



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### Ledarskap som efterfrågas av svenska universitetsstudenter

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
Termin  
VT 2019  
Kandidatuppsats  
Författare  
Oscar Svärdström (940320)  
Handledare Wajda Wikham

## Abstract

The aim of this study is to investigate what leadership Swedish university students request in their future workplace. The study has focused on, according to some research, the most prominent leadership styles transformative and transactional leadership.

There is no known research that fully focuses on what Swedish university students request for leadership. The study therefore aims to help to clarify this area.

If the results of the study become known to leaders at different levels in organizations, management in organizations and companies will have a better understanding of and be able to adapt their leadership based on the two leadership styles to better attract and motivate the new students who will soon enter the labor market. All for leaders to be able to lead effective and competitive Swedish organizations in the future.

To answer the study's aim and questions, a quantitative method was used and the sample consisted of 78 Swedish university students. The result showed that not one leadership style was more requested than the other, but that Swedish university students request both a transformative leadership and a transactional leadership. What was mainly requested that characterizes the transformational leadership is managers who are coachable, instill confidence, are good at communicating and get all employees to work towards the organization's goals. What was primarily requested from the transactional leadership are managers who are rewarding and set clear goals for the work.

**Keywords:** Millennials, Transformative leadership, Transactional leadership, Swedish university students

## Sammanfattning

Syftet med studien är att undersöka vilket ledarskap svenska universitetsstudenter efterfrågar i framtida yrkesliv. Studien har fokuserat på ledarstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap som en del forskning pekar ut som de mest framträdande ledarskapsstilarna.

Det finns ingen känd forskning som fullt ut fokuserar på vad svenska universitetsstudenter efterfrågar för ledarskap. Studien vill därför bidra till att bringa klarhet i detta område.

Om studiens resultat blir känt för ledare på olika nivåer i organisationer kommer ledningar i organisationer och företag ha bättre förståelse om och kunna anpassa sitt ledarskap utifrån de två ledarstilarna för att bättre attrahera och motivera de nya studenter som snart kommer ut på arbetsmarknaden. Allt för att ledare ska kunna leda effektiva och konkurrenskraftiga svenska organisationer även i framtiden.

För att besvara studiens syfte och frågeställning användes en kvantitativ metod och urvalet bestod av 78 svenska universitetsstudenter. Resultatet visade att inte någon ledarstil efterfrågades mer än den andra utan att svenska universitetsstudenter efterfrågar både ett transformativt ledarskap och ett transaktionellt ledarskap. Det som framförallt efterfrågades som kännetecknar det transformativa ledarskapet är chefer som är coachande, inger tillit, är bra på att kommunicera och får med alla medarbetare att arbeta mot organisationens mål. Det som främst efterfrågades från det transaktionella ledarskapet är chefer som är belönande och ställer upp tydliga mål för arbetet.

**Nyckelord:** Millennials, Transformativt ledarskap, Transaktionellt ledarskap, Svenska universitetsstudenter

## Innehållsförteckning

Introduktion.....	- 5 -
Bakgrund.....	- 5 -
Ledarstilar för effektivt ledarskap.....	- 6 -
Problemområde/behov av mer forskning.....	- 6 -
Syfte.....	- 7 -
Frågeställning.....	- 7 -
Avgränsning.....	- 7 -
Teoretisk referensram och tidigare forskning.....	- 8 -
Ledarskap.....	- 8 -
Transformativt ledarskap.....	- 9 -
Transaktionellt ledarskap.....	- 10 -
Millennials och ledarskap på arbetsplatsen.....	- 10 -
Metod.....	- 12 -
Forskningsansats.....	- 12 -
Mätinstrument.....	- 12 -
Konstruktion av frågor för datainsamling.....	- 12 -
Utformning av webbenkäten.....	- 13 -
Tillvägagångssätt för datainsamling.....	- 13 -
Arenor för inhämtning av data.....	- 13 -
Deltagare.....	- 14 -
Analys.....	- 14 -
Studiens reliabilitet och validitet.....	- 15 -
Reliabilitet.....	- 15 -
Validitet.....	- 15 -
Resultat.....	- 16 -
Diskussion.....	- 19 -
Slutsats.....	- 22 -
Referenslista.....	- 23 -
Bilaga 1 – Enkätfrågor.....	- 26 -

## Tabellförteckning

Tabell 1 - Medelvärde och standardavvikelse för varje påstående i enkäten.....	- 16 -
Tabell 2 - Medelvärde för ledarskapsstilarna.....	- 18 -
Tabell 3 - Beroende t test.....	- 18 -

## Introduktion

*I detta kapitel kommer bakgrunden behandla studiens problemområde för att senare presentera studiens syfte, frågeställning och avgränsningar.*

## Bakgrund

När det talas om effektivt ledarskap finns det ett underliggande antagande om att ett effektivt ledarskap också är lösningen för att organisationer ska vara effektiva (Toleikiene & Rybnikova, 2013). För att ett ledarskap ska vara effektivt behöver det ligga linje med vad medarbetarna efterfrågar. Om ledarskapet i en organisation inte motsvarar medarbetares förväntningar kan det skada organisationens rykte vilket kan medföra att färre individer söker sig till organisationen vilket i sin tur kan påverka organisationens existens.

Dagens organisationer verkar i en allt mer global miljö som karaktäriseras av flexibilitet och snabba förändringar som både är svåra att förutsäga och agera efter, som exempel Storbritanniens utträde ur EU (Fleming & Millar, 2019). Det är därför tydligt att ledare förväntas arbeta i en ständigt föränderlig miljö både externt och internt. Detta har gjort att frågan om vad som är ett effektivt ledarskap har blivit allt viktigare (Toleikiene & Rybnikova, 2013). Utifrån detta är ledarskap bland de mest omtalade ämnena inom organisationer vilket gjort att det ständigt görs nya investeringar i att försöka förstå och utveckla ett effektivt ledarskap (Bolden, 2004).

Ledare behöver ständigt-anpassa sitt ledarskap efter vad medarbetare efterfrågar och vad som efterfrågas skiljer sig mellan generationer (Heinzerling, 2018). Organisationer och ledare behöver därför vara uppmärksamma och närmare förstå de olika generationerna mer ingående för att bli mer effektiva ledare (Al-Asfour & Lettau, 2014). Det har också visat sig att individer inte lämnar sina jobb, utan sina chefer (Thompson & Gregory, 2012 refererar till Buckingham & Coffman, 1999).

Samtidigt kompliceras bilden för ledarskapet med att den nya generationen kallad millennials påbörjat sitt intåg på arbetsmarknaden och snart kommer de vara i majoritet jämfört med äldre generationer (Thompson & Gregory, 2012). Millennials definieras som en grupp individer födda mellan 1982 och år 2004 (Holmberg-Wright, Hribar, & Tsegai, 2017). Millennials skiljer sig från andra generationer med avseende på idéer, beteenden och synpunkter. Tidigare studier som fokuserat på millennials på arbetsplatsen har visat på att de är en generation som önskar närmare relation till chefen, variation i arbetet och utmanande arbetsuppgifter med tydliga förväntningar i kombination med regelbunden feedback på uppgifter som de tilldelats än tidigare generationer (Meng, Reber, Rogers, 2017; Thompson & Gregory 2012; Al-Asfour & Lettau, 2014).

Millennials inträde på arbetsmarknaden har medfört att förståelsen för vilket ledarskap som efterfrågas av medarbetarna har blivit mer komplex då ledare i organisationer upplever problem i hur de ska leda och förhålla sig till den nya generationen (Solnet & Kralj, 2011; Thompson & Gregory, 2012).

## Ledarstilar för effektivt ledarskap

I forskningslitteraturen har synen på vad som ansetts vara ett effektivt ledarskap förändrats genom åren (Bolden, 2004). Vissa ledarskapsteorier har snabbt blivit förkastade medan andra blivit mer accepterade. Ledarskapsforskaren Bass (1985) delar upp ledarskap i tre olika ledarstilar och denna indelning har fått stort genomslag i forskningslitteraturen (Northouse, 2018). De tre ledarstilarna är: transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap och laissez-faire ledarskap. Moors (2012) påpekar att många forskare inom området menar att de tre ledarskapsstilarna också är tre distinkta ledarskapsstilar. Medan Bass (1985) anser att ledarstilarna kan ses som ett kontinuum där en och samma ledare kan visa upp samtliga ledarstilar men att det varierar i intensitet och utsträckning beroende på situation (Northouse, 2018 refererar till Bass, 1985). En metaanalys konstaterade att ledare som framförallt använder ett transformativt ledarskap ökar medarbetarnas engagemang, välbefinnande och prestation (Judge & Piccolo 2004). Det är därför många forskare som menar på att det transformativa ledarskapet är mer effektivt i att nå organisationers mål än det transaktionella- och laissez-faire ledarskapet (Northouse, 2018). Det transformativa ledarskapet har därför fått störst genomslag av de tre ledarstilarna och mycket forskning kretsar kring den ledarskapsstilen (Northouse, 2018). En anledning till det transformativa ledarskapets genomslag skulle kunna vara att det ligger i linje med vad medarbetare efterfrågar (Northouse, 2018 refererar till Bass & Riggio, 2006). Däremot har det visat sig att det finns skillnader i vad medarbetare efterfrågar för typ av ledarskapet beroende på kontext såsom nationalitet, kultur och bransch (Zander & Romani, 2004)

Bass (1985) menar också på att chefer bör använda sig av det ledarskap som efterfrågas och förväntas av medarbetarna. Däremot är Laissez-faire ledarskap ingen aktiv ledarskapsstil utan innebär frånvaro av ledarskap (Northouse, 2018).

Det har visat sig att laissez-faire ledarskap inte är en ledarskapsstil som efterfrågas utan snarare är ett resultat av att det ledarskap som utövas av chefer i en organisation inte ligger i linje med vad medarbetare efterfrågar (Wong & Giessner, 2018) Därför kommer denna studie endast fokusera på ledarstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap.

### Problemområde/behov av mer forskning

Millennials är som tidigare nämnt den generation som nu på allvar börjar inta arbetsmarknaden och inom är en snar framtid kommer millennials också vara i majoritet jämfört med äldre generationer (Thompson & Gregory, 2012). För att organisationer ska fortsätta utvecklas, vara konkurrenskraftiga och tilltalande är det viktigt att veta vad millennials efterfrågar och förväntar sig för ledarskap (Farrell & Hurt, 2014; Heinzerling, 2018).

En grupp av millennials som ännu inte kommit ut på arbetsmarknaden är universitetsstudenter. Eftersom universitetsstudenter är en grupp som inom en snar framtid kommer att komma ut i arbetslivet är det av speciellt intresse för ledare att få klarhet i vilket ledarskap som efterfrågas i den gruppens framtida yrkesliv. Det finns ingen känd forskning som fullt ut fokuserar på vad svenska universitetsstudenter efterfrågar för ledarskap. Därför avser denna studie att genom

ledarstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap undersöka vilket ledarskap svenska universitetsstudenter (som en grupp av millennials) efterfrågar i framtida yrkesliv.

### Syfte

Syftet med studien är att genom ledarstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap undersöka vilket ledarskap svenska universitetsstudenter (som en grupp av millennials) efterfrågar i framtida yrkesliv.

### Frågeställning

Vilken av ledarstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap är det som framförallt efterfrågas av svenska universitetsstudenter (som en grupp av millennials) i framtida yrkesliv?

### Avgränsning

Denna studie avgränsar sig till att endast undersöka ledarskapsstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap. Det finns också andra teorier om ledarskapsstilar som skulle kunna vara relevanta men på grund av att de två ledarskapsstilarna fått ett så pass stort genomslag och att mycket forskning kretsar runt ledarskapsstilarna avser denna studie att endast undersöka dessa två.

Ledare och chef kommer också användas som synonyma begrepp genomgående i studien. Ledarskap och chefskap liknar nämligen varandra på många sätt (Northouse, 2018). Till exempel innebär både ledarskap och chefskap att de tillsammans med medarbetare försöker uppnå gemensamt uppsatta mål. Det finns också många olika befattningar på chefer. De chefer som framförallt visat sig påverka medarbetare är den närmsta chefen (Yang, Zhang & Tsui, 2010). Därför kommer denna studie framförallt fokusera på den närmsta chefen och vilket ledarskap den bör utöva. Studien avgränsar sig också till att endast undersöka svenska universitetsstudenter som är en grupp av millennials.

Vidare kommer studien endast skriva svenska universitetsstudenter då det är underförstått att det är en grupp av millennials.

## Teoretisk referensram och tidigare forskning

*Detta kapitel kommer närmare förklara begreppet ledarskap och de två ledarstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap. Kapitlet kommer också behandla hur tidigare forskning beskriver millennials på arbetsplatsen samt hur det kan kopplas till transformativt och transaktionellt ledarskap. Detta kapitel kommer också ligga till grund för diskussionen av studiens resultat.*

### Ledarskap

Ledarskap är ett omdebatterat och komplext ämne och undersökningar görs över hela världen för att bättre förstå ledarskap (Northouse, 2018). Som ett resultat av detta har också många olika teorier kommit fram för att försöka förklara komplexiteten med ledarskap. Däremot finns det ingen vedertagen förklaring till vad ledarskap faktiskt är eller hur man på bästa sätt ska utöva ledarskap. Sedan tidigt 1900-tal fram till idag har synen på ledarskap förändrats flertalet gånger. Däremot har Northouse (2018) kommit fram till en definition som han menar inspirerats från tidigare definitioner där han tagit ur det mest centrala ur definitionerna. Northouse menar vidare att: a) ledarskap är en process b) ledarskap innebär inflytande c) ledarskap förekommer i grupper d) ledarskap innebär gemensamma mål:

- a) Med att ledarskap *är en process* menas att ledarskap inte är en viss egenskap eller karaktärsdrag utan snarare en interaktion mellan ledare och följare där ledaren påverkar och blir påverkad av följarna. I organisationer skulle detta kunna innebära att chefen påverkar medarbetarna och likaså påverkar medarbetarna chefen.
- b) Med att ledarskap *innebär inflytande* syftar på hur ledaren påverkar medarbetaren och den kommunikationen som sker mellan ledare och följare. I organisationer skulle detta innebära det att chefen påverkar medarbetare på olika sätt utifrån hur de agerar.
- c) Med att ledarskap *förekommer i grupper* menas att det är just i grupper som ledarskap uppstår och att ledarskapet influerar en grupp av individer som har ett gemensamt mål. En organisation består också av en grupp människor som arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål.
- d) Med att ledarskap *innebär gemensamma mål* menas att ledare och följare har ett gemensamt syfte. Det skulle till exempel kunna vara att föra en organisation framåt genom att uppnå de mål som satts.

Baserat på dessa fyra komponenter definierar Northouse (2018) ledarskap som:

*“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”* (Northouse, 2018, s. 5)

Detta kommer också vara definitionen för denna studie då ledarstilarna transformativt ledarskap och transaktionellt ledarskap behandlar dessa fyra komponenter. Nedan kommer de två ledarstilarna beskrivas närmare. Studien har främst använt Northouse, 2018 som källa då han är en erkänd och framträdande forskare inom ledarskap.



## **Transformativt ledarskap**

Ett transformativt ledarskap är en process som transformerar individer (Northouse, 2018). Det är en relationsorienterad ledarstil där ledaren lägger stor vikt på att skapa en relation till sina medarbetare. Ledaren är då uppmärksam och tar hänsyn till medarbetarnas behov och försöker genom idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell omtänksamhet motivera och hjälpa medarbetarna att uppnå sin fulla potential. Det är då finns då fyra typer av dimensioner/beteenden som karaktäriserar en transformativ ledare.

*Idealiserat inflytande*, innebär att ledaren agerar som en förebild för medarbetarna (Northouse, 2018). Medarbetare ska då identifiera sig med sin ledare och ha viljan att efterlikna ledaren. Dessa ledare ska då uppvisa vissa personliga egenskaper såsom karisma samt ha hög moral och agera föredömligt för att därigenom vinna medarbetarna respekt och tillit (Northouse 2018: Kirkbride, 2006).

*Inspirerande motivation*, innebär att ledaren formulerar en övertygande framtidsvision, uttrycka höga förväntningar på sina medarbetare samt inspirera och motivera medarbetare till att känna samhörighet och dela framtidsvisionen som råder inom organisationen (Northouse, 2018). Ledaren ska få förmedla en teamkänsla som gör att medarbetare sätter organisationens intressen före sina egna och på så vis kommer medarbetare prestera bättre och uppnå mer än de själva trodde var möjligt.

*Intellektuell stimulans*, innebär att ledaren uppmuntrar medarbetarna att utmana sig själva, vara innovativa och kreativa för att lösa problem (Northouse, 2018). Genom att ledare ger medarbetare utrymme att arbeta självständigt kan medarbetares kreativitet och innovativa förmågor bidra till att nya tillvägagångssätt tas fram för att lösa problem (Avolio, 2011). Således är det viktigt att en ledare undviker att nonchalera och förkasta nya idéer för det bringar utvecklingsmöjligheter och kan ge försprång gentemot konkurrerande organisationer.

*Individuell omtänksamhet*, innebär ledaren tar sig tid att coacha medarbetarna och ägna sig åt att ge personlig uppmärksamhet för att identifiera medarbetarnas behov till utveckling (Northouse, 2018) Genom att ledaren finns där som coach och mentor leder till medarbetarna successivt utvecklas för att uppnå en högre potential. Ledarens roll och beteende mot medarbetare kommer skilja sig beroende på den enskilda medarbetarens behov för att på så vis få varje medarbetare att utvecklas (Avolio, 2011). Det är därför viktigt med en kontinuerlig tvåvägskommunikation mellan medarbetare och ledare för att utveckla en personlig relation. Det medför att det blir lättare för ledaren att se medarbetarnas behov samt att det underlättar ledarens coaching av medarbetaren vilket också gör att medarbetaren känner sig bekräftad.

## **Transaktionellt ledarskap**

Ett transaktionellt ledarskap kan ses som ett samlingsbegrepp för tidigare ledarskapsmodeller som fokuserat på transaktioner (exempelvis befordran och högre lön) mellan ledare och medarbetare (Northouse, 2018). En transaktionell ledare prioriterar inte på att ta hänsyn till medarbetares behov och utveckling, som sker mer i det transformativa ledarskapet, utan är mer en vägledande ledarstil som främst fokuserar på transaktioner som är av värde både för ledare och medarbetare. Ett exempel på ett transaktionellt ledarskap är när chefer befordrar medarbetare främst baserat på de mål som medarbetaren uppnått. Det ligger då i medarbetarens intresse att göra det ledaren vill för att få sin befordran och likaså ligger det i ledarens intresse att medarbetare gör ett bra jobb och uppfyller de mål som sätts. Ett transaktionellt ledarskap består av två dimensioner/beteenden (Northouse, 2018).

*Villkorad belöning*, innebär att det finns en transaktionsprocess mellan ledare och medarbetare där ledaren ger belöningar såsom befordringar och anställningstrygghet i utbyte mot att medarbetaren utför arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt (Kirkbride, 2006).

*Ledning med undantag* innebär att ledarskapet kan utövas på två sätt, aktivt eller passivt (Northouse, 2018). Aktivt ledarskap innebär att ledaren kontrollerar att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt. Om medarbetare är på väg att begå misstag eller bryta mot reglerna ingriper ledaren direkt. Passivt ledarskap innebär att ledaren ingriper först efter att problem uppstått.

## **Millennials och ledarskap på arbetsplatsen**

Vilka som tillhör gruppen millennials varierar mellan olika studier men generellt kan det sägas att en generation är en grupp av människor som är födda inom samma definierade tidsperiod (Solnet & Kralj, 2011). Andra studier har definierat millennials som en grupp individer som är födda mellan år 1982 och år 2004 (Holmberg et al, 2017), vilket också är den gällande definitionen i denna studie.

Tidigare studier som fokuserat på millennials på arbetsplatsen har visat på att millennials är en generation som önskar variation i arbetet och utmanande arbetsuppgifter med tydliga förväntningar i kombination med regelbunden feedback på uppgifter som de tilldelats (Meng, Reber, Rogers, 2017; Thompson & Gregory, 2012). Med regelbunden feedback menas inte en årlig utvärdering utan millennials vill ha konstant feedback från sin chef (Holmberg et al, 2017). Kommunikation är centralt för millennials och därför är också millennials mer benägna än tidigare generationer att skapa och upprätthålla en personlig relation sina chefer (Al-Asfour & Lettau, 2014). Millennials utpekade därför ofta som en krävande generation och det har visat sig att chefer från tidigare generationer upplever millennials inträde på arbetsmarknaden som något negativt (Anderson et al, 2017; Thompson & Gregory, 2012). Enligt Thompson & Gregory (2012) behöver inte dessa negativa beskrivningar vara något dåligt utan det skulle snarare kunna beskrivas som styrkor i organisationer där chefer utövar ett transformativt ledarskap. Exempelvis kan millennials förväntan att få vägledning och feedback innebära att de är ivriga att lära sig och öppna för att få vägledning av ledaren som på så vis kan hjälpa medarbetaren

att ta sina färdigheter och prestationer till en ny nivå (Thompson & Gregory, 2012). Ett transformativt ledarskap betonar just vikten av att coacha och ge personlig uppmärksamhet till medarbetare för att identifiera medarbetarnas behov till utveckling (Northouse, 2018). Det har även visat sig att millennials är mer benägna att byta jobb än tidigare generationer (Solnet & Kralj, 2011). Detta ställer då krav på chefer att upprätthålla en personlig relation till sina medarbetare då det kan öka millennials lojalitet mot chefen vilket kan leda till att de blir mindre benägna att byta jobb (Thompson & Gregory, 2012). Ett transformativt ledarskap betonar vikten av att ha en god relation till sina medarbetare (Northouse, 2018). Det finns alltså argument som talar för att ett transformativt ledarskap ligger i linje med vad millennials efterfrågar för typ av ledarskap.

Millennials visat sig vara mer individualistiska än tidigare generationer (Anderson et al. 2017). Samtidigt betonar det transformativa ledarskapet vikten av att få medarbetare att sätta organisationens mål framför sina egna (Northouse, 2018). Anderson et al. (2017) menar på att millennials individualistiska synsätt gör det transformativa ledarskapet mindre effektivt då medarbetarna är mer måna om sig själva än organisationen. Millennials tenderar också att vilja ha mer balans mellan arbete och fritid jämfört med tidigare generationer (Twenge, 2010). Vilket Anderson et al. (2017) menar att den nuvarande teorin om transformativt ledarskap inte förbereder chefer för. Det transaktionella ledarskapet betonar framförallt transaktioner mellan ledare och medarbetare (Northouse, 2018). Det skulle kunna indikera att ett transaktionellt ledarskap är att föredra då ledare kan belöna medarbetare med till exempel ledighet om medarbetaren uppnår uppsatta mål. Det har också visat sig att millennials motiveras av extrinsiska belöningar såsom lön och andra förmåner, snarare än inneboende belöningar (Twenge, 2010). Det transformativa ledarskapet betonar framförallt inneboende belöningar såsom inflytande i arbetet istället för extrinsiska belöningar såsom befordringar och ledighet vilket det transaktionella ledarskapet erbjuder i större utsträckning.

Det råder delade meningar i tidigare forskning om vilket ledarskap som efterfrågas av millennials. Tidigare forskning har visat helt motsägande resultat gällande huruvida ett transformativt ledarskap verkligen efterfrågas av millennials. Thompson & Gregory (2012) menar att ett transformativt ledarskap är ett ledarskap som ligger i linje med vad millennials efterfrågar medan Anderson et al. (2017) menar tvärtom att ett transformativt ledarskap inte är ett ledarskap som ligger i linje med vad millennials efterfrågar.

## Metod

*I detta kapitel kommer studiens metod behandlas. Kapitlet kommer bland annat gå igenom vilken metod som valts, vilket mätinstrument som använts samt hur datainsamlingen gick till.*

### Forskningsansats

För att besvara studiens syfte med hjälp av den tillhörande frågeställningen används en kvantitativ ansats. Detta för att undersöka frekvenser och beräkna medelvärden för att därigenom särskilja de två ledarstilarna för att ge en indikation till vilket ledarskap svenska universitetsstudenter efterfrågar i framtida yrkesliv. Studien kommer använda sig av en tvärsnittdesign vilket innebär att datainsamlingen kommer ske under en och samma tidsperiod (Borg & Westerlund 2012). Eftersom som studien avser att använda kvantitativ metod är webbenkäter en lämplig datainsamlingsmetod. En webbenkät gör det möjligt att inhämta många svar på kort tid vilket är en fördel då denna studie görs under en kortare tidsperiod. Den kvantitativa metoden ger också möjlighet att undersöka ett större urval vilket kan ge starkare indikation till vilket ledarskap som efterfrågas. Det ger också möjlighet till att göra statistiska tester vilket kan ge mer tillförlitliga resultat.

Sammanfattat är kvantitativ metod är lämplig för att svara på studien syfte och frågeställning. En kvalitativ ansats hade gett möjlighet till en djupgående studie men på grund av begränsad tid och ambition att få en bred bild av vad universitetsstudenter efterfrågar för ledarskap i framtida yrkesliv valdes en kvantitativ metod.

### Mätinstrument

För att samla in data konstruerades en webbenkät. En del av studiens enkät baserades på mätinstrumentet **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S** (Bass & Avolio, 1992). Valet av mätinstrument baseras på att det är ett vedertaget och erkänt instrument för forskning som studerar transformativt och transaktionellt ledarskap.

### Konstruktion av frågor för datainsamling

*Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S* består av ett frågepaket där tolv påståenden undersöker transformativt ledarskap, sex påståenden undersöker transaktionellt ledarskap och tre påståenden undersöker laissez - faire ledarskap. Eftersom studien inte avsåg att mäta laissez - faire ledarskap togs de tre påståendena bort från enkäten. Totalt bestod därmed enkäten av 18 påståenden kopplade till transformativt och transaktionellt ledarskap. Enkäten var ursprungligen på engelska och översattes till svenska. Påståendena konstruerades också om från ledarens perspektiv till medarbetarens perspektiv.

Det konstruerades även bakgrundsfrågor om hur länge respondenten studerat, kön, tidigare arbetslivserfarenhet, antal år av arbetslivserfarenhet, vilket universitet respondenten studerar på samt vilket program/inriktning respondenten studerar.

## Utformning av webbenkäten

I mätinstrumentet fick respondenterna ta ställning till 18 påståenden utifrån ledarskapsstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap. Respondenter fick då svara utifrån en fyrgradig likertskala dvs det finns inget mittenvärde vilket innebär att deltagarna blir tvungna att ta aktiv ställning till frågor eller påståenden. För att se studiens påståenden som ställdes till respondenterna. *Se bilaga 1 – Studiens enkät.*

### *Information till respondenterna i studien*

Den inledande presentationen av webbenkäten fick respondenterna information om enkätens utformning och de etiska aspekter som studien tog hänsyn till. Presentationen beskrev också syftet med studien och även tidsaspekten samt kontaktuppgifter till mig som är ansvarig för studien. I presentationen framgick även att deltagande är frivilligt, att deltagarna när som helst kan välja att avbryta sitt deltagande, hur lång tid enkäten kommer att ta samt hur det insamlade materialet kommer förvaras och användas. Allt detta i linje med de fyra etiska forskningsprinciperna (Vetenskapsrådet, 2017) Deltagarna fick information om att genom att besvara frågan om samtycke samt att skicka in enkäten gav deltagarna samtycke till att delta i studie.

Däremot gick det inte att ångra sitt deltagande efter inskickad enkät då samtliga enkäter anonymiseras med en siffra. Det gavs också information om att den data som samlats in endast var avsedd för användning i denna studie och att all data hanterades konfidentiellt. Med konfidentiellt menas att den data som samlas in anonymiseras vilket gör att svar inte kan kopplas till enskilda respondenter samt att data förvaras på ett tillförlitligt sätt där endast den som är ansvarig för studien har tillgång till datan.

Den första frågan som ställdes i webbenkäten var “*Samtycker du till att delta i studien?*” med svarsalternativen Ja eller Nej. Efter det ställdes kontrollfrågor om deltagarnas ålder och om de för tillfället var studenter. För att kunna utröna huruvida deltagarna var universitetsstudenter som en grupp av millennials. Det ställdes också bakgrundsfrågor om hur länge respondenten studerat, kön, tidigare arbetslivserfarenhet, antal år av arbetslivserfarenhet, vilket universitet deltagaren studerar på samt vilket program/inriktning deltagaren studerar i syfte att samla in mer bakgrundsinformation gällande studiens deltagare.

### [Tillvägagångssätt för datainsamling](#)

## **Arenor för inhämtning av data**

Deltagare till studien utgjordes av universitetsstudenter som studerar på något av Sveriges olika universitet. För att rekrytera respondenter till studien publicerades webbenkäten på tre olika Facebookgrupper avsedda för universitetsstudenter. På Facebook kontaktades administratörerna för de olika grupperna med en förfrågan om att publicera webbenkäten i respektive grupp. I förfrågningarna till de tre grupperna informerades administratörerna om studiens syfte samt att uppgifterna hanteras konfidentiellt och att svaren endast användes för

studiens ändamål. Webbenkäten fanns tillgänglig under totalt 14 dagar och den beräknades ta ca 5 - 10 minuter att besvara. Samtliga administratörer godkände publiceringen av webbenkäten. Sammanlagt hade grupperna ett medlemsantal av ca 20 000 medlemmar men grupperna innehöll också medlemmar som inte längre är aktiva universitetsstudenter.

## **Deltagare**

Studien använde sig av ett bekvämlighetsurval för att få tag på respondenter (Bryman 2011). Vilket innebär att de som är mest lättillgängliga tillfrågades. Totalt antal respondenter som svarade på enkäten var 84 stycken varav 78 uppgav att de var aktiva universitetsstudenter födda mellan år 1982 och 2004 vilket var målpopulationen för denna studie. De sex resterande deltagarna uppgav sig inte vara universitetsstudenter och räknades därför som övertäckning. Samtliga 78 universitetsstudenter gav sitt samtycke till studien. Antal år som universitetsstudenterna studerat varierade mellan 1 till 5 år. Könsfördelningen var 28 män och 49 kvinnor. Åldersspannet varierade mellan 19 - 36 år. Utbildningsinriktning hos deltagande studerade varierade. Några exempel på inriktningar var: Ekonomi, ljudteknik, dataingenjör, läkare, dataspelsutvecklare, socionom och personalvetare.

## **Analys**

För att analysera det insamlade materialet användes statistikprogrammet IBM SPSS Statistics 26.0. De analyser som inledningsvis gjordes var att beräkna medelvärden för samtliga påståenden samt medelvärden för ledarskapsstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap. Sedan gjordes det parametriska testet Beroende t test för att jämföra medelvärdena mellan transformativt och transaktionellt ledarskap. Det Beroende t testet hade på förhand en vald signifikansnivå på  $P = 0,05$ . För att göra parametriska tester bör data vara på intervall/kvotnivå samt att datan bör minst vara approximativt normalfördelad (Borg & Westerlund, 2012).

De påståenden som utgjorde totalmåten för transformativt och transaktionellt ledarskap var ursprungligen på ordinalnivå men eftersom påståendena adderats ihop till ett totalmått kan variabeln antas vara på intervall/kvotnivå (Pallant, 2016). Det har också visat sig att parametriska tester är robusta för avvikelser från skalans ursprungsdata och från normalfördelningen (Gaitio, 1980; Norman, 2010). Enligt centrala gränsvärdessatsen kan stickprov större än  $n=30$  antas som approximativt normalfördelad (Lantz, 2013).

Denna studies urval ( $n=78$ ) är större än 30 vilket gör att approximativ normalfördelning kan antas. Däremot finns det många olika gränsdragningar för hur stort ett urval bör vara för att kunna anta approximativ normalfördelning. Själva kontentan av centrala gränsvärdessatsen att ju större urvalet är desto bättre (Lantz, 2013). Det går därför att spekulera kring hurvida studiens urval ( $n=78$ ) är tillräckligt stort. Om urvalet avviker från normalfördelning löper studien större risk att presentera missvisande resultat (Pallant, 2016). Jag har ändå valt att anta approximativ normalfördelning med vetskapen om att ett större urval hade minskat risken för missvisande resultat. För att undersöka mätinstrumentets reliabilitet användes det statistiska testet Cronbach alfa.

## **Reliabilitet**

För att undersöka mätinstrumentets reliabilitet användes det statistiska testet Cronbach alfa. Reliabilitetstest avser att undersöka hur tillförlitligt ett mätinstrument är, alltså Cronbach alfa testet kan ge oss en indikation på hur väl mätinstrumentet håller ihop (Borg & Westerlund 2012). Det transformativa ledarskapet utgörs av tolv påståenden och den transaktionella ledarskapet utgörs av sex. Ett godkänt Cronbach alfa innebär att korrelationen mellan påståendena som utgör en ledarskapsstil har en korrelation på 0,7 (Pallan 2016). Det transformativa ledarskapet visade sig ha ett Cronbach alfa på 0,713 vilket indikerar ett solitt Cronbach alfavärde. De påståenden som utgjorde transaktionellt ledarskap fick ett Cronbach alfa på 0,69 vilket är på gränsen till godkänt. Reliabiliteten kan då antas vara förhållandevis god för det två ledarskapsstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap.

## **Validitet**

För att stärka studien validitet utgick studiens enkät från det som tidigare nämnda instrumentet *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S*. Instrumentet har använts i många studier och kan därför antas ha god validitet. Med validitet menas om mätinstrumentet verkligen mäter det som den är avsedd att mäta (Borg & Westerlund 2012). Däremot översattes instrumentet till svenska samt att frågorna formulerades från ledarens perspektiv till medarbetare perspektiv. Detta skulle kunna innebära att validiteteten försvagas och därför ombads en aktiv student översätta enkäten tillbaka till engelska för att säkerställa att de översättningar som gjorts var korrekta. Det genomfördes också ett pilottest av webbenkäten där två aktiva studenter deltog. De tre studenternas kommentarer och synpunkter låg till grund för att vissa förändringar genomfördes. Bland annat ändrades vissa formuleringar av påståenden vilket gjorde dem mer begripliga på svenska.

## Resultat

Detta kapitel kommer inledningsvis presentera medelvärden för de 18 påståenden i enkäten samt att redogör för de påståenden som fick högst medelvärde. Senare kommer resultatet av totala medelvärden för transformativt och transaktionellt ledarskap presenteras för att sedan avsluta med att redogöra resultatet av det Beroende t testet.

Syftet med studien är att genom ledarstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap undersöka vilket ledarskap svenska universitetsstudenter efterfrågar i framtida yrkesliv.

Studiens frågeställning var: Vilken av ledarstilarna transformativt ledarskap och transaktionellt ledarskap är det som framförallt efterfrågas av svenska universitetsstudenter i framtida yrkesliv?

För att besvara frågeställningen beräknades till en början medelvärden för varje påstående i webbenkäten. Nedan kommer de olika påståendena inom det transformativa och transaktionella ledarskapet med presenteras genom en tabell som redovisar beräknade medelvärden och standardavvikelse. Sedan kommer de påståenden som fått högst medelvärde närmare att presenteras. För att närmare se vad varje påstående innebär se Bilaga 1.

Tabell 1 - Medelvärde och standardavvikelse för varje påstående i enkäten.

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Transformativt				
Påstående 1	78	0	3,28	,771
Påstående 7	78	0	3,65	,505
Påstående 13	78	0	2,65	,787
Påstående 2	78	0	3,53	,575
Påstående 8	78	0	2,77	,867
Påstående 14	78	0	3,10	,731
Påstående 3	78	0	3,15	,757
Påstående 9	78	0	3,08	,802
Påstående 15	78	0	2,85	,898
Påstående 4	78	0	3,67	,550
Påstående 10	78	0	3,50	,640
Påstående 16	78	0	3,45	,617
Transaktion				
Påstående 5	78	0	3,18	,833
Påstående 11	78	0	3,44	,783
Påstående 17	78	0	2,94	,779
Påstående 6	78	0	3,59	,568
Påstående 12	78	0	2,51	,922
Påstående 18	78	0	3,42	,712

Transformativ = Transformativt ledarskap, Transaktion = Transaktionellt ledarskap



Resultaten i tabellen ovan visar att de påståendena som fått högst medelvärde var 2, 4, 6, 7, 10, 11, 16 och 18.

### **Transformativt ledarskap**

Påstående 4 *"Min chef hjälper mig att utvecklas"* ( $M = 3,67$ )

Påstående 7 *"Min chef ger upphov till en känsla av tillit"* ( $M = 3,65$ )

Påstående 2 *"Min chef uttalar sig tydligt om vad jag kan och bör göra"* ( $M = 3,53$ )

Påstående 10 *"Min chef låter mig veta hur han/hon tycker det går för mig i arbetet"* ( $M = 3,50$ )

Påstående 16 *"Min chef ger personlig uppmärksamhet till anställda som hamnat utanför"* ( $M = 3,45$ )

### **Transaktionellt ledarskap**

Påstående 6 *"Min chef är nöjd när satta mål uppnås"* ( $M = 3,59$ )

Påstående 11 *"Min chef uppmärksammar/belöner mig när jag uppnår mina mål"* ( $M = 3,44$ )

Påstående 18 *"Min chef förklarar vad han/hon har för förväntningar på det jag ska prestera"* ( $M = 3,42$ )

Resultaten från enkäten indikerar att respondenterna efterfrågar delar från både det transformativa ledarskapet och det transaktionella ledarskapet. Inom det transformativa ledarskapet efterfrågas chefer som hjälper medarbetare att utvecklas. Det anses också vara viktigt att en chef ger upphov till en känsla av tillit samt att chefer tydligt talar om vad medarbetare ska och bör göra. Det efterfrågas också chefer som uttrycker hur hon eller han tycker det går för medarbetare i arbetet. Det efterfrågas också chefer som riktar personlig uppmärksamhet till anställda som hamnat utanför. Utifrån detta resultat tenderar deltagarna att efterfråga chefer som är coachande, kommunikativa, inger tillit och får med alla medarbetare att arbeta mot organisationens mål.

Inom det transaktionella ledarskapet efterfrågas chefer som är nöjda när uppsatta mål nås och uttrycker detta genom att uppmärksamma och belöna medarbetare när de uppnår sina mål. Det efterfrågas också chefer som uttrycker tydliga förväntningar på vad som ska presenteras. Utifrån detta resultat tenderar respondenterna att efterfråga chefer som belöner och som bringar tydlighet och ställer upp tydliga mål för arbetet.

Det beräknades också totala medelvärden för transformativt och transaktionellt ledarskap för att göra dem jämförbara. Sedan gjordes ett beroende t test för att undersöka vilken av ledarstilarna som framförallt efterfrågas av svenska universitetsstudenter.

Tabell 2 - Medelvärde för ledarskapsstilarna

	Transformativt ledarskap	Transaktionellt ledarskap
Mean	3,23	3,18
Std. Deviation	,36	,47

Resultatet ovan visar att det transformativa ledarskapet (M= 3,23) har ett något högre medelvärde än det transaktionella ledarskapet (M = 3,18). Detta skulle kunna indikera att ett transformativt ledarskap efterfrågas mer av respondenterna än det transaktionella ledarskapet.

Tabell 3 - Beroende t test

		Pair 1	
		Transformativ Ledarskap	
		Transaktionellt Ledarskap	
Paired Differences	Mean	,044	
	Std. Deviation	,47	
	Std. Error Mean	,054	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-,063
		Upper	,150
T		,818	
Df		77	
Sig. (2-tailed)		,416	

Utifrån resultatet av det Beroende t testet visades däremot att det inte fanns någon signifikant skillnad mellan medelvärdena. Detta indikerar att det transformativa ledarskapet inte efterfrågas mer än det transaktionella ledarskapet som medelvärdena antydde. Denna studies resultat indikerar att studiens respondenter efterfrågar både ett transformativt ledarskap och ett transaktionellt ledarskap då båda ledarskapsstilarna fick förhållandevis höga medelvärden. Det maximala värdet som hade kunnat uppnås var 4 och det transformativa ledarskapet visade ett medelvärde på 3,23 och det transaktionella ledarskapet visade ett medelvärde på 3,18.

## Diskussion

*I kapitlet kommer studiens resultat att diskuteras med stöd från aktuell forskning och teorier. Kapitlet behandlar även studiens begränsningar och förslag till framtida forskning.*

Ett transformativt ledarskap är den ledarstil som majoriteten av forskningslitteraturen tycks förespråka då det anses vara mer effektivt i fråga om att nå organisationers mål än det transaktionella ledarskapet (Northouse 2018). En metaanalys konstaterade också att ledare som framförallt använder ett transformativt ledarskap ökar medarbetarnas engagemang, välbefinnande och prestation (Judge & Piccolo 2004). Ett transformativt ledarskap har också ansetts vara att föredra i miljöer som karaktäriseras av flexibilitet och snabba förändringar (Kirkbride 2006). Dagens organisationer verkar också i en allt mer global miljö som karaktäriseras av flexibilitet och snabba förändringar som både är svåra att förutsäga och agera efter (Fleming & Millar 2019).

För att ett ledarskap ska vara effektivt är det viktigt att ledarskapet ligger i linje med vad medarbetare efterfrågar (Toleikiene & Rybnikova, 2013). Om ledarskapet i en organisation inte motsvarar medarbetares förväntningar kan det skada organisationens rykte vilket kan medföra att färre individer söker sig till organisationen vilket i sin tur kan påverka organisationens existens. För att organisationer ska fortsätta utvecklas, vara konkurrenskraftiga och tilltalande är det viktigt att veta vad millennials efterfrågar och förväntar sig för ledarskap i arbetslivet (Farrell & Hurt, 2014; Heinzerling, 2018).

Tidigare forskning har visat tvetydiga resultat gällande huruvida ett transformativt ledarskap verkligen efterfrågas av millennials. Thompson & Gregory (2012) menar att ett transformativt ledarskap är ett ledarskap som ligger i linje med vad millennials efterfrågar medan Anderson et al. (2017) menar att ett transformativt ledarskap inte är en ledarskapsstil som ligger i linje med vad millennials efterfrågar. Millennials har visat sig ha krav på önskad variation i arbetet och utmanande arbetsuppgifter med tydliga förväntningar i kombination med regelbunden feedback på arbetsuppgifter som de tilldelats (Meng, Reber, Rogers 2017; Thompson & Gregory 2012).

Resultat från den utförda undersökningen med svenska universitetsstudenter som respondenter kan dock inte påvisa att någon skarp gräns i efterfrågan kan dras mellan de två ledarskapsstilarna utan indikerar att respondenterna efterfrågar såväl det transformativa ledarskapet som det transaktionella ledarskapet.

Det kan utläsas att respondenterna efterfrågar det transformativa ledarskapets egenskaper med chefer som är coachande, inger tillit, och som är bra på att kommunicera och får med alla medarbetare att arbeta mot organisationens mål. Samtidigt betonas även efterfrågan av det transaktionella ledarskapets egenskaper såsom belönande i form av förmåner samt uppställande av tydliga mål för arbetet.

Bass (1985) menar på att ledarstilarna kan ses som ett kontinuum där en och samma ledare kan visa upp båda ledarstilar som varierar i intensitet och utsträckning beroende på situation och kontext (Northouse, 2018 refererar till Bass, 1985). Denna studies resultat stärker Bass syn

genom att ledarstilarna bör ses som ett kontinuum då studiens respondenter efterfrågar båda ledarskapsstilarna för effektiv ledning.

Universitetsstudenter söker sig genom sin utbildning till mer dynamiska organisationsmiljöer. Dessa organisationer präglas av flexibilitet och snabba förändringar (Fleming & Millar, 2019), vilket också det transformativa ledarskapet anses lämpat för (Kirkbride, 2006). En intressant aspekt är att undersökningens resultat ändå pekar mot lika stor efterfrågan på det transaktionella ledarskapet som förespråkas i mer statiska miljöer som till exempel tillverkningsindustri (Kirkbride, 2006). Det skulle kunna förklaras av att Sverige har en lång tradition av tillverkning och industri som gör att de transaktionella egenskaperna fortfarande är något som efterfrågas.

Målet med studien har varit att bringa klarhet om vilket ledarskap som efterfrågas av svenska universitetsstudenter i framtida yrkesliv. Resultatet av studien visar att båda ledarstilar efterfrågas och kan därmed i sin nuvarande form utgöra ett enkelt ramverk över de svenska universitetsstudenter efterfrågan i framtida yrkesliv. Detta i sin tur kan bidra till att öka förståelsen för vilket sorts ledarskap som svenska universitetsstudenter i form av millennials efterfrågar i framtiden för att bedriva effektivt och efterfrågat ledarskap för framtida organisationers utveckling.

### **Studiens begränsningar och förslag till fortsatt forskning**

Trots denna studies bidrag till litteraturen gällande vad millennials efterfrågar för typ av ledarskap finns det också en rad begränsningar med denna studie. Den första begränsningen är studiens urval. Studien har använt sig av ett bekvämlighetsurval vilket innebär att urvalet inte är gjort på slumpmässig grund. Det innebär att studiens resultat inte går att generalisera till andra populationer utan det går bara att uttala sig om de som deltagit till studien (Bryman, 2011). Däremot är det förhållandevis vanligt att samhällsvetenskapliga studier använder sig av icke slumpmässigt urval. Denna studie gjordes också under en kort tidsperiod och då kan ett bekvämlighetsurval vara att föredra för att snabbt få in data till studien. Denna studies urval var (n=78) ett förhållandevis litet urval för att vara en kvantitativ undersökning. Själva kontentan av centrala gränsvärdessatsen att ju större urvalet är desto bättre, men en generell tumregel är att om urvalet är större än n=30 kan approximativ normalfördelning antas (Lantz, 2013). Ett större urval hade ändå varit att föredra då det hade gjort studiens resultat mer tillförlitligt. Därför bör inte allt för bestämda slutsatser dras av denna studies resultat utan bör snarare betraktas som en indikation på vilket ledarskap respondenterna efterfrågar. Att studien inte fick ett större urval kan tänkas bero på att webbenkäten skickades ut under december månad 2019 och under denna månad är det vanligt att universitetsstudenter har många examinationsuppgifter och det kan ha resulterat i att få universitetsstudenter valde att inte svara på studiens enkät. Däremot visade studiens urval stor variation gällande vilken inriktning deltagarna studerade. Några exempel på inriktningar var: Ekonomi, ljudteknik, dataingenjör, läkare, dataspelsutvecklare, socionom och personalvetare. Det talar till studiens fördel då studiens resultat ger en bred bild av vilket ledarskap som efterfrågas. För att testa reliabiliteten gjordes två stycken Cronbach's alfa test.

Ett för transformativt ledarskap och ett för transaktionellt ledarskap och testerna indikerade en förhållandevis god reliabilitet vilket kan ses som en styrka med studien.

Framtida forskning behöver undersöka svenska universitetsstudenter med hjälp av större urval för att kunna undersöka och konstatera vilken ledarskapsstil som efterfrågas. Denna studie kan ses som en förstudie och eftersom studien är den första i sitt slag bör framtida forskning utveckla studien och även undersöka andra ledarskapsstilar till exempel Leader-member exchange (LMX) och Authentic leadership. Det skulle kunna generera en bredare kunskap om vilket ledarskap millennials efterfrågar. Det vore även lämpligt att använda kvalitativ metod för att nå en djupare kunskap.

## Slutsats

Syftet med studien var att undersöka vilket ledarskap svenska universitetsstudenter efterfrågar i framtida yrkesliv. Studien har fokuserat på ledarstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap som en del forskning pekar ut som de mest framträdande ledarskapstilarna.

Det finns ingen forskning som fullt ut fokuserar på vad svenska universitetsstudenter efterfrågar för ledarskap. Studien vill därför bidra till att bringa klarhet i detta område. Om studiens resultat blir känt för ledare på olika nivåer i organisationer kommer ledningar i organisationer och företag ha bättre förståelse om och kunna anpassa sitt ledarskap utifrån de två ledarstilarna för att bättre attrahera och motivera de nya studenter som snart kommer ut på arbetsmarknaden. Allt för att ledare ska kunna leda effektiva och konkurrenskraftiga svenska organisationer även i framtiden.

Studiens frågeställning som ledde fram till slutsatsen var:

Vilken av ledarstilarna transformativt och transaktionellt ledarskap är det som framförallt efterfrågas av svenska universitetsstudenter i framtida yrkesliv?

- Studiens resultat visade inte att någon ledarstil efterfrågades mer än den andra
- Svenska universitetsstudenter efterfrågar både ett transformativt ledarskap och ett transaktionellt ledarskap.

De svarande visar att universitetsstudenter efterfrågar chefer som är coachande, inger tillit, är bra på att kommunicera och får med alla medarbetare att arbeta mot organisationens mål. Det efterfrågas även chefer som är belönande och ställer upp tydliga mål för arbetet.

## Referenslista

- Al-Asfour, A. & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 11(2), 58-69.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development* (2. uppl.) Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. E-Bok.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bolden, R. (2004). What is leadership? Research Report 1, Leadership South West, Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Borg, E. & Westerlund, J. (2012). *Statistik för beteendevetare -Faktabok* (3. uppl.). Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. [rev.] uppl.). Malmö: Liber.
- Farrell, L., & Hurt, A. C. (2014). Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate. *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 12 (1), 47–60.
- Ferri-Reed, J. (2014). Are Millennial employees changing how managers manage? *Journal for Quality & Participation*, 37(2), 15-35.
- Fleming, K., Millar, C. (2019). Leadership capacity in an era of change: the new-normal leader. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 310-319.
- Gaito, J. (1980). Measurement scales and statistics: Resurgence of an old misconception. *Psychological Bulletin*, 87(3), 564–567.
- Heinzerling, M. Effective leadership: Prior research vs. the millenials (2018). *Honors Program Theses*. 319.
- Holmberg-Wright, K., Hribar, T., & Tsegai, J. D. (2017). More than money: Business strategies to engage Millennials. *Business Education Innovation Journal*, 9(2), 14-23.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.

Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23–32.

Lantz, B. 2013 Grundläggande statistisk analys (2. Uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Meng, J., Reber, B. H., & Rogers, H. (2017). Managing millennial communication professionals: Connecting generation attributes, leadership development, and employee engagement. *Acta Prosperitatis*, 8, 68-83.

Moors, G. (2012). The effect of response style bias on the measurement of transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 271–298.

Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15(5), 625–632.

Northouse, P.G. 2018 Leadership Theory and practice (8, Uppl.) Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Solnet, D. & Kralj, A. (2011). Generational differences in work attitudes: Evidence from the hospitality industry. *FIU Hospitality Review*, 29(2), 37-54.

Thompson, C. & Gregory, J. (2012). Managing Millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-246.

Toleikiene, R. & Rybnikova, I. (2013). What do Lithuanian Students Expect from Leaders? First Results of the GLOBE Study in Lithuania. *So-cialiniai Tyrimai*, 1(30), 52-63.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.

Pallant, J. (2016). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS (6. uppl.). Berkshire: Open University Press.

Vetenskapsrådet. (2017). God forskningsred. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad från [https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1529480532631/God-forskningsred\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1529480532631/God-forskningsred_VR_2017.pdf)

Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757-783.

Yang, J., Zhang, Z. X., Tsui, A. S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654–678.



Zander, L., & Romani, L. 2004. "When Nationality Matters: A Study of Departmental, Hierarchical, Professional, Gender, and Age-Based Employee Groupings' Leadership Preferences Across 15 Countries." *International Journal of Cross Cultural Management* 4(3), 291–315.

## Bilaga 1 – Enkätfrågor

### **Bakgrundsinformation**

De första nio frågorna i enkäten berör bakgrundsinformation.

Samtycker du till att delta i studien?

Ja                      Nej

Kön

Man                      Kvinna                      Vill ej uppge

Ålder (I siffror)

Studerar du just nu?

Ja                      Nej

Vilket program/inriktning studerar du?

Vilket studieår är du inne på just nu?

1                      2                      3                      4                      5

### **Min närmsta chef**

I det följande avsnittet kommer du få ta ställning till 21 olika påståenden om hur din närmsta chef bör vara. Du rankar varje påstående på en skala 1–4 baserat på hur viktigt det är för dig.

1 Inte alls viktigt

2 Inte viktigt

3 Ganska viktigt

4 Mycket viktigt

1 Min chefs närvaro får mig att må bra

2 Min chef uttalar sig tydligt om vad jag kan och bör göra

3 Min chef uppmuntrar mig att söka nya lösningar på gamla problem

4 Min chef hjälper mig att utvecklas

5 Min chef förklarar vad jag behöver göra för att bli belönad för mitt arbete

6 Min chef är nöjd när satta mål uppnås

7 Min chef ger upphov till en känsla av tillit

8 Min chef förser mig med tilltalande bilder av vad jag kan bidra med

9 Min chef bidrar till min förmåga att se på komplicerade saker med nya ögon

10 Min chef låter mig veta hur han/hon tycker det går för mig i arbetet

11 Min chef uppmärksammar/belönar mig när jag uppnår mina mål

12 Min chef undviker att försöka ändra någonting så länge arbetet flyter på

13 Jag känner mig stolt när jag associeras med min chef

14 Min chef bidrar till att mitt arbete känns meningsfullt

15 Min chef får mig att fundera över idéer som aldrig ifrågasatts tidigare

16 Min chef ger personlig uppmärksamhet till anställda som hamnat utanför

17 Min chef uppmärksammar vad jag kan få för det jag åstadkommer

18 Min chef förklarar vad han/hon har för förväntningar på det jag ska prestera