans genom nya utmaningar beskriver även Malin.

*Att man kanske hela tiden vill ha nya utmaningar, att man inte känner att man nöjer sig när man har-. Det ska hända nya grejer. Så, får man en för monoton uppgift, att man sitter och gör samma sak hela tiden, att man lätt tröttnar. Och det syns ju också på att vi har jättehög personalomsättning, för folk kommer och jobbar ett eller två år, sen så tröttnar man och så byter man jobb. (Malin)*

Enligt henne tröttnar generationen lätt om uppgifter är för monotona och således finner de sig inte i en sådan situation. Hon tar också upp vad konsekvensen kan bli hos generationen om de inte känner sig stimulerade. På sitt företag har hon sett en påverkan på personalomsättningen, då generationen inte vill ha ett jobb där de inte får utvecklas, utan om så är fallet byter de gärna jobb. Detta tyder på en form av "gräset är grönnare på andra sidan"-mentalitet, menar Malin. Det räcker inte att ha ett jobb att gå till på dagarna, utan de ska ständigt stimuleras och sker inte det så rör de sig vidare och hoppas på utveckling på en ny plats. Vad denna tendens kan bero på försöker vissa chefer spekulera kring.

*Och jag har medarbetare, yngre medarbetare, som säger samma sak. Liksom, 'det är för långtråkigt att läsa en bok, man får liksom ingen kick av det'. Och jag tror att det handlar lite grann om hur informationen flödar i samhället idag, att all info finns globalt i samma sekund som det händer, i fyra tusen olika kanaler. Så man har ju möjligheten till informations-kickar, eller vad det nu är,*

*hela tiden. Och snabbheten, jag tror mer det är det som är anledningen till det hela. (Krister)*

I citatet ovan förklarar Krister också att han ser att för monotona uppgifter inte passar generation Z. Detta är tydligt även hos andra chefer som förklarar att “man kan inte ta in generation Z och bara sätta dem på en stol och sen förvänta sig att de ska sitta där stilla och snällt i flera år framåt”. Krister ser också snabbheten och viljan att komma framåt som beskrivits av de andra cheferna. Han försöker även hitta en förklaring till detta och kopplar generation Z:s karaktärsdrag till den omvärld de vuxit upp och lever i. I detta resonemang hänvisar han till tendenser som han uppfattar tillkommer med en ny samhällsförändring och applicerar dessa på just generation Z:s i form av karaktärsdrag och beteenden som grupp.

Att generationen har ett driv och tror på sin kapacitet är något cheferna kan se redan vid rekryteringsstadiet. Krister uppfattar drivet hos generationen, men även att det verkar som att det som ligger till grund för detta är att generation Z har en stor tro på sig själva. Han menar på att generationen har god förmåga i att marknadsföra sig själva, som exempel tar han upp att han tycker de är väldigt duktiga på att skriva CV. Även här kommer en anmärkning om att generationen, enligt Krister, även måste bevisa att de klarar av det de påstår om sig själva eller vill, som tidigare citat också pekat på. Han menar att de “har väldigt höga tankar om sig själva”, visar ett stort självförtroende tidigt i karriären och en tro på att de själva klarar mycket. Trots vissa anmärkningar tycks cheferna ändå anse att generationen är kompetenta i flera aspekter.

*Ja men, generationen har ju väldigt lätt att ta till sig nya digitala arbetsätt och lösningar och man är liksom, man är nog van att läsa in sig lite fortare på och testa. Man behöver liksom inte vara expert på någonting innan man kastar sig ut i det och hittar en lösning. (Lena)*

Lena påstår att generationen gärna vågar testa nya saker och att de har en högre hastighet i sin inlärningsförmåga än andra generationer. Detta tyder på att generationen inte bara uttrycker att de är duktiga och att de vill framåt, utan även att cheferna tycks se att generationen lyckas bevisa att de egenskaperna faktiskt stämmer in många gånger. Krister håller med om denna kompetens.

*Unga, nu säger jag givetvis inte alla, men de som kommer och jobbar hos oss, antingen som studentprogrammare eller praktikanter eller så, de är otroligt välutbildade och duktiga och liksom spetsiga i sin kunskap, men också medvetna om det och har ofta ganska lite ödmjukhet från att det finns mer än just det.*  
(Krister)

Även Krister trycker på att de är välutbildade och spetsiga i sin kunskap. Däremot betonar han ännu en gång på att generationen har en medvetenhet kring det och ser det som en styrka som kan rättfärdiga deras vilja att ta sig framåt. Krister menar att det finns en risk att de, trots den kompetensen, missar andra delar som till exempel erfarenhet, vilket ett flertal chefer också nämnt. Sammantaget tycks cheferna uppleva anställda tillhörande generation Z som både driftiga och kompetenta, men parallellt upplever de också ett något överdrivet självförtroende hos generationen i ett tidigt skede.

#### 4.1.2 Frispråkighet: Att våga ställa krav

Ett karaktärsdrag som flertalet chefer har poängterat är att generationen inte är rädd för att säga vad de tycker och stå upp för det de tror på. Ebba menar att detta är en av generationens främsta egenskaper.

*Ja men, det här med att de vågar vara så, liksom, framåt redan från början. Att de inte bara ställer in sig i ledet utan vågar utmana, vågar lyfta idéer, vågar ta plats. För det gynnar liksom alla i slutändan.* (Ebba)

Ebba uttrycker att hon ser att generationen vågar utmana sina chefer, ta plats och lyfta idéer. Detta kan gå hand i hand med det tidigare beskrivna självförtroendet som generationen har enligt cheferna. De är inte rädda för att utmana status quo, utan vill gärna vara med och påverka, även tidigt i karriären. Sara trycker också på detta karaktärsdrag och beskriver det som att anställda i generation Z är frimodiga och kaxiga. Hon förklarar bland annat att de inte respekterar hierarkier på samma sätt som tidigare generationer har gjort. Att hon vidare beskriver relationen som en "kamratlig grej" tyder på att anställda i generation Z uppfattas se sig som jämlika med resterande anställda. Hon talar även om att generationen inte anser det vara konstigt att kommunicera med folk trots högre position. Vidare beskriver Sara, liksom Ebba, att hon uppskattar att de uttrycker sina viljor.

*Det är jättebra att bli lite ifrågasatt, det är ju vårt allra viktigaste-, att lyssna på vad de säger. Att, 'det här hade-, om jag hade fått göra det här så hade mitt jobb blivit roligare'. Sen får man ju värdera alla åsikter, men det är ju superviktigt att ha så högt i tak så att du känner att 'det jag säger kan påverka en förändring'. (Sara)*

Sara menar att åsikterna som generationen uttrycker är värdefulla för resultatet och att det också utmanar gamla vanor genom ifrågasättande. Dessutom uttrycker Sara att hon uppfattar det som att generationen skulle uppskatta sitt jobb mer om de får en chans att få saker och ting på sitt sätt. Dessutom trycker hon på att mycket handlar om att möjliggöra för generationen att fortsätta uttrycka sina åsikter och känna sig värdefulla, då generationens input kan leda till riktig förändring på företaget.

Peter menar också att kravbilden som uttrycks genom en frispråkighet påverkar anställningskraven, exempelvis arbetstiderna. Enligt Peter upplevs det som att generationen inte anpassar sig efter hur företaget vill ha det utan att de istället förväntar sig att företaget ska anpassa sig efter dem. Han förklarar att "det är en annan kravställning, inte lika fogligt" och betonar att det är en stor skillnad från tidigare. Detta tyder också på att de anser att generationen är bra på att stå upp för det de vill och ställa krav. Malin har sett liknande tendenser.

*[D]et kommer in någonting på eftermiddagen och det måste vara klart och då kan det krävas att man faktiskt steppar in den kvällen och jobbar /.../ att man är väldigt liksom då säker på sig själv och säger nej och säger att man inte hinner och faktiskt säger att man inte orkar och behöver ha en ledig kväll. För det har jag inte upplevt med lite äldre personer... (Malin)*

Hon beskriver hur generationen står upp för sig själva och vågar säga nej. Detta innebär också att de inte ställer upp för företaget på samma villkor som tidigare generationer gjort om det inte passar hur de vill arbeta. Det verkar alltså inte gå att förvänta sig att generation Z ska arbeta efter sin chefs preferenser. Däremot har ett flertal chefer påpekat att det inte handlar om att generationen inte vill bidra till företaget, utan att de vill ha inflytande över hur de ska

bidra. Ebba beskriver liknande karaktärsdrag i form av att generationen ifrågasätter de arbetsuppgifterna de får.

*Att inte bara få en arbetsuppgift till sig och göra den, utan fråga; 'Varför gör vi det? Kan vi göra det annorlunda? Varför...? Jag har en idé, skulle vi inte kunna göra det så här istället?'. Att våga lyfta de idéerna ganska tidigt, att våga, ja men, få ta plats i en sån här-. Som jag sa, vi har olika forum, men bara sådana jämställdhetsforum, att säga 'Ja men, jag vill vara med i det och jag har bra input'. (Ebba)*

Detta är ett annat sätt att beskriva hur generationen är mindre fogliga. De kommer inte att göra något bara för att deras chef sagt åt dem, utan de har ett större behov av att förstå anledningen till att göra det. De tar gärna på sig mer arbete om de anser att det är något som ger dem värde. Såsom Ebba beskriver det är de inte rädda för att be om att få vara med i olika sammanhang och således få möjlighet att uttrycka sina åsikter, så länge det finns ett syfte med det. Att våga ställa krav är ett framstående personlighetsdrag som cheferna ser hos de anställda och även något som de menar har en påverkan på arbetsplatsen.

Vissa av cheferna menar också att de anser att generationen ofta ifrågasätter invanda mönster och sätt att göra saker och ting på, vilket påverkar företaget att förändras. Lena menar att generationen utmanar företagskulturen och uttrycker sina åsikter om vilka förändringar de vill se. Generationen uttrycker hur de vill att arbetsplatsen ska se annorlunda ut, vilket innebär att de på så sätt driver företaget till förändring. Detta är något som även Peter uttrycker.

*Ja men jag tycker att de är ganska fria i tanken och det tillför liksom en dimension att, liksom, utmana invanda mönster; "så här har vi alltid gjort"-devisen som ibland lever här och i många andra äldre företag som har funnits länge. Att 'så här har vi alltid gjort', och 'så där har vi kanske alltid gjort men nu ser ju världen annorlunda ut', säger generation Z. (Peter)*

Peter menar att generationen försöker påtrycka förändring som samstämmer med förändringar som skett i samhället i stort. Genom att framföra sin bild av världen så kan de försöka påverka företaget. Han tror att de ser på företaget med andra ögon än tidigare generationer och att de på så sätt kan utmana status quo. Cheferna betonar alla att även om generation Z just nu är en

liten del av alla anställda på företaget så är det de som är framtiden och därför uttrycker de att det är viktigt att låta generationen ha en inverkan på företaget.

*För det är ändå de generationerna som är framtiden, som kommer jobba på företaget, och kan vi inte anpassa oss till det så har vi ju inga som vill jobba hos oss. Så jag skulle säga, de har väldigt stor påverkan och speciellt eftersom de också lyfter saker som de vill påverka. (Ebba)*

Ebba menar att den utveckling av företaget som generation Z kan bidra med kan ske med hjälp av en anpassning till generationen. Anpassningen som Ebba benämner är vidare något som vi kommer gå in på djupare i avsnitt 4.2.

### 4.1.3 Värderingar: Vad som är väsentligt enligt generation Z

#### 4.1.3.1 Samhällsvärderingar

Något som majoriteten av de intervjuade tydligt poängterar är att de upplever att generation Z skiljer sig i sina samhällsvärderingar från tidigare generationer. Cheferna menar på att det finns en större öppenhet i tankesättet hos anställda inom generation Z. I citatet nedan berättar Krister om vad han uppfattar är ett särdrag hos generationen.

*Ja, nej men, unga, om vi nu tar generation Z, man är nog i allmänhet väldigt open minded med det mesta. /.../ [M]an känns open minded utanför, fördomsfria med öppet sinne, en vilja att lära sig saker och en vilja att ta till sig saker. (Krister)*

De särdrag som Krister främst beskriver är att vara open-minded och fördomsfri. Egenskaper som tyder på att generationen har en större acceptans för olika typer av människor och ser det som en chans att utvecklas snarare än att det är ett problem. Sara bygger vidare på öppenheten och menar att generationen har värderingar som berör samhället i stort, såsom genusfrågor, rasism och sexualitet, vilket påverkar företagets interna normer och fördomar. Vidare menar hon att det är ett positivt karaktärsdrag som stärker mötet med kunden.

*De är ju bättre på att se hela samhället och hur vårt samhälle är. Om man säger, liksom, all sådana cross-transgender-frågor. /.../ Alltså om man säger*



*med strukturell rasism, och alltså det är alla sådana här grejer. Som jag vågar säga, det är ingen här som liksom vill ställa upp på att vara fördomsfull eller något sådant där, men det kanske hjälper ytterligare till lite att bryta normer och fördomar, tänker jag. (Sara)*

Detta visar också på den acceptansen som tidigare beskrevs. Hon menar också att generationen påverkar företaget positivt, som Sara beskriver är en “vit och heteronormativ bransch”. Därav tror hon att alla anställda genom detta kan bli mer medvetna och på så sätt vara mer öppna i mötet med en diversifierad kundbas. Cheferna verkar uppskatta öppenheten och fördomsfriheten hos generation Z och även anse att det är något som spiller över på organisationen i helhet. Vidare förklarar även Peter att han uppmärksammat “samhällsvärderingar som var väldigt sunda” hos generationen, gällande ämnen som berör samhället i stort, såsom jämställdhet och hållbarhet. Till skillnad från vad han uppmärksammat tidigare, visar den här generationen tydligt på vad de värdesätter. Ebba uppfattar också detta hos generationen och berättar om hur detta allt oftare kommer på tal under anställningsintervjuer.

*[D]et är ju sånt som man kan få som en fråga nu på en intervju ‘Hur jobbar ni med, med jämställdhet?’. Det, det frågade ju inte folk förr på det sättet. Nu är det mycket viktigare för dem att liksom, att företaget har en, ja men, en bra profil utåt och ett bra ställningstagande kring sådana liksom viktiga frågor i samhället som inte är direkt relaterade till hur vi tjänar pengar liksom, utan som är mer ‘vilket ansvar i samhället tar vi?’. (Ebba)*

I ett annat exempel förklarar Peter en liknande situation. Han har hållit intervjuer i många år med olika generationer men såg för något år sedan en skiftning när han höll en intervju med en person från generation Z. Denna generation menar han tar upp ämnen under intervjuer som tidigare generationer inte har gjort. Nedan beskriver han hur kandidaten i slutet av intervjun, efter att mestadels varit tystlåten, plötsligt började väcka frågor likt de Ebba nämnde ovan.

*[S]å vände det, och så tog han över totalt och bara bombade oss med frågor om allt från hållbarhet, till jämställdhet, till karriärmöjligheter och you name it, områden som jag inte ens själv kanske har reflekterat över. (Peter)*

Den tydliga skiftningen som Peter understryker genom exemplet framhäver att generationen uppfattas som medvetna om nutida samhällsfrågor och även vågar agera på denna medvetenhet i arbetslivsrelaterade sammanhang. Att Ebba också nämner detta tyder på att dessa frågor är något generation Z uppfattas värdesätta högt och vidare tar med in i arbetslivet. De verkar även kräva att företaget ska ha en plan för att arbeta med upplevda samhällsproblem, enligt cheferna. Peter upplever att detta är något de prioriterar i deras karriärval, till och med framför vilka förmåner företaget erbjuder. Ett flertal chefer beskriver att på grund av denna medvetenhet så måste organisationer fundera över dessa aspekter om de vill kunna attrahera anställda i generation Z. Dessutom uppfattar de ett behov av att själva vara insatta i frågorna för att kunna möta generation Z.

#### 4.1.3.2 Värderingar i arbetslivet

När det kommer till värderingar i arbetslivet beskriver flertalet av cheferna att generation Z värderar flexibilitet och att ha en balans mellan arbetsliv och privatliv. Cheferna uppfattar att de anställda i större utsträckning ser det som en självklarhet att kunna bestämma över sin tid och exakt när de ska arbeta. Detta för att generationen sätter sig själva i det första rummet. Ebba menar att den äldre generationen är mer inrutad i att anpassa sig efter arbetsgivaren och i att de förväntas göra uppoffringar för företaget. Hon menar vidare att det i dagens samhälle finns nya värderingar kring arbetstider, vilket unga som kommer direkt från den flexibla studietiden propagerar för i hög grad.

*Så absolut, work-life balance är väl ett sånt exempel, det är viktigare för dem. De vill inte offra, de vill inte offra sitt liv för sin arbetsgivare. De är nog liksom, vill nog vara mer ägare över sitt eget liv, mer än att arbetsgivare är ägare över livet, vilket är rimligt. (Ebba)*

Flexibilitet och work-life balance är något som generationen förväntar sig. Som Ebba beskriver, så vill generationen inte offra sitt liv för arbetsgivaren. Istället är det mer utav en självklarhet för generation Z att kunna anpassa sina arbetstider, så länge de utför sina arbetsuppgifter. Cheferna har en bild av att fritid är något generationen värderar högt, vilket gör att de ställer krav på att få tillgång till det. Det handlar till viss del om att vara självständig och, som Ebba beskriver; "vara ägare över sitt liv". Det här kopplar också tillbaka till frispråkigheten som cheferna ser att generationen har och att generation Z inte överger vad de värdesätter för att ställa sig in hos arbetsgivaren. Vidare menar Lena att generationen, utöver

att värdesätta flexibilitet högt, också ger tillbaka till arbetsgivaren genom att göra det lilla extra. Om arbetet blir lite mer fritt så menar hon att ett viktigt verktyg är uppföljning för att bevara balans.

*Ja men alltså, generation Z och kanske 90-talister överlag värderar den här; 'Jag får vara flexibel. Jag får gå tidigt om jag ska på ett träningspass eller jag behöver sticka', 'Jag behöver jobba hemifrån en dag för-', vad vet jag, 'jag ska till frisören', 'men å andra sidan är jag villig att göra det där extra för arbetsgivaren'. (Lena)*

Lena uttrycker att generation Z inte har samma strikta behov av ramar och regler i arbetet, och att om flexibilitet ges kan utförandet gynnas av generationens kapacitet. Dessutom nämner Lena att mängden arbetsuppgifter inte är där skon klämmer, utan snarare behovet av att få göra det när det passar en bäst under veckan eller dygnet. "Nio till fem"-upplägget är inget som hon upplever att generationen eftersträvar, utan snarare tvärtom, duckar för. Alltså går det att anta att behovet av frihet inte handlar om lathet, utan snarare att kunna bestämma över sig själv och göra arbetet när det passar in i individens schema. Lena beskriver även att till skillnad från tidigare generationer som gärna har strikta och tydliga arbetsutformningar så klarar generation Z bättre av mer "flummiga förhållanden", så länge de får uppföljning på det de gör. Detta stämmer överens med Ebbas syn på det ovan, att få vara ägare över sitt eget liv verkar vara en viktig aspekt för generationen.

Vidare beskriver en annan chef, Malin, att generationen inte är villig att alltid sätta jobbet i första hand, över exempelvis deras välmående, utan att det är viktigt för dem att kunna säga stopp när det blir för mycket. Cheferna ser att generation Z sätter detta behov i första rummet, även om företaget kan behöva att de arbetar mer än avtalat. Detta är även något de inte tycks vara rädda för att uttrycka till sina arbetsgivare. Däremot är detta inte något som cheferna ser som endast negativt, utan de påstår att dessa värderingar kring work-life balance i själva verket påverkar företaget positivt. Malin säger bland annat att "det är bra att de frågorna lyfts och jag tycker det är modigt att mer juniora också vågar, liksom, ifrågasätta", vilket tyder på att detta har varit ett gammalt mönster som generellt sett inte ifrågasatts, men som generation Z nu lyfter.

Peters uppfattning kring generationens värderingar på arbetsplatsen stämmer överens med de ovannämnda och menar liksom Ebba att det är mer av en självklarhet för generationen att ha flexibilitet i arbetet och att välja när de jobbar sina timmar.

*[D]et som är helt naturligt för mig, att vi har arbetstider och vi har ett ansvar när vi kommer till jobbet. "Vad är mitt uppdrag?", det är liksom pretty basic, det är inte alls pretty basic för en generation Z. De vet inte att det finns arbetstider, utan, ja, har man 40-timmars arbetsvecka så spelar det inte så stor roll när den arbetstiden förläggs, om den, 'om man väljer att jobba 20 timmar ena dagen vilket knappt är möjligt och noll en annan dag, det är väl helt okej?' Nej men det är det ju inte och det funkar ju inte, vi har ju en verksamhet att driva här. (Peter)*

Till skillnad från tidigare chefer menar Peter att han ser en problematik i att generationen tror att flexitider är en självklarhet då arbetet kräver en viss struktur, medan till exempel Malin nämner att de har timbankar som möjliggör att anställda en dag kan jobba lite fler timmar för att sedan en annan dag ta en halvdag, vilket är accepterat på arbetsplatsen. Oavsett hur cheferna uppfattar denna värdering hos generation Z, så är det tydligt att detta är ett av deras utmärkande drag.

En annan del av work-life balance är att det är viktigt för generation Z att få ut något mer av jobbet än bara lön, de värdesätter att ha roligt på arbetsplatsen samt att utvecklas.

*[M]an vill ha ut mer av en arbetsgivare än att bara att jobb och få sin lön, man vill också ha kul och utvecklas och få göra andra saker. /.../ det är liksom inte bara det här att, ja men, 'sitt nu vid din dator och gör ditt jobb så är alla nöjda', för då är inte den personen nöjd. /.../ [De] ska ha en liksom vardag som, som liksom passar dem, som de är nöjda med, som de känner att de utvecklas inom, snarare än att bara ha en bra lön och så är det skitsamma vad man gör om dagarna för att få den lönen i slutändan. Det är liksom viktigare att varje dag och helheten är trivsamt för de. (Ebba)*

I citatet blir det tydligt att flexibiliteten som enligt cheferna värderas i arbetet också är kopplat till att stimulans och glädje värderas i arbetet. Cheferna uppfattar att generationen ställer

ytterligare krav på att utvecklas och trivas på arbetet. Det räcker inte för generationen att göra sitt jobb och få betalt för det, utan de ska ha kul på jobbet och samtidigt ha möjlighet till fritid. Vidare ser Lena också generationens energi och vilja att snabbt ta sig framåt i livet. De nöjer sig däremot inte med att endast bocka av sina arbetsuppgifter för att komma vidare, utan för att ta sig framåt och utvecklas ska de under tiden ha roligt och trivas på jobbet.

*Ja men den här kollegialiteten, den är ju superhärlig och rolig. Och det blir ju alltså det här att man liksom är schysst mot alla /.../ Det är liksom, det ger jättemycket för stämningen. (Sara)*

Ytterligare nämner Sara att generationen inte bara ställer krav på att organisationen ska erbjuda en trevlig arbetsmiljö utan att generation också i gengäld bidrar till en härlig stämning på arbetsplatsen. Cheferna upplever att generationen utmärker sig i både sina höga krav, men också sin förmåga att påverka. Exempelvis menar de att då generationen vill ha en trevlig arbetsmiljö så anstränger de sig också för att skapa den.

#### 4.1.4 Feedback: Behovet av återkoppling

Många chefer uppfattar att ett utmärkande karaktärsdrag för generation Z är att de förväntar sig feedback och uppföljning i högre utsträckning än tidigare generation. Cheferna menar att de ser ett behov hos generationen att bli sedda och få bekräftelse, men också en efterfrågan att få konstruktiv kritik för personlig utveckling.

*Ja feedback, och liksom tydlighet. Jag märker att, jag har ju en från generation Z, och där man kanske lite i början liksom trevar sig fram, man vet inte riktigt 'gör jag bra, gör jag dåligt'. Men, ju tydligare jag blir i min kommunikation där jag bekräftar 'det här var jättebra, jag uppskattade det här' eller 'jag märker att du är väldigt duktig på det här', då har personen också vuxit mer och vågat ta mer för sig. Att man kanske var lite försiktig och lite så orolig. (Lena)*

Lena menar att generation Z har ett behov av att få bekräftelse och en direkthet och transparens i hur hon som chef uppfattar att den anställda presterar. Enligt henne bidrar hennes bekräftande av den anställdes prestationer till större trygghet hos denna. Som ny på en arbetsplats är det inte ovanligt att känna sig försiktig eller orolig, men det Lena säger tyder på

att generationen gärna uttrycker denna orolighet och önskar bekräftelse för att motverka ängsligheten. Även Malin ser det här behovet hos generation Z att söka vägledning genom feedback.

*För det vet jag att det är många som trycker på, att man vill liksom ha ännu mer feedback, och liksom ganska direkt också efter att veckan är slut 'Ja, Gud, vad kan jag förbättra, och vad har jag gjort dåligt? Vad har jag gjort bra? Vad ska jag tänka på framöver?'. (Malin)*

Malin uttrycker att många ber om feedback och att få svar på hur de har presterat och vad de ska tänka på framöver. Hon uttrycker att detta är något som behövs ofta, och menar att återkopplingen krävs från henne för att ge generationen möjlighet att fortsätta framåt och utvecklas. Detta sker i linje med det tidigare nämnda karaktärsdraget, att snabbt vilja ta sig framåt. Således uppfattas behovet av snabb och kontinuerlig feedback som ett sätt att minska osäkerheten som Lena beskrev och få en bekräftelse på att de är på rätt spår.

Vidare beskriver Lena att generation Z har ett behov av tätare uppföljning för att bli sedd. Hon förklarar att de ofta kommer in och berättar om framgångar i arbetet, vilket Lena tycker är roligt att ge beröm kring och lyfta upp under veckomöten med alla anställda. Hon berättar att anställda från generation Z söker upp och initierar kontakt med henne för att få bekräftelse i sitt arbete. Således ställs i hennes uppfattning ett krav på henne att ge feedback som hon kanske annars inte hade gett eller initierat självmant. Krister belyser samma behov men uttrycker också en oro han har kring vad som kan hända om behovet inte möts.

*./../de har nog en förväntning att bli väldigt uppmärksammade och mår... och känner sig ostimulerade när de inte blir det. Lite som jag sa, man vill gärna bli uppföljd och få feedback varje dag. Man vill veta att man gjort rätt. Och då får man ju försöka anpassa stilen till dem då. (Krister)*

Även Krister menar att han måste ge feedback ofta och bekräfta generation Z. Han tar även upp att han ser att det är en del av deras behov att bli stimulerade och att han är orolig för att generationen ska byta jobb om de inte får återkoppling. Cheferna anser att ett behov av återkoppling är en av generationens utmärkande karaktärsdrag och de ser också att generationen tydligt uttrycker sina förväntningar på cheferna när det gäller detta.

#### 4.1.5 Lojalitet till arbetsgivaren

Cheferna uttrycker en oro för att anställda i generation Z snabbt ska förflytta sig och byta arbetsgivare. De tycks anse att de anställdas behov av självförverkligande ligger till grund för detta upplevda problem, vidare att efterfrågan av feedback är just ett uttryck för det behovet.

*./.../det är viktigt för dem att de faktiskt känner att de får någon utveckling för att steget att förflytta sig är så himla lätt för dem. Att liksom, så fort de inte är nöjda så är det lätt att; 'ja men, då byter jag jobb'. ./.../För jag tror det är lite mer kanske "gräset är grönare på andra sidan"-tänket. Medan den mer seniora generationer kanske är lite mer, inte-, jag ska inte säga realistisk men lite mer bara "accepterar-läget"-stilen. Men, medan den yngre generationen känner 'varför ska jag acceptera ett läge som jag inte trivs med? Då testar jag hellre något annat.'. (Ebba)*

I en jämförelse med äldre generationer tycker sig Ebba se en skillnad i hur generation Z förhåller sig till sina arbetsförhållanden och därmed också sin anställning. Hon uppfattar en slags flyktighet i att generation Z, vid missnöje med utvecklingsmöjligheterna företaget kan erbjuda, avslutar sin anställning i förhoppning att istället utmanas på annat håll, hos en annan arbetsgivare. Vidare förklarar Ebba att hon absolut kan "känna en större lättrörlighet kring de mer juniora" och menar att detta är en ny trend hon identifierat hos nyexaminerade nyanställda, som uppstått de senaste åren. Hon menar att många från generation Z säger upp sin anställning redan efter ungefär 2 år och att det medför en högre personalomsättning. Till följd av denna uppfattade trend förverkligas en oro hos Ebba kring vad hon kan förvänta sig av personer tillhörande generationen som anställs. Dessutom uttrycker sig både Krister och Sara på väldigt liknande sätt om denna trend och generationens flyktighet. De menar att generation Z-anställda är mindre lojala mot sin arbetsgivare än tidigare generationer varit.

*Jag kan bara konstatera att det har nog mer att göra med att man känner sig mer lojal mot sig själv än mot arbetsgivaren kanske. Och vad det beror på... Då låter det liksom som att ungdomar idag är liksom super-egoister och bara ser till sig själv. Så är det ju inte såklart, men jag tror att det är nog lättare att, eller*

*det känns som att samhället är sånt - att man sätter sig själv före gruppen. På gott och ont. (Krister)*

Krister menar att lojaliteten istället ligger hos en själv snarare än hos arbetsgivaren och att detta är en del av dagens samhälleliga klimat, som han tycker har både för- och nackdelar. Det tyder på att Krister menar att han ser ett nytt samhällsfenomen som han sedan applicerar på hela generationen. På grund av förändringen som han ser i samhället accepterar han enklare att individen betar sig på detta sätt och kan således lättare applicera det på en hela generation Z.

Ett flertal chefer kommenterar att lojaliteten hos generation Z inte ligger hos arbetsgivaren och försöker istället hitta var lojaliteten ligger. Vissa chefer ser att den ligger hos individen själv medan andra, som till exempel Sara, antar att den ligger hos kollegorna. Detta tyder på att cheferna ser att generation Z inte är beredda att följa företagets linje i alla skeden. Utan istället uppfattar de att generationen ställer krav på det som är viktigt för dem och skulle de inte vara nöjda med sin arbetssituation så skulle de röra sig vidare.

#### 4.1.6 Sammanfattning av ledarnas attribuering av generation Z

Sammantaget går det att identifiera ett antal specifika attribut som tillskrivs generation Z, vilka återkommande kommenteras av cheferna. De identifierade attributen, som framträtt med tydligt mönster i intervju svaren, är generation Z:s driftighet, frispråkighet, värdesättande av work-life balance samt aktuella samhällsfrågor på arbetsplatsen och ett stort behov av feedback. Vidare är det intressant att cheferna, trots att de ibland påpekar att alla individer är olika, tillskriver dessa attribut på hela generationen. Detta tyder på att cheferna gör en slags generalisering av sina anställda i generation Z.

Utöver detta upplever cheferna att de inte kan känna sig säkra på att generationen kommer stanna på arbetsplatsen om deras behov inte blir mötta. Därmed kommer vi i följande kapitel presentera de olika sätten cheferna påstår sig anpassa sitt ledarskap med orsak att försöka möta generationen behov och krav.



## 4.2 Ledarskapet anpassas

Till följd av att cheferna attribuerar särskilda drag hos generationen beskriver de hur detta påverkar dem i deras ledarskap. När cheferna uppfattar vissa förväntningar och krav på dem från en grupp har vi sett att detta leder till en skiftning i hur de utövar sitt arbete gentemot sina anställda i helhet. Vi har identifierat tre aspekter av ledarskapet som cheferna menar framhävs i anpassningen till generation Z, dessa har vi valt att benämna som *framtidbaserat ledarskap*, *värdebaserat ledarskap* och *pedagogiskt ledarskap*.

### 4.2.1 Framtidbaserat ledarskap: Att möta otåligheten

Att snabbt vilja framåt, som cheferna beskrivit hos generationen, uppfattas dels som ett driv, men även som en "otålighet". Cheferna uttrycker att konsekvensen av den upplevda viljan att ta sig framåt är att de känner ett behov av att anpassa utövandet av sitt ledarskap. Bemötandet menar de sker i form av implementering av nya rutiner.

*Jag vill fokusera på är just den här, kan man säga, tydligheten. Också skapa tydligare planer för vad som gäller framöver. För liksom, unga människor har jättemycket spring, 'vad är nästa steg?'. (Sara)*

Sara betonar behovet hos generation Z att ständigt ta sig vidare i karriären och berättar att hon *måste* anpassa sig till det. Enligt Sara anpassar hon sig således till detta karaktärsdrag genom att vara ännu tydligare vad gäller att planera de anställdas kommande utmaningar. Även Julia understryker att hon anpassar sig: "[Generationen] har, liksom, andra krav och andra förväntningar, behöver andra saker helt enkelt. Så då har man behövt anpassa sig efter det också". Vad som blir tydligt i citatet är att Julia upplever att hon *behövt* gör en anpassning som om det inte fanns något annat alternativ. Detta på samma sätt som Sara betonar att hon *måste* anpassa sig till vissa av generationens karaktärsdrag, snarare än att anpassningen skulle vara ett val. Ett flertal andra chefer uttrycker också att behovet av att ta sig framåt kräver anpassning vilket görs genom exempelvis uppföljning, tillhandahållande av utmaningar och handlingsplaner.

*[E]ftersom att man vet att det finns en otålighet, man vill att det ska hända saker ofta, man har inget emot att byta arbetsgivare vartannat år /.../ Och då får man liksom anpassa sitt ledarskap efter det. Man får vara noga med uppföljningar,*

*vara noga med handlingsplaner, och mål i dem, och vara noga med att följa upp dem ofta och vara noga med att ge feedback. Och också med att ge utmaningar. Att arbetet känns stimulerande, eftersom man är van vid, eller vill, att saker ska hända fort. (Krister)*

Här förklarar Krister att han *måste* anpassa sitt ledarskap efter otåligheten som generationen har. Både i form av feedback och återkoppling, men även med att ta fram handlingsplaner med mål och utmaningar för att hantera generation Z:s krav på att ständigt ta sig framåt och behov av att veta vad som sker i nästa steg. Generationens inflytande menar cheferna gör att de måste skapa nya långsiktiga mål och visioner. Att dessutom implementera nya rutiner, såsom handlingsplaner, visar på att generationens inflytande är till den grad att arbetet påverkas även på ett strukturell plan. Det finns en långsiktighet i dessa anpassningar som cheferna menar initierats vid generationens inträde. Cheferna upplever att det inte räcker med att hålla generationen sysselsatt för stunden utan de måste demonstrera en tydlig plan för hur de ska kunna ta sig framåt i sin utveckling. Även Lena trycker på att det är viktigt att blicka framåt och ha en plan för hur generationen ska utvecklas.

*Ja, alltså, helt ärligt så lägger jag väldigt mycket tid på att tänka 'vad är den här personens nästa projekt?' för att den personen ska vara stimulerad och tycka att arbetsuppgifterna inspirerar. Och man behöver-. Man kan liksom inte bara, ja men, hantera det här, utan man måste hela tiden tänka 'vad är nästa steg?', 'vad ska den här personen göra härnäst?'. (Lena)*

Enligt henne läggs mycket tid på att se till att de anställda i generation Z är stimulerade och har en klar arbetsplan. Hon beskriver även att det inte räcker med att ge en inspirerande uppgift och sen låta individen arbeta med den, utan det måste hela tiden finnas ett till steg att ta och något som motiverar personen framåt. Det resulterar i att en stor del av ledarskapet går ut på att tillfredsställa generationens behov. Ebba uttrycker att hon upplever att generation Z är eftertraktad på arbetsmarknaden och hon upplever de anställda i den generationen som väldigt duktiga. På grund av detta blir det enligt henne viktigt att fånga upp den gruppen och skapa långsiktig stimulans för att behålla dem på arbetsplatsen och undvika att de tröttnar på sina arbetsuppgifter, vilket ett flertal chefer instämmer med. Trots de åtgärder Ebba beskriver att hon gör för att behålla de som är anställda, menar hon också att det är svårt att behålla alla då de lätt tröttnar och byter jobb. På grund av detta berättar hon att de anpassat

rekryteringsprocesserna genom att anställa fler, än vad man hade gjort för 5 till 10 år sedan, i förebyggande syfte. Detta då de inte kan förvänta sig att alla stannar mer än ett par år på företaget.

Om vi återkommer till hur cheferna beskriver generationen som både drivna och otåliga så handlar skillnaden mycket om huruvida generationen är stimulerad eller inte. För att skapa ett produktivt driv istället för en rastlös otålighet så verkar det som att cheferna anser att deras bemötande av detta karaktärsdrag är avgörande. På så sätt hoppas cheferna att generationen ska uppfylla sin fulla potential, då cheferna har en bild av att generationens förmågor är utmärkande för dem.

*Om man är själv drivande och flaggar för, ja men, hur man vill utvecklas och vad ens mål är långsiktigt, då kan vi som arbetsgivare hjälpa till att nå de målen. Om man är lite vagare själv där, då blir det också svårt för oss att liksom guida rätt. Då blir det mer den så här standardvägen, vilket vissa är nöjda med, men då blir det nog också så att de tillslut tröttnar och kanske slutar.*

(Ebba)

Avslutningsvis påpekar Ebba att det är viktigt att individerna själva ställer krav på att utvecklas framåt och att det är då de kommer hjälpa till för att nå dit. Även om hon upplever att generationen vill utvecklas, så ser hon att det är deras ansvar att ta tag i sin utveckling själva. Således uppfattar hon ett krav på att ta sig framåt och utvecklas.

#### 4.2.3 Värdebaserat ledarskap: Att möta värderingarna

Som tidigare konstaterat uppfattar majoriteten av cheferna att generation Z har starka samhällsvärderingar som tar sig uttryck både under intervjuer och på arbetsplatsen. Krister förklarar att lyftandet av samhällsaktuella frågor från generationen bidrar till ett öppnare klimat och kultur.

*Nej men jag tror nog att [kulturen] blir, den blir öppnare och kanske mer förlåtande. /.../[D]et här med liksom mångfald och hållbarhet är ju någonting som den gruppen driver på ett sätt som kanske inte äldre gör. Och det är ju jätteviktigt, skulle jag säga. (Krister)*

Han beskriver bland annat att generation Z är de som driver frågorna framåt, samtidigt kan han se att hela organisationen går mot ett öppnare klimat och kultur och lättare kan anpassa sig. Då generation Z konstant lyfter frågor om jämställdhet, hållbarhet och öppenhet så uppmärksammas inte bara de frågorna i företaget, utan det sätter också press på organisationen att utvecklas i denna riktning. Detta är något som Krister i citatet ovan beskriver att de är på väg mot att göra. Den här kulturella förändringen implicerar även att hänsyn måste tas i ledarskapet då cheferna i organisationen måste förhålla sig till kulturen och de medföljande värderingarna. Sannolikt är att ledarskapet, för att få genomslagskraft, måste utövas i linje med de värderingar som verkar på företaget. Eftersom generationen trycker på vissa värderingar, vilka påverkar företagskulturen, kommer troligen detta pressa ledarskapet till att ändras i en gemensam riktning. Således får lyftandet av vissa samhällsfrågor en påverkan på ledarskapet. Vidare menar Lena att karaktärsdragen som hon uppfattar hos generationen bidrar till att skapa en trevlig arbetsmiljö och att generationens öppenhet påverkar andra kollegor positivt även i aspekter av prestation.

Peter berättar vidare om hur generation Z hela tiden ifrågasätter det vanliga sättet att arbeta på. Han menar att om han som chef inte skulle vilja ändra på sig så måste han ha svar på tal, i syfte att övertala anställda i generationen om värdet i att göra det som han ber om. Som svar på frågan om han upplever att han måste anpassa sitt ledarskap säger Peter:

*Ja, så är det. Alltså, det är ingen tvekan om det. /.../Och, tar du de yngre så är det väldigt mycket mer kring 'varför?', liksom. Det är ju ingen tvekan om att det här med 'purpose', 'varför går man till jobbet?', den frågan, den ställer inte riktigt de äldre sig, utan de är här bara - punkt. Sådär har de varit, och så är det bara - punkt. Men så fungerar inte den yngre generationen, utan frågan 'varför?' är väldigt viktig för dem. Och där har också-, får man förklara och inspirera på ett annat sätt för att få dem att gör det som man vill eller förändra det man vill. (Peter)*

Peter trycker på att han uppfattar det som att generationen behöver ett värderingsstyrt ledarskap samt underbyggda argument till varför arbetet ska ske på ett visst sätt eller varför en viss uppgift ska utföras. Således har han anpassat ledarskapet genom att ge ett tydligt syfte, för att motivera och inspirera de anställda i generationen. Ett flertal chefer uttrycker behovet

hos generationen att finna mening i vad de gör, det räcker inte att bara få en uppgift. Cheferna beskriver att de möter det behovet genom att själva reflektera över och omvärdera sina beslut och idéer. Vidare så behöver de kunna motivera detta gentemot generationen för att de ska känna engagemang för det gemensamma målet. Detta är ytterligare ett exempel på hur generation Z påverkar företaget till förändring. Nedan är ett exempel på hur Peter agerar för att skapa värde i organisationens existens och dess legitimitet genom att förklara vad företaget står på för grund. Detta för att generationen ska känna en moralisk legitimitet i att arbeta på företaget.

*'För vet ni vem som äger oss? Jo, vi är stiftelseägt'. 'Nej', säger de, 'Ni är ägt av Wallenberg och det vet vi ju att det är en kapitalist-familj'. 'Nja, varje år så delar de ut två och en halv miljard till forskning och utveckling, till grundforskning etcetera. Vi är stiftelseägda till huvudsak'. Och så får man börja dra den storyn och förklara vem, både den vi ärver, den vi kommer från och vad vi har för uppdrag - och då någonstans kan du börja fånga in den generationen. Det är det jag menar, värdebaserat. (Peter)*

Detta ifrågasättande från generationen sträcker sig från enkla arbetsuppgifter till djupare värderingar i hur företaget agerar utåt sett och hur de tar samhällsansvar. Därför är detta något som cheferna anser att de behöver anpassa sig efter. Vidare menar Ebba att företaget kan dra nytta av generation Z:s värderingar gällande samhällsfrågor genom generationens deltagande inom företagets forum. På så sätt ger man utrymme för generation Z:s värderingar att ta plats och påverka företaget i stort.

*[Jag] tror många också gillar att ha mycket interna engagemang. Vi har mycket, ja men, allt från liksom jämställdhetsforum till säljforum. Jag tror att många är väldigt intresserade av att vara med där det händer och att då informera om de olika sakerna som finns och uppmana om att vara med i de delarna. (Ebba)*

Detta visar på att cheferna inte bara ser en önskan att göra skillnad, utan att det faktiskt också ges möjligheter att bidra till förändring. En del av ledarskapet blir således att ge anställda möjlighet att ta del av denna typ av aktiviteter som stämmer överens med deras värderingar.

En annan värdering som många av de intervjuade cheferna tar upp är, som tidigare nämnt, att ha en balans mellan fritid och arbete. Malin menar på att det skett ett stort skifte i hela organisationen när unga nuförtiden inte vill jobba övertid och att företaget därför anställt fler personer för att kompensera detta.

*Men, dels så är det ju anställ-, alltså att man har anställt fler personer, så att arbetet sprids ut på flera anställda. Och sen antar jag väl att de är lite mer, man fokuserar på det som är viktigt och det som behöver göras. Så bortprioriterar man väl lite saker och vissa saker som kanske inte behöver vara klart just den här veckan, det kan man skjuta på. Istället för att sitta med det på kvällen så tar man det veckan därpå. /.../ Vi har ju väldigt väldigt mycket fokus nu på att liksom effektivisera och ta in extra hjälp under högsäsongen från kollegor utomlands, som kanske har lågsäsong när vi har högsäsong, och så, för att möjliggöra. (Malin)*

På grund av generationens krav på fritid ser och accepterar Malin nya tillvägagångssätt, såsom att prioritera arbetsuppgifterna för att se till att det mest brådskande blir gjort och sedermera skjuta på andra saker till ett senare tillfälle. Dessutom har de öppnat upp för att ta in ytterligare hjälp under högsäsong från kollegor som under samma period har lågsäsong. Detta ämnar möjliggöra för de anställda att behålla sin fritid, samtidigt som företagets mål kan nås. På så sätt anpassar sig ledarna för att skapa en arbetsmiljö som passar generationen. Det här visar på att det har skett en anpassning till både värderingarna som generation Z har samt kraven som de ställer utifrån dessa. Balansen mellan arbete och fritid hör också ihop med att cheferna upplever att generation Z vill ha flexibilitet. Flexibiliteten kan leda till att arbetet utförs bättre av de anställda, men ledarskapet måste anpassas genom att ha en tydligare diskussion kring vad som förväntas resultatmässigt, vilket Lena beskriver.

*Alltså flexibilitet att själv få vara med och påverka... Jag upplever väl att ju mer vi har en tydlig dialog kring utförandet av arbetet, desto bättre blir resultatet. För det finns en enorm vilja att göra saker och utforska, men man kanske inte vill göra det så traditionellt som de äldre generationerna gör, eller som jag själv. För att, jag är också lite uppvuxen i det här att vara lite lydig och följa, men 90-talisterna tänker hela tiden mer outside the box. (Lena)*

Lena menar att generation Z tänker utanför boxen. Vidare att, för att nå ett bättre resultat kan det krävas att förändra sådant som alltid varit på ett visst sätt. Generation Z:s sätt att våga utmana normer blir något som cheferna måste förhålla sig till, vilket blir tydligt i citatet ovan. Därför beskriver Lena att det är viktigt att ha en dialog med generationen för att förstå deras viljor och således kunna anpassa sig efter det. Julia beskriver vidare att det är bra att generationen ifrågasätter exempelvis arbetstider.

*Så att det är väl också det som är väldigt bra med att få in, liksom, nya generationer. Att, de ser ju saker på andra sätt, vilket gör att man börjar liksom ifrågasätta; 'Ja men juste, ja men, man kan ju faktiskt-. Man behöver ju faktiskt inte göra så som man har gjort 20 år bakåt i tiden'. (Julia)*

Att generationen ifrågasätter leder alltså till att hon måste omvärdera sitt ledarskap och se över hur arbetet ska gå till framöver. På så sätt kan hon agera så att arbetet bättre passar den grupp anställda som är verksamma på företaget.

#### 4.2.4 Pedagogiskt ledarskap: Att ge feedback

Generation Z:s uppfattade behov av feedback förklarar cheferna att de möter genom att anpassa sitt ledarskap. Cheferna tar upp olika system de arbetar med för att ge anställda feedback i syfte att snabbare utvecklas.

*Jag tror att det är viktigt att ge konstruktiv feedback. Det är återigen det här med feedback, att man verkligen såhär; 'Okej, men det här gjorde du bra men det här måste du tänka på'. För att annars upplever jag att, också att man tycker att det kanske är tråkigt om man bara kör på och inte får reda på hur man-, hur man kan utvecklas och vad man ska tänka på och så. (Malin)*

Malin uppfattar att det finns ett behov av uppföljning och konstruktiv kritik för att de anställda ska känna att arbetet är stimulerande och utvecklande. Detta kan kopplas till generationens driv att ta sig framåt, det går att se ett behov av att veta vad de gör bra, vad de kan göra bättre och hur de kan utvecklas. Om detta brister ser hon att anställda uppfattar arbetet som tråkigt och stillastående. Malin beskriver inte bara att hon ser detta behov, utan också att hon uppfattar att det är viktigt att anpassa sig till det. Således är det viktigt att oftare

ge feedback till generation Z för att undvika att de känner att de inte kan ta sig framåt i den takt de vill. Vidare ger Lena ett exempel på att anställda i generation Z söker upp henne för att berätta om sina prestationer och i gengäld erhålla bekräftelse från henne gällande deras arbete. Hon förklarar att hon även berömmar och lyfter fram bedriften på veckomöten.

*Och det tycker jag, att de som jobbat här lite längre också börjat ta efter, att man liksom 'åh, har du hört? Den här har gjort den här affären denna veckan', och så kan alla liksom berömma, och den personen får växa. (Lena)*

Lena beskriver att generationen vill bli sedda för att motiveras, vilket detta bidrar med. Även att hon ser en tendens hos de äldre generationerna att inspireras av detta beteende hos generation Z genom att ta efter och söka bekräftelse i strävan att nå personlig utveckling, vilket hon menar är en ny trend. Således anpassar hon nu sitt ledarskap till samtliga generationers efterfrågan på kontinuerligt beröm och uppföljning.

*Men apropå det här med uppföljning och vad det är för skillnad på unga och gamla - så, det här är ju lite roligt - jag följer ju upp mina varannan vecka individuellt, vilket är jätteofta i vår organisation. Men, det roliga är att jag testade alla när vi hade de här-, att vi satte planerna individuellt för det här året och vad vi skulle jobba med. 'Hur vill du bli uppföljd?', och jag tänkte såhär att nu kommer de lite mer seniora säga så här att 'nej men, inte så ofta', men alla var så här 'nej men, som vi gör nu, det är skitbra'. Så att, alla människor vill ju bli uppföljda. (Sara)*

Liksom för Lena var det för Sara ingen självklarhet att de äldre generationerna också skulle uppskatta mer återkoppling, i likhet med generation Z. Sara berättar att hon implementerat tätare uppföljningsrutiner, efter att kravet uppkommit från generation Z. Till hennes förvåning var alla anställda, oavsett generationstillhörighet, positivt inställda till den större mängden feedback och ville inte gå tillbaka till det gamla sättet. Detta visar på att generation Z:s krav ledde till en anpassning av ledarskapet som påverkade alla anställda.

*/.../vi jobbar väldigt ofta i team. Så att, även om man är rådgivare så kanske vi har möten med kunder två och två. Och det är av flera skäl; dels så får kunden flera kontaktpersoner, men också så lär man sig av varandra. Så, där är någon*



*typ av cross-education. Att man lär av varandra och då går det mycket fortare, man tar sig mycket fortare fram. (Lena)*

Ett annat sätt för att bemöta behovet av feedback menar Lena är i form av att låta anställda erhålla denna från kollegor snarare än från henne som chef. Två anställda som jobbar tillsammans, jämsides, lär varandra kontinuerligt genom vardaglig uppföljning. Detta menar Lena underlättar för snabbare utveckling av de anställdas kompetens, således utnyttjas kompetens från skilda åldrar för att generera maximal nytta.

*Så det ligger ju också mycket på den personen som vill ha feedback att skicka, liksom, förfrågan i det systemet till respektive person som man har jobbat med. Och så får man då svara på den förfrågan där. Och sen, jag försöker alltid tänka på att om jag tycker att någon har gjort någonting som är bra eller så, det räcker att man bara skickar ett mejl och bara 'hej, bra jobbat med det här' typ, liksom 'jag är jättenöjd' eller 'det var jättebra jobbat'. (Malin)*

Malin, å andra sidan, berättar om ett internt tekniskt system specifikt ämnat för feedback där ansvaret ligger på den enskilde anställde att meddela en efterfrågan på uppföljning. När detta görs besvarar hon, eller någon annan som den anställda arbetat med, förfrågan via systemet. I detta fall har de redan ett utvecklat feedbacksystem. Det möjliggör för cheferna att ge tätare feedback och således anpassa sig till generationens behov. Malin berättar också, likt Lena, om att det alltid finns seniora kollegor med uppdraget att mer kontinuerligt sköta uppföljning av de yngres arbete, eftersom det kontrolleras löpande. Utöver detta har hon också anpassat sig genom att ha generationens behov i åtanke och anstränga sig för att ge beröm utanför systemet när hon anser att något gjort något bra.

#### 4.2.5 Sammanfattning av ledarskapets anpassning

De huvudsakliga insikterna vi kunnat dra utifrån chefernas svar om sin anpassning är att de på ett flertal sätt anpassar sig för att möta generationens tillskrivna karaktärsdrag. För att hantera deras otålighet anpassar de ledarskapet genom att skapa nya långsiktiga mål och handlingsplaner. Vidare förhåller de sig till generationens värderingar och krav genom att till exempel öka flexibiliteten i arbetet. Dessutom möter de generationens behov av feedback genom att implementera nya rutiner som tillåter tätare återkoppling. Det cheferna beskriver

talat för att anpassningarna sker i hög grad. De nämner också att de behöver anpassa sig efter generationen, vilket kommer utvecklas mer under nästa rubrik.

#### 4.2.6 Möjligheten att påverka nu och då

Utöver att generationen uppfattas vara benägen att ställa krav och efterfråga förändring tycks även andra förhållanden ligga till grund för att chefer faktiskt anpassar sig till detta. Många chefer påpekar att de själva som unga hade liknande förväntningar och ambitioner, men att detta inte gavs utrymme för i företaget.

*[D]et kanske finns en liksom högre förväntan hos dem, från arbetsgivaren, medan tidigare har väl det varit mer-. Jag tänker alltså bara när jag själv började, det är klart att man var hungrig och så, men då var det mer [att] man ställde sig in i ledet på ett annat sätt, liksom; chefen sa si, ja men, då gjorde man så. Nu är det mer att man liksom måste anpassa sig och möta behoven på ett annat sätt. (Ebba)*

Ebba beskriver att hon ser en skillnad från när hon själv började. Hon uttrycker att hon kan känna igen sig själv som ung i drivet som cheferna tillskriver generation Z, men att det inte förr gavs samma möjlighet att uttrycka sin egen vilja och ta sin egen väg framåt. Istället skulle de följa den linje som erbjöds och lyssna på chefens åsikt. Det är intressant att se att hon påpekar att man idag *måste* anpassa sig efter generation Z:s behov, med tanke på att tidigare generationers behov kanske inte mötts med samma öppenhet. Lena beskriver på liknande sätt att hon känner igen sig i att ha energi och driv när hon kom in i arbetslivet, men att det inte var välkomnat av hennes chefer.

*Man vågar synas på ett sätt som inte var alls lika tillåtet när jag var ung, och det var ofta jag blev tillsagd-. För att jag kommer också ihåg att jag kom ut i arbetslivet med en energi och ville liksom ta för mig, men då var det mycket 'stopp, stopp, stopp, stopp, stopp, det där kan inte du göra, du är för ung eller du är för ny' eller 'man måste ha gjort det här och det här och det här och det här innan man får lov att göra detta'. Och det där har jag liksom känt har hindrat mig, jag kanske hade liksom kommit längre om jag hade, om någon hade vågat släppa mig fri. (Lena)*

Lena menar att hon begränsades till den grad att hennes fulla potential inte kunde dras nytta av. Att generation Z:s krav upplevs som vågade kan bero på att de utgår från just sina egna perspektiv, eftersom detta enligt cheferna inte tilläts när de själva var unga. Även Sara beskriver generationens krav som kaxiga, vilket hon i sin tur imponeras av: "Sådär hade jag aldrig vågat säga när jag var 23. Men liksom, fan vad gött att det är så. /.../ [D]et är liksom en lite kaxighet som jag gillar". Vidare ger Peter ett exempel från när han själv sommarjobbade och förklarar att det inte fanns utrymme att ställa några krav om en ville få ett jobb.

*[N]är jag fick mitt första sommarjobb i en annan bank, säg att det var 91, 92 kanske ish så, då fick jag tre månader eller så fick jag ingenting alls, punkt. Jag fick inte vara ledig en dag, utan det var såhär 'okej du kommer första juni, eller nu när skolan slutar' /.../ och då var det 'okej terminen börjar där då kan du jobba fram tills dess'. Och då var det en annan tjej som sökte samma jobb och hon ville ha en veckas semester mitt i sommaren, och då fick hon inte jobbet.*  
(Peter)

Peter beskriver sedan att han idag får vara tacksam om någon vill sommarjobba hos dem och att han får vara öppen för de krav som ställs från generationen. Han beskriver ett skifte där det förr var arbetstagaren som skulle anpassa sig efter arbetsgivaren, medan det idag snarare är tvärt om. Vidare säger han också att han inte lägger någon speciell värdering i denna förändring, men han beskriver att "jag är bara så imponerad av att de vågar, jag skulle aldrig våga det". Flera chefer beskriver ett mod hos generationen, i form av kravställning, som en positiv egenskap som de imponeras av. Detta kan bero på att de inte själva hade den möjligheten när de var yngre, men samtidigt hade en vilja att ställa krav. Dessutom skildrar de en skiftning i hur den här egenskapen nu accepteras. Varför det accepteras idag tillskriver cheferna både generationen själva, men också ett öppnare klimat där nytänk uppmuntras.

## 5. Diskussion

*I detta kapitel kommer observationer från det empiriska materialet att diskuteras. Kapitlet ämnar besvara uppsatsens syfte och frågeställning. Diskussionen består av tre delar; vilka implicita teorier som cheferna skapat om generation Z-anställda, därefter vilka konsekvenser det får för ledarskapet och slutligen vad chefernas implicita teorier om följarna innebär i en större kontext.*

### 5.1 Implicita teorier om generation Z-anställda

I denna uppsats har vi undersökt vad chefer tillskriver generation Z för attribut, alltså vilka implicita teorier de skapar om generationen, och hur de anpassar sig efter den bilden. Teorin om implicita följarskapsteorier beskriver hur ledare attribuerar egenskaper och beteenden till följare i allmänhet och sedan bedömer och bemöter enskilda individer utefter dessa (Sy, 2010). Vi har valt att undersöka huruvida chefer gör samma sorts attribuering på en specifik grupp och vad det får för påverkan på ledarskapet.

Som Sy (2010) beskriver skapas ledares implicita följarskapsteorier genom att ledare attribuerar egenskaper och beteenden till följare, vilka de vidare kommer förvänta sig av följarna. I empirin framgår det att cheferna som intervjuats har tillskrivit sina följare i generation Z med ett antal attribut. Dessa inkluderar en vilja att snabbt ta sig framåt, starka samhällsvärderingar, strävan efter flexibilitet och fritid, samt ett stort behov av feedback från sina chefer. Dessutom upplever cheferna att följarna inom generationen inte drar sig för att uttrycka sina åsikter eller att ställa krav. Slutligen att deras lojalitet inte ligger hos arbetsgivaren utan snarare hos sig själva. Genom denna attribuering har ledarna, i enlighet med teorin, skapat sig en implicit teori om sina följare i generation Z. Vad som blir utmärkande i vårt empiriska material är att följarna inte enbart bedöms på individnivå, utan att bedömningen även görs på en hel grupp utifrån kategoriseringen av den, i detta fall generation Z.

Vidare indikerar empirin på att cheferna gör en stor anpassning till dessa egenskaper som attribuerats till den kategoriserade gruppen. Det empiriska materialet presenterar ledarskapsmässiga anpassningar som tar sig uttryck i vad vi delat in i tre aspekter av hur cheferna utövar ledarskapet. Samtliga aspekter verkar för att stötta och underlätta arbetet till generation Z-anställdas fördel och efter deras behov. Vi benämner dessa *som framtidsbaserat*

*ledarskap, värdebaserat ledarskap och pedagogiskt ledarskap.* Det framtidsbaserade ledarskapet används för att möta generationens driv och vilja att snabbt ta sig framåt, samt undvika att de anställda snabbt byter arbetsgivare. I bemötandet ligger då ett fokus på att hela tiden planera för framtiden. Det värdebaserade ledarskapet ämnar skapa mening och syfte för att möta vad generationen värderar, både i samhället och på arbetsplatsen. Slutligen används det pedagogiska ledarskapet för att möta generation Z:s behov av återkoppling och feedback. Inom detta verkar ledaren för att skapa riktning och att möjliggöra för följarnas fortsatta utveckling. Dessa tre aspekter av ledarskapet innebär fler och nya krävande uppgifter för chefen, på begäran av den anställda, vilket vidare kan få konsekvenser för ledarskapet. Men, vilka konsekvenser skulle detta kunna vara? Detta återkommer vi till i 5.3.

## 5.2 Konsekvenserna av chefers implicita teorier om de anställda

Generation Z, som grupp, tillskrivs attribut av cheferna som sedan kommer förväntas hos följarna som tillhör gruppen. Här har vi utvecklat teorin med att koppla den till följare på gruppnivå, eftersom den tidigare endast behandlat följare på individnivå. Teorin appliceras alltså i kombination med hur individer grupperas baserat på en kategorisering. Ledares implicita följarskapsteorier tycks således inte endast appliceras på individer utan även på grupper. Generaliseringen innebär att de anställda kategoriseras, därefter så tillskrivs den enskilde anställda de attribut som hela generationen tillskrivits. Denna kategorisering sker utefter de förutfattade meningar cheferna har om individer baserat på visuella ledtrådar (Operario & Fiske, 2004), i detta fall generationstillhörighet.

I empirin ser vi att cheferna grupperat de anställda inom ett visst åldersspann till att tillhöra generation Z. Gruppen kategoriseras utifrån den enskilda likheten ålder, medan andra egenskaper som individerna besitter utesluts. Därefter beskriver cheferna egenskaperna som att tillhöra hela gruppen, snarare än individer. Exempel på hur gruppen beskrivs är: “det här med att de vågar vara så, liksom, framåt redan från början” eller “de vill inte offra sitt liv för sin arbetsgivare”. I båda fallen kategoriseras gruppen och beskrivs som “de”, vilket tyder på att egenskaperna tillskrivs hela gruppen, som deras, utan att ta hänsyn till deras individuella egenskaper.

Eftersom de implicita teorierna innefattar både egenskaper och beteenden påverkar det vilka förväntningar cheferna får på den anställda. Således tillskriver cheferna särskilda attribut som

karaktäriserar generation Z, vilket enligt Sy (2010) kan ha inverkan på hur anställda bedöms och bemöts. Enligt teorin förhåller sig ledare olika till enskilda individer beroende på om ledaren har en positiv eller negativ bild av den anställde. En positiv bild leder enligt teorin till mer stöd och ansträngning för den enskilda individen, medan detta uteblir vid en negativ bild (Whiteley, Sy & Johnson, 2012).

Generellt sett beskriver cheferna generation Z som en grupp de anser är viktiga att behålla på arbetsplatsen. Ett flertal chefer beskriver en rädsla för att de anställda i den generationen ska byta företag om de inte är nöjda med chefernas ledarskap. Dessutom påtalar cheferna ett flertal gånger att de trots kravställningar och ifrågasättanden från generationens håll imponeras av hur generationen vågar ta plats som nya på företaget. Vidare beskriver flera av cheferna också generationen som kompetenta, både i form av att ta till sig information och nya arbetssätt, men också i att tillföra och integrera aktuella samhällsfrågor in i företagets verksamhet. Avslutningsvis uttrycker cheferna att de uppskattar energin och de sociala aspekter som generationen för med sig till arbetsplatsen, som influerar resterande anställda och skapar en positiv arbetsmiljö. Dessa är aspekter som tyder på att cheferna har en generell positiv bild av generation Z.

Däremot är empirin inte entydigt positiv, utan presenterar också en komplexitet. Parallellt med positiva yttranden om generationen beskrivs vissa tveksamheter, där exempelvis viljan att ta sig framåt snabbt beskrivs med tvetydighet. I detta första exempel beskrivs egenskapen å ena sidan som otålighet hos generationen, vilket ett flertal chefer betonar. Otåligheten menar de ibland kan skapa en osäkerhet kring kvaliteten på utförandet av arbetsuppgifter. Den kan även upplevas som en saknad förståelse för att det finns mer att lära sig på en grundläggande nivå i en specifik roll, före man är redo för nästa steg. Å andra sidan beskrivs snabbheten som ett driv, vilket skulle vara ett tecken på att generationen är ambitiösa och inte nöjer sig, utan ständigt vill utvecklas. Som ett andra exempel beskrivs generationen dessutom som krävande, bland annat i och med sitt ifrågasättande. Cheferna anser i vissa fall att de måste ge mer till generation Z än andra anställda. Samtidigt beskriver cheferna att detta också leder till att de själva måste omvärdera hur de arbetar och på så sätt kan finna nya, bättre vägar framåt. Ett tredje exempel är att generationen gärna vill ha tillgång till flexibilitet och fritid, vilket somliga chefer beskriver som positivt, då det bidrar till sundare arbetsmiljö, medan andra beskriver det som lite svårare att hantera rutinmässigt.

Trots att vissa av karaktärsdragen delvis beskrivs med en negativ underton, så tyder empirin på att cheferna i stor utsträckning slätar över nackdelarna. Exempelvis så beskriver cheferna att de *måste* hitta sätt att hantera otåligheten genom att vara tydliga med generationen och konstant planera inför deras nästa steg så att de fortsatt ska känna sig stimulerade och fortsätta trivas på arbetsplatsen. Dessutom hittar de vägar fram så att generationen kan få sina krav mötta, bland annat genom att tillåta att de går hem tidigare, så länge de anstränger sig extra vid ett annat tillfälle. Slutligen, att generationen beskrivs som krävande kan tolkas som att de är krävande just eftersom cheferna uttrycker att de *måste* anstränga sig därefter. Hade en ansträngning inte upplevts väsentlig så hade förmodligen generationens krav förbisetts. Därmed bemöter de generationens behov genom att försöka tillfredsställa dem, tillåta generationens negativa sidor och vidare försöka framhäva de positiva dragen. På så sätt försöker cheferna verka för generationens framgång.

Detta agerande går i linje med teorin om ledares implicita följarskapsteorier. Gao och Wu (2019) förklarar att ledare som har en positiv bild av sina följare kopplat till deras implicita följarskapsteorier kommer att ge mer stöd till dessa följare och även anstränga sig mer för att de ska kunna nå framgång. Cheferna som intervjuats beskriver att de på olika sätt har anpassat sitt ledarskap för att möta vad de upplever vara generation Z:s egenskaper och behov. Därför går det att, tillsammans med deras positiva kommentarer om generationen, anta att de har en generellt positiv bild av generation Z. Enligt teorin hade cheferna inte ansträngt sig för generationen om de inte hade haft en positiv bild (Gao & Wu, 2019). Således kan chefernas generella bild av generationen, baserat på deras implicita följarskapsteori om den kategoriserade gruppen, sammantaget anses vara av positiv karaktär.

Teorin menar att en ledare som har en positiv bild av en individ kommer anstränga sig mer och ge extra stöd för den individen (Sy, 2010). När detta tas upp på ett grupperspektiv ser vi i att cheferna anpassar sig gentemot hela gruppen. Vår empiri visar att när det handlar om grupper så sker stora anpassningar av ledarskapet. Det empiriska materialet presenterar inte bara individuellt stöd från ledare till dess följare, som teorin beskriver, utan går längre än så och visar på stora ledarskapsmässiga anpassningar. Dessa anpassningar tar formen av framtidsbaserat-, värdebaserat- och pedagogiskt ledarskap. Dessutom sker anpassningar i form av strukturella förändringar som är baserade på förväntningarna på en hel grupp, i detta fall generation Z. Exempelvis görs anpassningar som uppdaterade handlingsplaner, nya rutiner för återkoppling gentemot alla anställda, mer teambaserat kunskapsutbyte för snabbare

utveckling och ny struktur kring arbetstider, där mer flexibilitet tillåts. De nämnda anpassningarna som implementeras är inte bara gentemot enskilda individer utan är mer övergripande. Således berör anpassningarna alla anställda, både inom generation Z men också företaget i sin helhet.

Att anpassningen tycks vara så omfattande kan bero på att cheferna har attribuerat en hel grupp med dessa egenskaper och därför ser att de måste anpassa sig i större skala. Även om cheferna har påpekat att de ser olika behov hos enskilda individer i generationen så leder attribueringen av generation Z till att cheferna gör en generalisering av gruppen. Med tanke på hur cheferna beskriver att de anpassar sig mot generation Z:s attribut, anpassar de sig till de förväntningar som de har på gruppen som helhet.

Den stöttning och anpassning teorin menar ges av chefer till enskilda anställda, som de har en positiv implicit följarskapsteori om, tycks i vårt empiriska material ske gentemot en hel grupp som cheferna kategoriserat. I detta fall sker detta i form av ledarskapsmässiga anpassningar och strukturella förändringar. Vårt bidrag blir således att när ledare har en positiv bild av en grupp så kommer inte endast stöd ges till den anställde, utan det kan även ske en mer omfattande anpassning. Anpassningen får dessutom en påverkan på fler anställda än den kategoriserade gruppen, alltså på företaget i stort.

### 5.3 Anpassningen till generation Z i en större kontext

Enligt Liden, Sparrowe och Wayne (1997) byggs en positiv bild av en individ på antingen ett fattat tycke eller en upplevd likhet. Det går att spekulera i vad som ligger bakom chefernas positiva bild av generationen, vilken gör att de anpassar sig efter dem. I enlighet med forskarna skulle en anledning kunna vara det mod som beskrivs i empirin. Ledarna beskriver att de känner igen sig i vissa av de egenskaper som de attribuerat generation Z med. Men att skillnaden är att generationen vågar uttrycka sina krav och viljor på ett sätt som vissa av cheferna menar att de själva inte vågade när de var unga. Detta kan tyda på att cheferna upplever viss likhet med generationen, från när de själva var unga. Detta i kombination med att de är imponerade av att följarna i generation Z faktiskt vågar ta plats kan ligga till grund för att cheferna har skapat sig en generellt positiv bild av generationen.



Vidare menar cheferna att de inte vågade ställa krav, så som generation Z gör, eftersom det inte välkomnades på samma sätt i dåtidens samhälle och företagsklimat. Ett flertal chefer påstår att de behöver anpassa sig idag, trots att de själva och tidigare generationer inte erbjudits samma anpassning. En möjlig förklaring till det skulle kunna vara att ledarna känner ett behov av att utöva ett demokratiskt ledarskap till följd av att jämlikhet är en så viktig och aktuell samhällsfråga. Det kan förklaras med Hofstades (1980) tes om att följare i jämlika samhällen har större förväntningar på ledare att ha en mer öppen och deltagande ledarskapsstil. Det finns också en trend där organisationer rör sig mer och mer gentemot flexibilitet, där organisationsstrukturen går mot att vara mer anpassningsbar (Legge, 2007). Detta skifte i företagsklimatet skulle kunna vara orsaken till att det möjliggörs för anställda att påverka i större utsträckning idag. Således vill cheferna möjligen förhålla sig till den nya öppenheten. Detta gör de genom att tillåta anställda påverka och vidare anpassa sig till följarna, varvid de tre aspekterna av ledarskap, framtidsbaserat-, värdebaserat- och pedagogiskt ledarskap, framträder.

Därefter väcks frågan varför en så stor anpassning anses nödvändig till just denna specifika generation. En anledning skulle kunna vara att cheferna upplever särskilda samhällsförändringar som väsentliga att anpassa sig till, för att företaget ska kunna hänga med i samhällsutvecklingen. Generational Cohort Theory menar att generationer påverkas av den tid de vuxit upp i och på så sätt får liknande karaktärsdrag på grund av detta (Strauss & Howe, 1991). Därav kan det vara så att cheferna tillskriver samhällsförändringarna som attribut hos generation Z och just därför upplever att de måste anpassa sig till generation Z i så hög utsträckning. Den existerande samhällsdiskussionen skulle alltså, hypotetiskt, förkroppsligas i generation Z. Om cheferna skulle välja att inte anpassa sig riskerar de att ses som bakåtsträvande, vilket ofta anses vara en negativ egenskap. Istället är det rimligt att de vill ses som mottagliga till samhällsförändring och därför välkomnar generation Z:s krav, eftersom det blir ett sätt att anamma samhällsförändringarna.

Vidare går det att förhålla sig mer kritisk till anpassningen cheferna gör. Anpassningen cheferna påstår sig göra till en särskild generation väcker frågor kring vad detta innebär för ledarskapet på ett större plan. Det framtidsbaserade ledarskapet riskerar att skapa en konflikt mellan arbetet här och nu och planerandet av framtiden. Det går att spekulera kring om mer fokus på framtiden skulle kunna resultera i försämrad kvalitet i det aktuella arbetet, för att allt mer tid ägnas åt framtidsplaner. Det värdebaserade ledarskapet skulle kunna leda till att

ledaren måste lägga mer tid och energi på att skapa värde för följarna samt att omvärdera de egna värderingarna cheferna har. Slutligen, det pedagogiska ledarskapet kräver i sin tur mer på ett relationellt plan, där mer ansträngning medföljer från chefernas håll än vad som tidigare behövts. Det skulle i sin tur kunna innebära att stora delar av ledarskapet förändrats och tid försvinner från väsentliga uppgifter till de nya fokusområdena i ledarskapet, som skapats på begäran av generation Z.

Grundläggande brukar ledarskap ofta definieras som att på olika sätt utöva inflytande (Kotter, 1985; Ladkin, 2010; Smircich & Morgan, 1982; Zaleznik, 1977). Att chefen, på de anställdas begäran, får fler arbetsuppgifter i utförandet av att vara chef innebär en viss makt hos den anställde. Det kan spekuleras i om det stora inflytandet följarna uttrycks ha på ledarskapet föreslår en eventuell skiftning i vem som faktiskt utför ledarskapet. Om följare tillhörande generation Z skulle kunna ses vara de som utövar inflytandet skulle det enligt teori innebära att de följaktligen tillskrivits en ledarskapsroll. Huruvida chefen, som är formellt utsedd ledare, utför ett ledarskap kan även ifrågasättas när chefen påstår sig 'behöva' anpassa sig efter de anställda. Således suddas gränsen mellan rollerna ledare och följare ut. Om en chef ger för mycket tillit och hängivenhet till de anställda som denne har en positiv implicit följarskapsteori om, riskerar alltså ledarskapet till viss del förskjutas till att utövas av de anställda. Är detta då ledarskap? Eller verkar inflytande likt ett uppdrag som ges till utnämnda följare och utnämnda ledare att utöva växelvis? Vissa studier behandlar ämnet närmre och undersöker huruvida både följare och ledare är medproducenter av ledarskapet. Kanske är då inte själva ledarskapet något som utövas i sig, utan i själva verket ett samlingsnamn för både följares och ledares utövade inflytande på varandra.

## 6. Slutsats

I denna studie har vi ämnat att undersöka vilka implicita följarskapsteorier chefer formar om generation Z utifrån deras uppfattning av dem på arbetsmarknaden. Därtill, hur ledarskapet påverkas av deras egen uppfattning. I samband med generation Z:s inträde på arbetsmarknaden och som en hittills ostuderad grupp i kombination med ledarskap, ville vi öka förståelsen för vad denna grupp kan få för betydelse på arbetsmarknaden, utifrån en socialkonstruktionistisk utgångspunkt. Forskning har hittills fokuserat på att undersöka generation Z:s egenskaper genom kvantitativ forskning, varvid det blir intressant att studera chefer med anställda i generationen och deras uppfattningar om dem kvalitativt. Dessutom blir området av ytterligare relevans med tanke på att ledarskapsforskning i stor utsträckning fokuserat på att studera ledarna och inte vilket inflytande och påverkan följarna har på ledarskapet. För att undersöka frågeställningen har chefers uppfattningar och redogörelser om generation Z analyserats med förankring i teorin om ledares implicita följarskapsteorier.

Våra empiriska resultat pekar på att cheferna har tillskrivit sina anställda ett antal karaktärsdrag och således skapat implicita teorier om deras följare. Ett antal egenskaper och beteenden var tydligt utmärkande och visade på chefernas uppfattning om generationen. Dessa var generationens driftighet, frispråkighet, starka samhällsvärderingar, deras behov av feedback och flexibla arbetstider samt en lojalitet till sig själva snarare än arbetsgivaren. Vidare fann vi att cheferna uttryckte att de utförde en stor anpassning av sitt ledarskap utefter behoven de upplevde generationen ha. Anpassningen yttrade sig i vad vi kunde identifiera som tre typer av ledarskap de således utövade; framtidsbaserat ledarskap, värdebaserat ledarskap och pedagogiskt ledarskap.

Det har funnits en avsaknad av forskning som kombinerat implicita följarskapsteorier med kategorisering av människor, och de förväntningar som tillkommer. Tidigare har teorin endast beskrivit hur ledare bedömer och bemöter enskilda individer baserat på deras implicita följarskapsteorier. Således har denna studie, med hjälp av att undersöka chefers syn på en specifik grupp, kunnat bidra till forskningsområdet. Genom detta kunde vi utläsa att cheferna genom kategorisering har skapat sig en positiv implicit följarskapsteori om generationen. Vidare tycktes det resultera i en mer omfattande ledarskapsmässig anpassning än den som görs mot enskilda individer, just eftersom den skedde gentemot en hel grupp. Som bidrag fann vi således att denna anpassning inte bara var riktad direkt mot individer, utan även mer

strukturella och omfattande förändringar gjordes som berörde hela gruppen och i vissa fall hela företaget.

Vad skulle detta då kunna innebära i praktiken? Som framkommit i denna uppsats gör chefer stora anpassningar till den nya, unga generationen. Detta skulle kunna tyda på att cheferna i större utsträckning kommer att anpassa sig efter de yngre på arbetsplatsen även i framtiden. Därför kan det ses som viktigt för chefer att reflektera över hur det skulle kunna påverka de äldre generationerna. Risken är att de äldre anställda blir förbisedda när tid och fokus istället läggs på de unga. Att applicera strukturella förändringar anpassade och skräddarsydda till yngre generationer innebär eventuellt ett förflyttat fokus från att tillfredsställa de äldre anställdas behov till de yngre anställdas behov. Då riskerar även de äldre generationernas kompetens förbises, som medföljer av deras längre erfarenhet och etablering. Det skulle i sin tur kunna leda till att en form av strukturell åldersdiskriminering sker på arbetsplatsen.

#### *Förslag på vidare forskning*

Genom vår studie har ett antal intressanta områden att utföra vidare forskning inom identifierats. Vi har endast kunnat spekulera kring orsaker till varför cheferna väljer att anpassa sig i den utsträckningen de gör med grund i våra empiriska fynd. I och med den stora anpassning som görs finns det intresse i att vidare undersöka vad anpassningen beror på. En möjlig infallsvinkel skulle kunna vara att ytterligare studera om samhällsutvecklingen har en påverkan på graden av anpassning. Vidare hade det också varit intressant att utvidga urvalet genom att undersöka en likartad situation från flera perspektiv, både följares och ledares uppfattningar, inom samma studie. Detta för att fördjupa förståelsen kring hur följare agerar som svar på ledarens bemötande och hur prestationen påverkas därtill. Dessutom hade det varit intressant att undersöka anledningen till att samtliga chefer attribuerar samma egenskaper till generationen och varför de väljer samma typ av ledarskap för att bemöta den. Om det beror på att cheferna är påverkade av en allmän samhällsdiskurs, eller om en majoritet av individer i generationen de facto besitter egenskaperna, skulle vara intressant att få svar på.

## Referenser

Baker, S. D. (2007). Followership: Theoretical foundation for a contemporary construct, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 14, nr. 1, sid. 50–60. Tillgänglig via: LUSEM library website: <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 27 April 2021]

Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership*, 4:e upplagan, New York: Free Press.

Bligh, M. (2011). Followership and follower-centered approaches, återfinns i: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage Handbook of Leadership*, sid. 425–436. London: Sage.

Bryman, A., & Bell, E. (2019). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3:e upplagan, Stockholm: Liber.

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructs of followership: A qualitative study, *The Leadership Quarterly*, vol. 21, nr. 3, sid. 543–562. Tillgänglig via: LUSEM library website: <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 5 Maj 2021]

Colbert, E. A., Judge, A. T., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success, *The leadership quarterly*, vol. 23, sid. 670–685. Tillgänglig via: LUSEM library website: <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 3 Maj 2021]

Crosby, G. (2020). Lewin's Democratic Style of Situational Leadership: A Fresh Look at a Powerful OD Model, *Journal of Applied Behavioural Science*. Tillgänglig via: <https://journals.sagepub.com> [Hämtad 3 Maj 2021]

D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention across Generations: A study of European Managers, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, nr. 8, sid. 929-953. Tillgänglig via: <https://www.researchgate.net> [Hämtad 31 Mars 2021]

Derler, A., & Weibler, J. (2014). The ideal employee: context and leaders' implicit follower theories, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 35, nr. 5, sid. 386-409.

Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 12 Maj 2021]

Desai, S. P., & Lele, V. (2017). Correlating Internet, Social Networks and Workplace - a Case of Generation Z Students, *Journal of Commerce & Management Thought*, vol. 8, nr. 4, sid.

802–815. Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 30 Mars 2021]

Dulebohn, H. J., Bommer, H. W., Liden, C. R., Brouer, L. R., & Ferris, R. G. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future, *Journal of Management*, vol. 38, nr. 6, sid. 1715-1759.

Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 25 April 2021]

Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study, *The Leadership Quarterly*, vol. 14, nr. 3, sid. 327–344. Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 7 Maj 2021]

Dwivedula, R., Singh, P., & Azaran, M. (2019). Gen Z: Where are we now, and future pathways, *Journal of Human Resource Management*, vol. 22. Tillgänglig via: <https://www.jhrm.eu> [Hämtad 30 Mars 2021]

Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). Global Generations: Social Change in the Twentieth Century, *The British Journal of Sociology*, vol. 56, nr. 4, sid. 559-577. Tillgänglig via: <https://www.researchgate.net> [Hämtad 31 Mars 2021]

Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process, *The Leadership Quarterly*, vol. 23, nr. 6, sid. 1043–1062. Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 17 April 2021]

Gao, P., & Wu, W. (2019). Effect of leaders' implicit followership theory on subordinates' career success, *Social Behavior & Personality: an international journal*, vol. 47, nr. 5, sid. 1-14. Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 18 April 2021]

Goswami, A., In Park, H., & Beehr, T. A. (2020). Does the Congruence Between Leaders' Implicit Followership Theories and Their Perceptions of Actual Followers Matter? *Journal of Business & Psychology*, vol. 35, nr. 4, sid. 519-538. Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 15 April 2021]

Graen, B. G., & Uhl-Bien, 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*, vol. 6, nr. 2, sid. 219-247. Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 18 April 2021]

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, vol. 9, nr. 1, sid. 42-63. Tillgänglig via: Google Scholar <https://scholar.google.com/> [Hämtad 25 Maj 2021]

Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, vol. 30, nr. 1, sid. 96–112. Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 4 April 2021]

Iszatt-White, M., & Saunders, C. (2017). *Leadership*, Oxford: Oxford University Press.

Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. I R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*, sid. 5–16. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kotter, J. (1985). *Power and influence: Beyond formal authority*, New York: Free Press.

Koulopoulos, T., & Keldsen, D. (2014). *Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business*, 1:a upplagan, New York: Routledge.

Ladkin, D. (2011). *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*, Cheltenham: Edward Elgar.

Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z : Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future, *Strategic HR review*, vol. 16, nr. 6. Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 31 Mars 2021]

Laudert, E. (2018). *Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work*, School of Leadership and Education Sciences. University of San Diego.

Legge, K. (2007). Putting the Missing H into HRM: The Case of The Flexible Organization, återfinns i: S. C. Bolton, & M. Houlihan, *Searching for the Human in Human Resource Management: Theory Practice and Workplace Context*, Red Globe Press, sid. 115-133.

Lewin, K., Lippitt, R., & White K. R. (1939). Patterns Of Aggressive Behavior In Experimentally Created "Social Climates" *Journal of Social Psychology*, vol. 10, nr. 2, sid. 271-299 Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 18 April 2021]

Liden, C. R., Sparrowe, T. R., & Wayne, J. S. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future, *Personnel and Human Resources Management*, vol. 15, sid. 47-119.

Loveland, E. (2017). Instant Generation, *Journal of College Admission*, nr. 235, Tillgänglig via: LUSEM library website [Hämtad 1 April 2021]

Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, nr. 8. Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 31 Mars 2021]



Meindl, R. J. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom, *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, sid. 159–203.

Meindl, R. J., Ehrlich, B. S., & Dukerich, M. J. (1985). The Romance of Leadership, *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, nr. 1, sid. 78-102, Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 4 Maj 2021]

Operario, D., & Fiske, S. T. (2004). Stereotypes: Content, structures, processes, and context, återfinns i: M. B. Brewer, & M. Hewstone (Eds.), *Social cognition*, sid. 120–141. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Philipps, S. J., & Lord, G. R. (1981). Causal Attributions and Perceptions of Leadership, *Organizational Behavior & Human Performance*, vol. 28, nr. 2, sid. 143-163. Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 14 April 2021]

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, återfinns i: G. Ahrne, & P. Svensson (Eds.) *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, sid. 194-210.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, vol. 61, nr. 3, sid. 5-18. Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 31 Mars 2021]

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning, *Journal of Behavioral Science*, vol. 18, sid. 257-273.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*, New York: William Morrow.

Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 113, nr. 2, sid. 73-84 Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 22 April 2021]

Uhl-Bien, M., Riggio, E. R., Lowe, B. K., & Carsten, K. M. (2014). Followership theory: A review and research agenda, *The Leadership Quarterly*, vol. 25, nr. 1, sid. 83-104. Tillgänglig

via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 15 April 2021]

Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S.K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring pygmalion effects, *The Leadership Quarterly*, vol. 23, nr. 5, sid. 822-834, Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 22 April 2021]

Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. 8:e upplagan, New York: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, vol. 55, sid. 67-78. Tillgänglig via: LUSEM library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 18 April 2021]

# Bilaga 1: Intervjufrågor

## Inledning

Är det okej att vi spelar in?

Du kommer att vara anonym i vår uppsats.

Under hela intervjun får du gärna ta in konkreta exempel. Vi är intresserade av dina resonemang och tankar kring frågorna, det finns inget rätt eller fel svar.

Vi kommer inte bekräfta det du säger eftersom vi inte vill leda dina svar, därav kanske vi kommer uppfattas som kortfattade.

## Allmänna frågor

Berätta lite om din roll/arbetsuppgifter.

Berätta om dina anställda (antal, ålder)

Vad tänker du när vi säger generationer på arbetsplatsen?

Upplever du att det finns grupperingar/särdrag baserat på ålder på arbetsplatsen?

Hur upplever du olika generationer på arbetsplatsen?

Ser du någon skillnad på de som anställs idag jämfört med för några år sedan?

## Ledarskap

- Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?
- Vilket typ av ledarskap vill du utöva?
- Hur har ditt ledarskap utvecklats under åren?
  - Vad beror den utvecklingen på?
- Upplever du att du måste anpassa ditt ledarskap till ålder? I sådana fall hur? Vad gör du då?
- Är det något i ledarskapet som blir extra viktigt med gen z enligt dig, ge gärna praktiska exempel?
- (Finns det något i det ledarskap du vill utöva som utmanas med generation z?)
  - Hur hanterar du den utmaningen?
- Hur arbetar du med personer som precis kommit ut på arbetsmarknaden i ditt ledarskap?
- Vilken typ av ledarskapsstil använder du gentemot olika ålder, kan du ge exempel på det?
- Vilka utmaningar ser du i att leda folk från generation Z?
  - Ser du några andra allmänna problem med generationen?
- Kan du ge exempel på vilka karaktärsdrag i ledarskapet är nödvändiga gentemot Generation Z?
  - Vad tycker du krävs av dig för att leda generation z? Krävs det mer av dig att leda gen z än tidigare generationer?
- Om man tänker att ledarskap handlar mycket om vision, kan du beskriva hur du utövar ditt ledarskap under en dag gentemot generation z?

## Motivation

- Hur arbetar du med motivation gentemot dina anställda?
- Hur motiverar du dina anställda i Generation Z? Ser du någon skillnad från äldre generationer?

### **Investering i anställda**

- Hur ser ni till att unga anställda ska utvecklas i företaget?
- Hur länge brukar (Gen Z) anställda jobba hos er?
- Vad har ni för krav på en ny anställd? (Gen Z)
- Vad ser du som generation z:s främsta egenskaper?
- Kan du ge konkreta exempel på bidrag till företaget och vad får det för konsekvenser för företaget?
  - Vad finns det för värde att ta in nyexade/de under sin utbildning?
  - Finns specifika egenskaper som företaget kan utnyttja för att utvecklas?

### **Krav från Gen Z**

- Upplever du att anställda i generation z har vissa förväntningar på dig eller företaget som skiljer sig från andra anställda?
- Hur ser du på vad de anställda värderar i de olika generationerna?
- Hur upplever du att gen z tar instruktioner och arbetar?
- Upplever du att generation z har någon påverkan på företagskulturen?

### **Digital utveckling**

- Hur bra ser du att ni hänger med i den digitala utvecklingen?
  - Påverkar de generation Z den digitala utvecklingen?
  - Finns det någon speciell kunskap som gen z har som företaget kan dra nytta av?
- Vad använder du för kommunikationsmedel med yngre anställda/äldre anställda?

### **Övrigt**

- (Upplever du någon (signifikant eller liten) skillnad mellan tidiga 90-talister 90-94 och tidiga generation z (95-00)? Upplever du det hos alla 90-talister eller ännu mer de yngre)
- Är det något nu under intervjun som du har tänkt på men vi inte ställt en fråga om angående Generation Z/Unga anställda?