

Äldre medarbetare

En kvalitativ studie om ledarens syn på äldre medarbetare och ledarskapsstrategi för att bibehålla motivation.

Older employees

A qualitative study on the leader's view of older employees and leadership strategy to maintain motivation.

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin 23

Student: Hanna Grehag & Clara Eckervad

Handledare: Johanna Frödelius

Examinator: Mikael Wickelgren

Äldre medarbetare

Examensrapport inlämnad av Hanna Grehag och Clara Eckervad till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2023-06-12

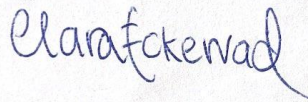
Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____



Hanna Grehag

Signerat: _____



Clara Eckervad

Förord

Uppsatsförfattarna vill med sina varmaste hälsningar tacka alla respondenter och intervjupersoner för den tid, deltagande och stora engagemang som de har visat och avsatt. Detta har bidragit till att den här studien har varit möjlig att genomföra. Uppsatsförfattarna kan därför med stolthet presentera sin kandidatuppsats om ledares syn på äldre medarbetare och vilka strategier de tillämpar för att bibehålla motivation och prestation.

Uppsatsförfattarna har fått äran att fördjupa sig inom ett ämne som båda har tyckt varit väldigt intressant och lärorikt. Denna uppsats har givit ytterligare kunskap, förmåga och färdigheter inom akademiskt skrivande.

Uppsatsförfattarna vill också rikta ett stort tack till sin handledare Johanna Frödelius som har varit tillgänglig och lagt ner mycket tid på att ge uppsatsen feedback och respons. Hennes kompetens, handledning och vägledning är ovärderlig och har bidragit stort till utformningen av uppsatsen. Även ett tack till examinator Mikael Wickelgren som givit bra feedback.

Återigen, tack alla!

Hanna Grehag & Clara Eckervad

Juni 2023, Skövde

Sammanfattning

Problematisering: En del av ledarskapets svåraste uppdrag är att bibehålla motivation och prestation bland medarbetare. Medarbetare som presterar genererar en framgångsrik organisation. Motivationen till att fortsätta prestera tenderar att förändras och avta med åldern. En organisation som har omotiverade medarbetare uppnår inte bästa tänkbara resultat och ledare har ett stort ansvar för medarbetarnas förutsättningar att fortsätta prestera och finna motivation i sitt arbete.

Syfte: Studiens syfte är att undersöka vilken syn ledare har på äldre medarbetare samt vilken attityd de har till äldre medarbetare. Studien ska även undersöka vilken strategi ledarna tillämpar för att motivera äldre medarbetare till att fortsätta prestera på arbetsplatsen.

Metod: Genom att tillämpa en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer har studien kunnat undersöka och analysera vilken syn och attityd ledare har till äldre medarbetare och vilken strategi som är avgörande för att bibehålla motivation och prestation bland äldre medarbetare.

Slutsats: Det främsta sambandet som återfinns är synen på äldre medarbetare som föräldrade kunskaper, färdigheter och attityder. De äldre medarbetarna har vidare skickligheter och kunskaper som anses vara ovärderliga för organisationen. Studiens resultat visar att ett transformativt och individanpassat ledarskap har varit framgångsrikt för att motivera äldre medarbetare till att fortsätta prestera. Ledarens attityd till åldern har en påverkan på individen och dess förmåga vilket främst har påverkats vid förändringar, tekniska incitament och den fysiska förmågan.

Nyckelord: Motivation, ledarskap, äldre medarbetare, Herzbergs tvåfaktorsteori, motivationsfaktorer, hygienfaktorer, ledarskapsstilar, transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap, individanpassat ledarskap, inre motivationsfaktorer, yttre motivationsfaktorer, kronologisk ålder, prestationsbaserad ålder, psykosocial ålder, organisationsålder.

Abstract

Problematization: Part of the leadership's hardest mission is to maintain motivation and performance among employees. Employees who perform generate a successful organization. The motivation to continue performing tends to change and wane with age. An organization that has unmotivated employees does not achieve the best possible results, and leaders have a great responsibility for the employees' conditions to continue performing and find motivation in their work.

Purpose: The aim of the study is to investigate what view managers have of older employees and what attitude they have towards older employees. The study will also investigate which strategy the leaders apply to motivate older employees to continue performing in the workplace.

Method: By applying a qualitative method in the form of semi-structured interviews, the study has been able to investigate and analyze which view and attitude leaders have towards older employees and which strategy is decisive for maintaining motivation and performance among older employees.

Conclusion: The main connection found is the view of older employees as outdated knowledge, skills and attitudes. The older employees also have skills and knowledge that are considered invaluable to the organization. The study's results show that a transformative and individualized leadership has been successful in motivating older employees to continue performing. The leader's attitude to age has an impact on the individual and his ability, which has mainly been affected by changes, technical incentives and physical ability.

Keywords: Motivation, leadership, older employees, Herzberg's two-factor theory, motivational factors, hygiene factors, leadership styles, transactional leadership, transformative leadership, individualized leadership, intrinsic motivation factors, extrinsic motivation factors, chronological age, performance-based age, psychosocial age, organizational age.

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| 1 Inledning..... | 7 |
| 1.1 Problembakgrund..... | 7 |
| 1.2 Problemdiskussion..... | 11 |
| 1.3 Frågeställningar | 14 |
| 1.4 Syfte..... | 14 |
| 1.5 Avgränsningar | 14 |
| 2 Teoretisk referensram..... | 15 |
| 2.1 Ledarskap..... | 15 |
| 2.1.1 Ledarskapsstrategier | 16 |
| 2.1.2 Transaktionellt ledarskap | 17 |
| 2.1.3 Transformativt ledarskap | 17 |
| 2.1.3.1 Individuellt ledarskap..... | 18 |
| 2.2 Äldre medarbetare | 18 |
| 2.3 Motivation | 19 |
| 2.4 Inre och yttre motivationsfaktorer | 20 |
| 2.5 Herzbergs tvåfaktorsteori | 20 |
| 2.5.1 Motivationsfaktorer..... | 20 |
| 2.5.2 Hygienfaktorer | 21 |
| 2.6 Analysmodell..... | 21 |
| 3 Metod | 22 |
| 3.1 Val av kvalitativ metod..... | 22 |
| 3.1.1 Urval | 24 |
| 3.1.2 Datainsamling | 24 |
| 3.1.2.1 Operationalisering | 25 |
| 3.1.2.2 Intervjuernas genomförande..... | 26 |
| 3.1.3 Analysmetod | 27 |
| 3.1.4 Etiska överväganden | 27 |
| 3.1.5 Metodreflektion..... | 28 |
| 4 Empiri..... | 30 |
| 4.1 Intervjupersonen och arbetsgruppen..... | 30 |

| | |
|---|----|
| 4.1.1 Att definiera en äldre medarbetare..... | 31 |
| 4.1.2 Ledarnas attityd till ålder | 32 |
| 4.1.2.1 Ålder spelar ingen roll..... | 32 |
| 4.1.2.2 Ålder spelar roll..... | 33 |
| 4.1.2.3 Skillnader mellan yngre och äldre..... | 33 |
| 4.1.2.4 Fördelar med äldre medarbetare..... | 35 |
| 4.1.2.5 Nackdelar/utmaningar med äldre medarbetare | 36 |
| 4.2 Ledarskapet..... | 37 |
| 4.2.1 Ledarens syn på ledarskap och dess egenskaper..... | 37 |
| 4.2.2 Feedback och belöningar | 38 |
| 4.2.3 Anpassningar..... | 39 |
| 4.3 Motivation | 40 |
| 4.3.1 Beteende och tendenser till motivation..... | 40 |
| 4.3.2 Attityd och förändringsbenägenhet..... | 41 |
| 4.3.3 Utvecklingsmöjligheter..... | 41 |
| 4.4 Sammanfattning av empirin..... | 42 |
| 5 Analys..... | 44 |
| 5.1 Vilken syn och attityd har ledare till äldre medarbetare?..... | 44 |
| 5.2 Vilken strategi tillämpar ledare för att motivera äldre medarbetare till att fortsätta prestera?..... | 50 |
| 5.3 Sammanfattning analys..... | 53 |
| 6 Diskussion | 55 |
| 7 Slutsats | 60 |
| 7.1 Studiens begränsningar..... | 61 |
| Referenser..... | 62 |
| Bilagor..... | 67 |
| Bilaga 1 - Följebrev | 67 |
| Bilaga 2 - Intervjuguide..... | 68 |
| Individuella reflektioner | 70 |

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

Att motivera medarbetare är en väsentlig och ständig del av ledarskapets uppdrag (Hedegaard Hein, 2012). Organisationens framgång beror på medarbetarnas prestation (Jacobsen, 2021) och Söderfjäll (2018) beskriver att brist på motivation är en av de vanligaste utmaningarna att hantera i ett ledarskap. Enligt Kooij et al. (2007) tenderar motivationen att fortsätta prestera förändras och avta med åldern. Han definierar äldre medarbetare i en ålder av 50 år och äldre, samtidigt som han hänvisar ålder till definitionen av föråldrade kunskaper, färdigheter och attityder. Individerna själva måste skapa och upprätthålla sin motivation, men det är ledarens ansvar att skapa förutsättningarna och uppmärksamma individen i sin väg till att finna motivation.

Att främja mer motiverat och produktivt arbete vid en högre ålder är nyckeln till att bemöta stora utmaningar som omvärlden och organisationer står inför (OECD, 2019). Det är viktigt som ledare att vägleda och uppmuntra arbetsprestation för äldre medarbetare för att på ett effektivt sätt göra det möjligt för alla arbetstagare att behålla eller öka sin produktivitet. Arbetstagarna måste med hjälp av ledarskap få möjlighet att förbättra sina incitament för att bibehålla sin arbetsmotivation (Rožman et al., 2017). Äldre medarbetare kräver mer anpassning och motivation från ledaren för att prestera i samma utsträckning som yngre medarbetare. Motivationen har en risk att förändras med åldern och detta kan ledaren påverka genom att tillämpa åtgärder för att öka medarbetarnas prestationer på arbetsplatsen. Yngre medarbetare tenderar att uppmuntra sig själva bättre och på så vis bli mer motiverade i sitt arbete än äldre (Rožman et al., 2017). Författarna menar också på att flexibilitet är något som ökar motivationen hos äldre.

Motivation inom organisationer har studerats under en lång tid och utgör en stor del inom såväl organisationen som hos medarbetaren (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Genom att utveckla, utbilda och motivera sina anställda utnyttjar organisationen sina resurser på bästa möjliga sätt (Jacobsen, 2021). Det finns en rad olika tolkningar för hur begreppet motivation definieras (Hedegaard Hein, 2012) och Söderfjäll (2018) lyfter kort och gott att motivation avser den drivkraft som gör att vi människor agerar.

Tidigare forskning visar att få organisationer kan uppnå bästa tänkbara resultat med omotiverade medarbetare (Hedegaard Hein, 2012).

Utveckling av HRM, Human Resource Management, påvisar att ledare och organisationer har ett stort ansvar för medarbetarnas förutsättningar att fortsätta prestera och finna motivation i sitt arbete (Jacobsen, 2021). Målet med HRM är att se till att organisationen har de mänskliga resurser som de behöver för att uppfylla sina mål samt att de utnyttjar de resurserna de har på bästa sätt. Organisationer ska genom HRM kartlägga behov, planera bemanning, anställa, motivera och utveckla arbetskraften samt följa upp de anställda (Bakke, 1966). Han preciserar att det viktigaste för att upprätthålla motiverade medarbetare är att organisationen ger de anställda rätt kompetens som de sedan får möjlighet att vidareutveckla. Med rätt kompetens kan medarbetarna vara med och bidra till organisationens mål. Detta gör att de anställda presterar och vill stanna kvar i organisationen.

En ledare kan skapa förutsättningar för motivation på olika sätt, det kan handla om att göra medarbetarna glada och nöjda, få medarbetarna att göra sådant som de vanligtvis inte brukar göra eller skapa en inre generator hos medarbetarna så att de motiverar sig själva (Hedegaard Hein, 2012). Genom att skapa rätt förutsättningar bidrar ledaren till att medarbetaren känner lust till att bidra till verksamheten och på så sätt motiveras till att fortsätta prestera i sitt arbete. Ledaren måste därför känna sina medarbetare för att veta vilka förutsättningar som krävs för att skapa motivation. Det är alltså medarbetarens ansvar att vara motiverad, däremot är ledaren beroende av motiverade medarbetare och det krävs därför att ledaren anstränger sig för att hjälpa medarbetaren att skapa motivation.

Forskning visar att det finns ett samband mellan medarbetarnas förmåga att utveckla motivation och ledarens förmåga att stimulera medarbetarna, i form av tillämpning av ledarskapsstilar (Li et al., 2006). För att säkerställa en framgångsrik verksamhet krävs det ledare som kan organisera, leda och samla gruppen. Li et al. (2006) studie syftar till att förstå effekterna av ledarens ledarstil på medarbetarna och dess motivation att bidra till prestation. Dagens snabba tekniska utveckling, globalisering och ökad konkurrens samt turbulenta verksamhetsmiljöer bidrar till att företag i allt större utsträckning är beroende av innovativa och motiverade medarbetare (Kim & Lee, 2011). Eftersom motiverade medarbetare underlättar och implementerar utveckling av nya idéer,

användbara produkter och effektiva procedurer bör ledarna genom sitt ledarskap främja denna motivation. En faktor som påverkar medarbetarnas arbetsmotivation är ledarskapet (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Det finns olika tillvägagångssätt att som ledare främja och uppmuntra medarbetarnas inställning till arbetet. Genom att involvera medarbetarna i beslutsprocesser och regelbundet ge uppskattning och uppmuntran förbättras chanserna att uppfylla behovet som verksamheten ska fylla (Gupta, 2020). Detta är en ytterst viktig komponent i ett företag, att medarbetarna finner motivation nog att genomföra och utveckla arbetet.

Motivationen ligger till grund för medarbetarnas beteende och enligt Kooij et al. (2007) skiljer det sig utifrån ålder. Han benämner "äldre" medarbetare som arbetstagare i åldern 50 eller 55 år och äldre. Vilket kan anses vara en bred definition av ålder. Vidare definierar han "äldre" som en hänvisning till föråldrade kunskaper, färdigheter och attityder. Vi som skribenter anser att denna definition av ålder inte är tillämpbar som en generell definition, med utgångspunkt i att synen på vad som anses vara en "äldre" medarbetare kan variera mellan branscher och organisationer. Vi baserar detta antagande på statistik från SCB (2023) där medelåldern bland exempelvis buss- och spårvagnsförare, distriktssköterskor, psykoterapeuter och professorer är mellan 49 till 54 år. Vi har svårt att se att medarbetare inom dessa branscher anser att äldre medarbetare, utifrån Kooij et al. (2007) definitionen, är mellan 50 eller 55 år och äldre eller besitter föråldrade kunskaper, färdigheter och attityder. Det kan därför antas att vissa yrken kräver en längre arbetslivserfarenhet för att uppnå en viss kunskapsnivå, till exempel professorer eller psykoterapeuter. Vad som anses vara föråldrade kunskaper och färdigheter är därmed svårt att bedöma samt vem som bedömer att en kunskap är föråldrad. Arbetsprestationen kan därför snarare påverkas positivt av att medarbetaren blir äldre och besitter mer kunskap och färdigheter. Å andra sidan finns det organisationer och branscher som snarare vänder sig till unga, exempelvis serviceyrken såsom McDonalds (u.å), där en medarbetare snarare anses vara äldre vid betydligt lägre ålder än 50 eller 55 år och äldre. Vi ställer oss frågan om åldern spelar roll vad gäller attityden och arbetsprestationen så länge medarbetare trivs med sitt arbete.

Alla organisationer består av medarbetare som leds av ett ledarskap, därför är det intressant att studera hur ledare kan skapa förutsättningar till att motivera äldre medarbetare då deras beteende och attityd förändras och tenderar att avta med åldern.

Motivation, prestation och tillfredsställelse förändras när individer åldras och ledare kan bidra till anställdas välbefinnande, bättre arbetsplatsprestationer, högre produktivitet och större kreativitet (Rožman et al., 2017).

Kooij et al. (2007) lyfter att medarbetare som definieras som äldre har en sämre motivation och attityd än yngre till att fortsätta prestera och motivera sig själva i arbetet. Han menar att detta beror på att medarbetaren med åldern kan få utmaningar vad gäller den fysiska förmågan, vilket har en stor påverkan på medarbetarnas attityd och motivation till att fortsätta arbeta. Vidare menar han att äldre medarbetare påverkas av arbetsminne och reaktionshastigheten minskar vilket i sin tur påverkar motivationen genom förändringar i mängden ansträngningar som krävs för att upprätthålla prestation. Som en konsekvens av detta krävs olika anpassningar såsom exempelvis extra ledigt vilket inte alla arbetsgivare har möjlighet att erbjuda. Vi anser att detta resonemang återigen inte går att applicera som en generell uppfattning av äldre medarbetare och dess motivation, eftersom olika branscher ställer olika krav på den fysiska förmågan. De arbeten som istället förutsätter att medarbetaren har rätt kunskap snarare än förmågan att lyfta tunga varor kan antas inte påverkas av fysiska begränsningar i samma utsträckning. Kooij et al. (2007) studerar arbetare i sin studie, därav går det inte att anta att slutsatsen från denna studie är applicerbar på samtliga branscher eller tjänstemän.

Majoriteten av arbetstagarna på den svenska arbetsmarknaden, oavsett ålder, anser dock att de i hög grad har ett intressant och stimulerande arbete (Arbetsmiljöverket, 2021). Till skillnad från Kooij et al. (2007) menar Arbetsmiljöverket (2021) att den yngre arbetskraften, arbetstagare i ålder 16-29 år, upplever i mindre utsträckning att deras arbete är intressant och stimulerande. Anledningen till detta kan vara att arbetstagarna med åldern kommer längre i sitt arbetsliv samt får möjlighet att arbeta inom branscher som de önskar att bygga karriär inom.

Tidigare studier (Rožman et al., 2017) har jämfört äldre och yngre medarbetare och kommit fram till att äldre medarbetare själva anser att deras motivation har påverkats med åldern. De äldre motiveras mer av att samarbeta mellan generationerna då arbetet fördelas och minskar arbetsbördan på arbetsplatsen. Möjligheten till flexibilitet, självständighet, goda relationer och möjligheten till att arbeta i sin egna takt är

avgörande för huruvida de äldre medarbetarna känner tillfredsställelse och motivation till att fortsätta prestera på arbetsplatsen.

1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning uttrycker att ålder kan ha en negativ inverkan på äldre medarbetares motivation till att fortsätta arbeta samt prestera, och då främst på grund av fysiska begränsningar (Kooij et al., 2007). Även om det i dag är förbjudet enligt lagstiftning med åldersdiskriminering menar man att äldre medarbetare har det svårare på arbetsmarknaden. I takt med att livslängden ökar ställs högre krav på att befolkningen arbetar längre (OECD, 2019). Dock tenderar äldre att vara allt mer attraktiva på arbetsmarknaden och arbetsgivare ser positivt på att anställa äldre medarbetare då de besitter mycket erfarenhet (Svenskt näringsliv, 2021). IFAU (u.å) menar att äldre sällan blir arbetslösa, men skulle det inträffa tar det generellt längre tid för en äldre medarbetare att komma tillbaka till arbetslivet än för yngre.

Vi ställer oss frågan till hur detta samband är möjligt, varför äldre medarbetare som anses vara lojala och besitter mycket kunskap och erfarenhet (Svenskt näringsliv, 2021) ändå har svårare att komma in på arbetsmarknaden igen efter avslutad anställning. Det är med denna diskussion intressant att undersöka huruvida ledare ser på äldre medarbetare och deras uppfattning av ålderns betydelse på arbetsmarknaden. Har medarbetare som Kooij et al (2007) anser sämre motivation och attityd eller har arbetsgivaren en negativ syn på ålder vilket bidrar till att dessa arbetstagare har svårare att komma in i arbetslivet igen. Vi som skribenter misstänker att det är en kombination av att vissa ledare har en syn på äldre medarbetare, som går i enlighet med Kooij et al. (2007) studie, samtidigt som arbetstagaren med åldern ställer högre krav på sin arbetsgivare. Vi grundar detta resonemang på våra egna erfarenheter inom rekryteringsbranschen där vi har stött på scenarier som överensstämmer med båda perspektiven.

Ledarnas relation till sina medarbetare, värderingar och möjligheten till att implementera lösningar för att öka motivationen kan skilja sig markant såväl lokalt som globalt (Andersson et al., 2020). Det kan därför vara svårt att anta att resultaten stämmer

i den svenska kontexten (Kooji, 2007; Li et al., 2006; Kim & Lee, 2011; Gupta, 2020). I Sverige är det vanligt förekommande att medarbetarna ställer höga krav på ledarens förmåga att leda på ett demokratiskt sätt och uppmuntra till medarbetarnas personliga utveckling (Andersson et al., 2020). Till skillnad från andra länder globalt kan inte ledare endast hänvisa till sin titel, status eller formella maktposition för att få medarbetarna att följa ledaren. Därav är det av intresse att genomföra denna studie i ett svenskt bolag. Ledare inom den svenska arbetsmarknaden måste vara kapabla till att kunna förklara och motivera såväl medarbetarna som beslut. Chefer och ledare med personalansvar har ett syfte att skapa förutsättningar för medarbetare att utföra prestationer på arbetet. Deras ansvar ligger och att medarbetare ska kunna utföra ett så bra arbete som möjligt (Andersson et al., 2020).

Vad som betraktas som äldre och yngre är dock relativt, en viss ålder kan betraktas som äldre inom en bransch samtidigt som samma ålder betraktas som yngre i en annan (DO, 2010). Världens befolkning åldras snabbt (OECD, 2019). I takt med att medellivslängden ökar, ökar även åldern på personer i arbetsför ålder. Äldre, i åldrarna 55-64 år enligt OECD (2019), är mer aktiva än någonsin på arbetsmarknaden även om det trots detta fortfarande finns en ojämn deltagandegrad bland äldre på arbetsmarknaden. Den lagstadgade pensionsåldern har ökat i många länder och 67 år har blivit det nya 65 år även om vissa länder har gått ännu längre i pensionsåldern än så. Det kan därför antas att åldern för vad som anses vara "äldre" har ökat i samma takt. Att vara 50 år är möjligtvis inte en ålder som längre anses tillhöra denna kategori eftersom vi blir allt äldre och gränsen för detta blir per definition även högre. Vi ställer oss därför frågan om Kooji et al. (2007) studie, som utgår från äldre vid ålder 50-55 år, är en förlegad syn på vad som kategoriserar en äldre medarbetare utifrån kronologisk ålder. Det ska därför bli intressant att undersöka vad ledarnas syn och upplevelser är på äldre medarbetare, samt om de anpassar arbetsuppgifter beroende på om medarbetarna tillhör den yngre eller äldre generationen.

Fysiskt krävande arbeten skapar särskilda förutsättningar för att kunna prestera i arbetet. Den fysiska kapaciteten påverkas med åldern och därmed även prestationen. En jämförelse mellan branschgrupper visar att äldre medarbetare inom vård och omsorg, industrin samt byggverksamhet inte presterar lika bra och orkar inte arbeta fram till pensionen (Arbetsmiljöverket, 2021). Hög fysisk arbetsbelastning är en faktor som

påverkar hälsan, förmågan och arbetsförhållanden negativt. De medarbetare som i lägre grad har fysiskt krävande arbeten har en större förmåga att prestera vidare samt arbeta högre upp i åldrarna (Arbetsförmedlingen, 2021).

Ledarens roll kan därför variera beroende på vilken bransch och land det handlar om. Vidare kan medarbetarnas ålder påverka ledarens förmåga att motivera och uppmuntra till utveckling och prestation. Ledaren påverkas av branschens och arbetsplatsens syn på ålder.

Ledarskap har i uppgift att stimulera medarbetare samt uppmuntra till utveckling och engagemang för att medarbetaren i sin tur ska finna motivation och vilja till att fortsätta prestera (Söderfjäll, 2018). Ledaren själv måste därför finna motivationen i sitt egna arbete samt motivation till att motivera andra. Ett ledarskap som har brist på motivation skulle därför drabba såväl dem själva som de som de ska leda. Som den förebild som ledaren är måste hen föregå med gott exempel för att medarbetarna ska ta vid det arbete och den inställning som önskas. Motivationen skapas i ett samspel mellan ledaren och medarbetaren, där båda måste finna grundmotivationen för att gemensamt kunna utveckla den. Ledarens attityd och arbete spelar därmed en avgörande roll för hur motiverade medarbetarna blir. Om en ledare inte är motiverad till att arbeta inkluderande eller åldersmedvetet leder det till bristande motivation som drabbar medarbetarna.

Motivation kan ses som en nyckel för fortsatt prestation och är beroende på ledarens förmåga att orientera och uppmuntra till medarbetarnas drivkraft (Söderfjäll, 2018). Herzberg et al. (1993) anser att motivation har en stor inverkan på utveckling hos medarbetare och är betydelsefull. För att äldre arbetstagare ska finna motivation till att fortsätta prestera är det viktigt att individen känner sig behövd, användbar och efterfrågad (Arbetsmiljöverket, 2021). Om ledaren ger medarbetarna möjlighet till utveckling och meningsfulla arbetsuppgifter tenderar motivationen och tillfredsställelsen att öka. Enligt Arbetsmiljöverket (2023) prioriteras äldre medarbetare lägre och tenderar att få sämre utvecklingsmöjligheter vilket påverkar motivationen negativt hos medarbetarna. Vanligt förekommande är att företag vidtar åtgärder för äldre medarbetare i syfte att minska arbetsbelastningen, extra ledighet och planering för pensionering (Kooij et al., 2007). Konsekvenserna av detta kan bli att företagen minskar

investeringarna av utbildning och utveckling av äldre medarbetare vilket bidrar till negativ effekt på motivationen för medarbetarna. Åldersnormer kan begränsa möjligheter till befordran, utbildning och utveckling av färdigheter. Dessa bristande möjligheter påverkar individen och dess vilja att fortsätta prestera. Enligt OECD (2019) deltar äldre generellt mycket mindre i utbildningar i jämförelse med yngre medarbetare vilket skapar en klyfta. Det är viktigt att som ledare bibehålla äldre medarbetares utvecklingsmöjligheter för att uppmuntra till motivation och prestation. Ledarens uppgift handlar om att ge förutsättningar till medarbetare att fortsätta med arbetsprestationer och att de utför sitt arbete på bästa möjliga sätt (Andersson et al., 2020).

1.3 Frågeställningar

Studien kommer att besvara följande frågeställningar:

- *Vilken syn och attityd har ledare till äldre medarbetare?*
- *Vilken strategi tillämpar ledare för att motivera äldre medarbetare till att fortsätta prestera?*

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur ledare ser på samt vilken attityd de har till äldre medarbetare. Studien ska även undersöka vilken strategi ledarna tillämpar för att motivera äldre medarbetare till att fortsätta prestera. Intresset för studien grundar sig i en tidigare studie som påvisar att äldre medarbetare tenderar att ha lägre motivation (Kooij et al., 2007) och därför är det intressant att undersöka. Vidare ökar livslängden och människor blir äldre (OECD, 2019) och en direkt konsekvens av detta blir att människor arbetar längre. Det är därför intressant, i kombination med att motivationen tenderar att avta enligt (Kooij et al., 2007), att undersöka ledarnas syn och attityd till äldre medarbetare.

1.5 Avgränsningar

Studien avgränsar sig till ledare och utifrån studiens syfte ska ledarna ha personalansvar för bland annat medarbetare i åldrarna 50 år och äldre. För att besvara frågeställningarna har en kvalitativ metod använts i form av semistrukturerade intervjuer. Vidare tillhör intervjupersonerna samma organisation för att avgränsa arbetet ytterligare.

2 Teoretisk referensram

2.1 Ledarskap

Ledarskap går att definiera på olika sätt, Northouse (2018) definierar ledarskap som *“ledarskap handlar om en process av påverkan på en grups aktiviteter mot ett visst mål”*. Synen på ledarskap är starkt påverkat av kulturella normer, så även vilket ledarskap som är det “rätta”. Northouse (2018) definition inkluderar de viktigaste aspekterna av fenomenet, det vill säga påverkan, riktningen och den gemensamma handlingen. Ledarskapet är därav starkt påverkat av individens inställning och erfarenhet av ledarskap och kan vidare påverkas av verksamhetens kulturella normer. Syftet med studien är inte att identifiera en ledarskapsstil som är den “rätta”, då det inte är möjligt. Det är snarare intressant för studien att undersöka ledarskap utifrån Northouse (2028) perspektiv, hur arbetar ledarna för att påverka de äldre medarbetarnas motivation till att genomföra de aktiviteter som krävs för att uppnå prestation och uppfylla verksamhetens mål.

Ledarskap innebär att det sker en ömsesidig påverkan mellan ledare och följare, i detta fall medarbetare (Northouse, 2018). Ledaren har tilldelats ett ansvar för att leda och skapa rätt förutsättningar för en grupp individer (Heery & Noon, 2001). Det är av intresse för ledaren att se till medarbetarnas prioriteringar och därefter anpassa sitt ledarskap i syfte att kunna stimulera de prioriteringar som medarbetarna värdesätter för att skapa förtroende, engagemang och motivation. Utifrån perspektivet att medarbetarna har individuella intressen är det viktigt att ledaren, utifrån olika strategier, bemöter sina medarbetare. Studien syftar till att studera vilka strategier ledarna tillämpar för att bemöta och skapa förtroende hos äldre medarbetare, vilket är avgörande för att ledarna ska kunna skapa rätt förutsättningar för individen.

Historiskt sett har ledarskap varit ett omtvistat fenomen (Jönsson & Strannegård, 2014). Allt mer har ledarskap betraktats som avgörande för organisationens möjligheter till framgång. I moderna organisationer är det ledarskapet, eller bristen på det, som görs ansvarig för det mesta som händer. Beroende på organisationens målsättning och konstellation bör ledarskapet anpassas. Olika strategier och egenskaper kan vara avgörande för resultatet och det är därmed viktigt att rätt typ av ledarskap implementeras inom organisationen. Ett anpassat ledarskap kan både handla om ett

transformativt och individanpassat ledarskap som bidrar till ökad motivationsnivå och välbefinnande hos medarbetarna.

Ledaren ansvarar för att informera och upprätta medarbetarna om vad som är av betydelse för organisationen (Jönsson & Strannegård, 2014). En viktig del av ett ledarskap är kommunikationen och att se och vara lyhörd för allas behov (Wilson & Cunliffe, 2021).

Medarbetarskap handlar om att ta ansvar för vad som är viktigt för organisationen de tillhör samt att vara en aktiv del av utvecklingen. Vilket gäller hela organisationen, oavsett medarbetarnas ålder. För att medarbetaren ska känna tillfredsställelse att bidra till detta är det ledarens ansvar att få arbetet att kännas meningsfullt. Enligt Vroom och Adams (Jönsson & Strannegård, 2014) bör fokus från ledare ligga på *hur* medarbetarna motiveras snarare än *vad* som motiverar dem. Ledaren har därmed ett stort ansvar i att informera medarbetarna om förväntningar, arbetsinsatser, resultat och belöningar. Ansvar ligger därför inte endast på medarbetaren själv att uppfylla motivation till att vidare prestera, det är snarare ledaren som ger medarbetarna rätt förutsättningar för att uppfylla motivationen. Ledarskapet består av ett gemensamt ansvar och initiativtagande mellan ledare och medarbetare, men det är ledarens ansvar att skapa ett ideal på arbetsplatsen präglad av förtroendefulla relationer, känsla av gemenskap och en upplevelse av meningsfullhet och engagemang. Detta är förutsättningar för att medarbetaren och ledaren ska känna förtroende för varandra.

Med utgångspunkt i studierna Northouse, 2018, Heery & Noon, 2001, Jönsson & Strannegård, 2014, Wilson & Cunliffe, 2021 är ledarskap viktigt, oavsett ålder. De tidigare studierna syftar till medarbetare generellt, utan bestämd ålder, vilket har varit ett medvetet val för studien. Vi vill se om ledarna eventuellt gör särskilda anpassningar i sitt ledarskap för att skapa rätt förutsättningar till motivation av äldre medarbetare.

2.1.1 Ledarskapsstrategier

För att beskriva huruvida en ledare bemöter sin personal samt hanterar olika situationer kan det vara framgångsrikt att förstå ledarskapet i form av ledarskapsstrategier (Jönsson & Strannegård, 2014). Uppsatsförfattarna anser att det möjligtvis är svårt för ledarna själva att definiera vilken strategi hen tillämpar men genom beskrivning av sitt ledarskap, hur hen bemöter sin personal och hur hen hanterar situationer i relation till

motivation av medarbetarna kan studien i relation till tidigare forskning definiera ledarskapets strategi. Tidigare studier (Gupta, 2020) visar att ledaren har en avgörande roll för hur medarbetarna tar sig an arbetet. Enligt studien visar tidigare forskning att ledarskap som innefattar erkännande och inspiration, teambuilding, förebilder och innovativt arbetsbeteende i sin helhet påverkar innovation och motivation på personalnivå.

2.1.2 Transaktionellt ledarskap

Det finns studier som tidigare har forskat på ledarskapets påverkan på motivation och då utgått från två olika ledarstilar, transformativt och transaktionellt ledarskap, som anses vara de främsta strategierna för att uppmuntra till motivation (Li et al., 2006; Kim & Lee, 2011; Chaudhry et al., 2012). Detta är intressant att undersöka om ledarna i vår studie överensstämmer med tidigare forskning, då den tidigare studien inte utgick från ålder.

Genom transaktionellt ledarskap läggs stort fokus på den högsta ledningen och dess betydelse. Att leda genom ett transaktionellt ledarskap baseras på en belöningsstrategi. Ledare uppmuntrar med belöningar och olika incitament för att motivera medarbetarna att uppnå mål och högre prestationer (Nilsson et al., 2018). De olika incitamenten kan handla om löneökningar, bonusar eller befordringar för att förstärka och uppmuntra till ökad prestation. Ledare som arbetar med ett transaktionellt ledarskap har en tendens att övervaka medarbetarnas arbetsprestationer och identifiera fel som uppstår för att sedan påpeka och korrigera dessa.

2.1.3 Transformativt ledarskap

Ledarskap som följer en transformativ strategi bidrar till att ledaren ses som en förebild för medarbetarna och blir därmed en individ att berömma och uppskatta medarbetarna (Chaudhry et al., 2012). Ledaren är även delaktig i lärande- och förändringsprocesser (Kim & Lee, 2012) och ser, inspirerar och motiverar varje medarbetare och är på så sätt närvarande. Vidare förväntas ledaren att förändra sitt ledarskap om så krävs. Ledaren skapar ett intresse hos medarbetarna att observera deras yrke genom nya perspektiv. Resultatet av denna strategi ökar medarbetarnas motivationsnivå, vilket leder till organisatorisk produktivitet. Teorier om ledarskap tyder på att ett transformativt

ledarskap bidrar till effektivitet för att förbättra kreativt beteende och öka motivation bland medarbetare (Kim & Lee, 2012).

2.1.3.1 Individuellt ledarskap

Ett individanpassat ledarskap, vilket är en del av det transformativa ledarskapet, är positivt för medarbetarnas välbefinnande och hälsa (Kelloway et al., 2012). Att individanpassa sitt ledarskap innebär att ledaren lägger fokus på medarbetarnas personliga egenskaper och kompetenser, vilket genererar att välbefinnandet hos medarbetare ökar (Choi et al., 2017). När en medarbetare känner välbefinnande så vågar medarbetaren utvecklas vilket i sin tur gynnar organisationen och dess mål. För att finna motivation måste individen finna mening i sitt arbete vilket är en form av välbefinnande. Eftersom att livet ständigt förändras för individen skapar individanpassat ledarskap bättre förutsättningar då det bygger på en relation mellan parterna.

2.2 Äldre medarbetare

Termen “äldre medarbetare” avser arbetstagare i ålder 50 eller 55 år och äldre (Kooij et al., 2007). Tidigare forskare (Kooij et al., 2007) hänvisar äldre till definitionen av föråldrade kunskap, färdigheter och attityder. Ålder går att konceptualisera utifrån fyra olika tillvägagångssätt; kronologisk ålder, prestationsbaserad ålder, psykosocial ålder och organisationsålder avseende åldrandet av individer i arbete och organisationer.

Den kronologiska åldern är den vanligaste formen av ålder och mäts i antal år. Det är den åldern som en person har uppnått sedan födseln och speglar oftast en individs fysiska hälsa och kapacitet (Kooij et al., 2007). Vidare beskriver Kooij et al. (2007) prestationsbaserad ålder som handlar om medarbetarnas prestation baserat på ålder. Bedömandet sker genom individens förmåga och kompetens istället för förmåga och erfarenheter. Den psykosociala åldern baseras på individens beteende, tankar, känslor och sociala interaktioner med hänvisning till hur individen uppfattas. Den kan också påverka individers attityder, energinivåer och engagemang. Kooij et al. (2007) nämner positiv psykosocial och negativ psykosocial ålder där den förstnämnda handlar om att en individ är ungdomlig och engagerad oavsett deras kronologiska ålder. En negativ psykosocial ålder är en individ som upplevs som trött och gammal även om de är unga, kronologiskt sett. Organisationsålder används för att beskriva hur länge en organisation har funnits och mäts i antal år, baserat på när etableringen ägde rum. Att anpassa sig till förändringar kan påverkas av organisationsåldern.

Äldre medarbetare behöver stanna kvar på arbetsmarknaden på grund av den ekonomiska tillväxten enligt Posthuma & Campion (2009). Författarna menar också att om ledarens syn på äldre medarbetare är negativ så missar de och organisationen den skicklighet och kunskap äldre medarbetare besitter. En annan aspekt till att bevara äldre medarbetare är att det ger ekonomiska bidrag till pensionssystemen. Ledare kan ha omedvetet förutfattade meningar om äldre medarbetare och oftast tänker de att alla äldre är, fungerar och beter sig på samma sätt vilket kan resultera i diskriminering (Posthuma & Campion, 2009). Äldre medarbetare kan väljas bort ur rekryteringsprocesser och erbjuds inte utbildning inom organisationen i samma utsträckning som yngre. Diskriminering är ett begrepp som kan komma att användas när en person blivit missgynnad eller kränkt och utsatt för trakasserier (DO, 2023). För att förebygga åldersdiskriminering finns därför diskrimineringslagen (Riksdagen, 2008).

Vilka arbetstagare som tillhör kategorin "äldre medarbetare" är och förblir svårdefinierat (McCarthy, Heraty, Cross, Cleveland, 2014). Författarna har kommit fram till att de definierar äldre medarbetare till antingen 55 år, likt Kooij et al. (2007), eller till 65 år. Eftersom definitionen av en äldre medarbetare kan skilja sig mellan tidigare studier, är det intressant och relevant att undersöka hur respondenterna i vår studie resonerar och ser på ålder.

Det finns olika förväntningar på äldre och yngre medarbetare där äldre tros ha lägre mental och fysisk förmåga och är mindre kapabla att hantera stressiga situationer. Synen på äldre medarbetare är också att de är mindre kompetenta, till skillnad från Posthuma & Campion (2009), vilket syns på deras arbetsprestationer (McCarthy, Heraty, Cross, Cleveland, 2014).

2.3 Motivation

Begreppet motivation förklarar Jacobsen (2021) som något som driver oss människor att utföra specifika handlingar. Det kan definieras som en inre psykologisk process som tar oss till handling och ger handlingen rätt riktning. Motivation är det som förstärker viljan att handla, ger personlig tillväxt och förbättrad prestation. Varje individ har någon gång upplevt en känsla av att vara motiverad eller omotiverad och alla organisationer är beroende av att ha medarbetare som är motiverade och bidrar med insats för att nå framgång (Jacobsen, 2021). Att ha medarbetare som trivs och känner uppskattning i sitt arbete presterar bättre och blir lojala mot arbetsgivaren (Fagleya & Adler, 2012).

Medarbetare som väljer att stanna kvar på arbetsplatsen speglar också ett gott rykte för arbetsgivaren och på så sätt blir arbetsgivaren attraktiv på marknaden.

2.4 Inre och yttre motivationsfaktorer

Motivationsfaktorer kan delas upp i inre och yttre motivationsfaktorer (Hedegaard Hein, 2012). Faktorerna som är tillfredsställande, skapas inifrån och knutna till personlig prestation och utveckling är de inre motivationsfaktorerna. Till skillnad från de inre så skapas de yttre motivationsfaktorerna utifrån och är något som individen själv inte kan styra. De ligger utanför individens kontroll och kan vara negativa för individen, exempelvis kan individen reagera för att undvika smärta och obehag samt rädsla.

2.5 Herzbergs tvåfaktorsteori

Frederick Herzberg är en forskare som har blivit känd för sin inflytelserika forskning om motivation och trivsel på arbetsplatsen (Jacobsen, 2021). Han utformade också en teori om hur arbetstillfredsställelse kommer till och förstås i praktiken (Herzberg, 1969). Herzberg kunde koppla att vissa faktorer leder till klagomål och andra till tillfredsställelse, denna teori benämns som "Herzbergs tvåfaktorsteori" som består av hygien- och motivationsfaktorer.

Jacobsen (2021) förklarar att hygienfaktorerna kan skapa vantrivsel om de saknas, men inte trivsel om de finns. Omvänd slutsats gäller för motivationsfaktorerna. De skapar trivsel om de finns men inte vantrivsel om de saknas. Vidare definieras motivationsfaktorer som ett komplement till hygienfaktorerna som bidrar till ökad motivation och produktivitet, medan hygienfaktorerna är grundläggande för ett arbete men ger inte ökad motivation.

2.5.1 Motivationsfaktorer

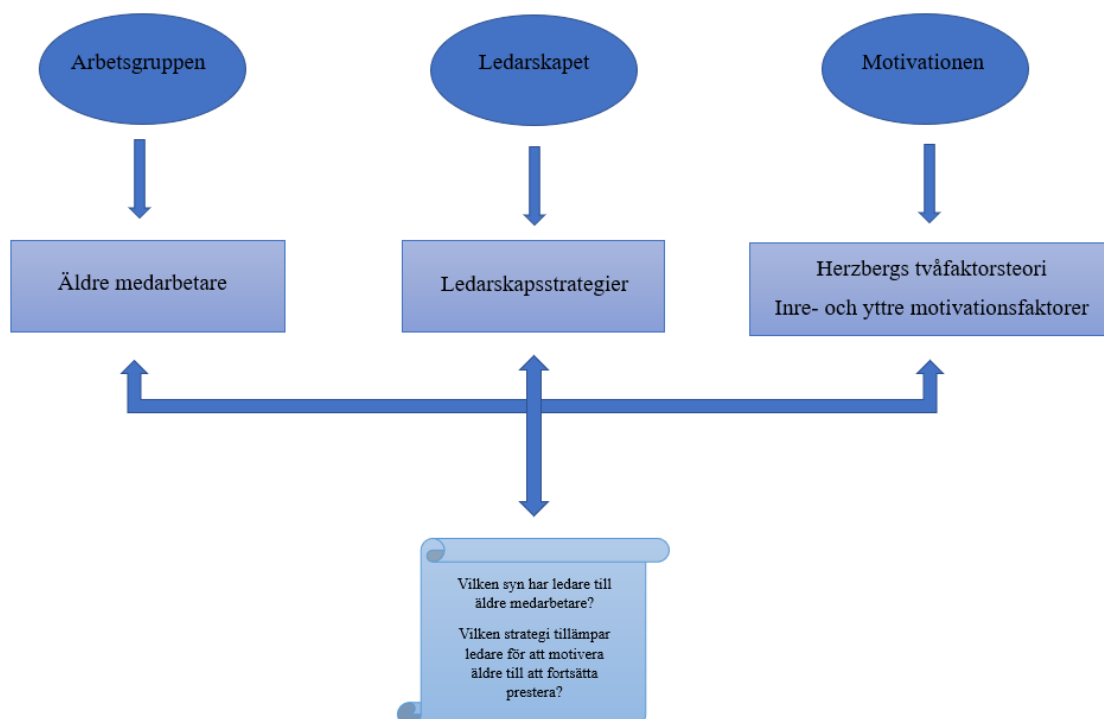
Motivationsfaktorer är de faktorer som motiverar de anställda till bättre prestationer och främjar arbetstillfredsställelse (Jacobsen, 2021). Vidare preciserar Jacobsen (2021) vilka förhållanden som enligt Herzberg är motivationsfaktorer i arbetssituationer. Det handlar om arbetsuppgifternas karaktär, ansvar och kontroll över sitt egna arbete, prestationer och tillfredsställelse, erkännande från andra, avancemang och utveckling. Om dessa faktorer finns leder det till trivsel och om de saknas leder det inte till vantrivsel.

2.5.2 Hygienfaktorer

Faktorer som kan relateras till vantrivsel benämner Herzberg som hygienfaktorer (Jacobsen, 2021). Det kan handla om företagets personalpolitik, ledarens kompetens och sätt att leda, de mellanmännsliga relationerna, arbetsvillkoren, lön och status, arbetstrygghet samt förhållanden i arbetet som påverkar fritiden och privatlivet. Om faktorerna ovan finns så leder de ändå inte till trivsel men om de däremot saknas leder det till vantrivsel.

2.6 Analysmodell

Studiens syfte är att undersöka hur ledare skapar förutsättningar för att motivera äldre medarbetare. En egenkonstruerad analysmodell är sammanställd och används för att undersöka och få svar på studiens syfte och dess frågeställningar.



Figur 1. Analysmodell

3 Metod

3.1 Val av kvalitativ metod

För att besvara studiens frågeställningar och dess syfte har semistrukturerade intervjuer genomförts bland åtta olika ledare inom samma organisation. Intervjupersonerna har fått besvara och förklara utifrån sitt ledarskap hur de ser på ålder och hur de arbetar med att motivera äldre medarbetare.

För att besvara studiens syfte och frågeställning har valet av metod och respondenter undersökts noggrant. Vi har tagit del av tidigare forskning av metoder och dess betydelse för studien (Alvehus, 2019) och kommit fram till att åtta respondenter är rimligt för studien. Efter att vi hade intervjuat åtta respondenter ansåg vi att intervjuerna gav olika perspektiv som svar på frågorna vilket var tillräckligt för studiens omfattning, därav var valet av antal respondenter rimligt för studien. Vi har undersökt huruvida ålder har betydelse för olika arbetsplatser, vilket i stor utsträckning kan skilja (McCarthy, Heraty, Cross, Cleveland, 2014., Kooij, 2007). De utvalda respondenterna representerar olika avdelningar inom organisationen. Syftet med detta är att se om det möjligtvis kan skilja sig beroende på vilken avdelning de tillhör, något som kan främja vår diskussion och analys senare i arbetet. Vidare har vi förståelse för att antalet respondenter inte avgör kvalitén för arbetet, det är snarare innehållet som avgör detta. För att skapa goda förutsättningar för att skapa kvalitet har respondenterna tagit del av studiens syfte och frågorna inför intervjun.

Studien riktar sig till respondenter inom samma organisation men inom olika avdelningar. Vi är av uppfattningen att olika branscher och arbetsuppgifter kan ha olika påverkan på åldern och motivationen, vilket innebär att det inte går att säga en bestämd uppfattning av ålderns påverkan på motivationen. Valet av organisation för studien grundar sig i att de olika avdelningarna innefattar olika typer av arbetsuppgifter vilket i sin tur ställer olika krav på medarbetarna, såsom intellektuella och fysiska krav. Denna organisation är därför lämplig då ledaren coachar och leder olika slags medarbetare. Organisationen står, enligt deras hemsida, inför konstanta förändringar vilket Kooij et al., (2007) menar tenderar att påverka medarbetarnas motivation i olika utsträckningar. Åldersvariationen bland medarbetarna ligger mellan 18 år till 65 år.

Kvalitativ metod avser meningar och innebörd snarare än samband rent matematiskt (Alvehus, 2019). Studien ska inte påvisa ett samband eller ge ett resultat av hur äldre medarbetare motiveras av en viss typ av ledarskap. Studien har undersökt vilka strategier ledarna tillämpas för att skapa rätt förutsättningar till motivation av äldre medarbetare. En kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer ger bäst förutsättningar för att skapa möjligheter att få fram de synpunkter som är viktiga vid undersökningen.

Därför är det lämpligt att tillämpa en kvalitativ metod då det ligger i studiens intresse att skapa förståelse för innebörden i hur ledare anpassar och motiverar äldre medarbetare. Begreppet tolkning är centralt för metodens innebörd och det som sägs under en intervju är öppet för tolkning vilket innebär att poängen är snarare att bidra med en generell förståelse av ett fenomen än att individen själv ska förstå specifikt. Detta ger uppsatsförfattarna en ökad förståelse för hur ledare skapar förutsättningar till att motivera äldre medarbetare och vilka strategier de tillämpar utifrån sin beskrivning av sitt ledarskap.

En kvantitativ metod i form av en enkätundersökning hade lämpat sig bäst om studien skulle undersöka ett samband mellan motivation och äldres medarbetares attityder. En enkätundersökning är det billigaste alternativet att genomföra i jämförelse med semistrukturerade intervjuer (Eliasson, 2022). I vårt fall handlar det inte om den ekonomiska delen. Dock hade enkätundersökning sparat oss tid då det inte hade skapat transkriberingsarbete och det hade även givit oss möjligheten att studera en bredare och större grupp. Den tillfrågade kan själv välja när hen vill svar och fylla i frågeformuläret som har skickats ut men å andra sidan så bildas det inte någon mänsklig kontakt vilket genererar i att enkätundersökningar brukar få en färre svarsfrekvens jämfört med intervjuundersökningar. Enkätundersökningar har också en tendens att missförstås då undersökningen förutsätter att den tillfrågade förstår vad som står i frågeformuläret. Genom intervjuer får vi en uppfattning om ledarens personlighet, ledarstil och kroppsspråk vilket inte är möjligt att få genom en enkätundersökning. Vi går också miste om känslan som skapas vid ett samtal. En risk hade blivit att ledarna endast svarar kortfattat på frågorna samt att vi går miste om hur ledaren fungerar och agerar.

Vi har valt att inte använda oss av kvantitativ metod i vår studie då vi inte är intresserade av att besvara en bred publik i vår studie samt att det inte går i linje med

vår frågeställning. Om vi hade valt en kvantitativ metod hade frågeformuläret blivit väldigt omfattande vilket bidrar till en risk i att det urvalet av studiegrupp vi hade valt inte hade tagit sig den tiden som krävs för att besvara frågorna. Vi hade vidare inte haft möjlighet att ställa följdfrågor för att skapa oss den breda uppfattning av ledarskapet som vi önskar.

3.1.1 Urval

För att kunna genomföra och få svar på studiens syfte och frågeställningar krävs det information från erfarna respondenter, därav har uppsatsförfattarna valt att intervjua åtta olika ledare inom samma organisation. Intervjupersonerna som intervjuades besitter en ledarroll inom varierande avdelningar och områden inom företaget. Företaget är anonymt i studien och valdes utifrån två olika anledningar. Baserat på den information som företaget presenterar på sin hemsida fick vi gedigen information om verksamhetens mångfaldsarbete vilket bland annat inkluderar en bred åldersvariation bland medarbetarna, vilket är intressant utifrån studiens syfte och frågeställning. Vidare hade en av uppsatsförfattarna sedan tidigare en kontakt inom organisationen vilket bidrog till att vi fick ytterligare insyn i verksamhetens struktur samt möjligheten till kontakt med respondenterna. Vidare lämpade sig det valda bolaget bra i studien då deras medarbetare generellt har en hög medelålder och ledarna har därför erfarenhet av att leda äldre medarbetare. Den organisation och de respondenter som valts i studien är konfidentiell information.

3.1.2 Datainsamling

Semistrukturerade intervjuer är en kvalitativ metod där intervjuaren följer ett formulär som innefattar ett antal öppna frågor. En semistrukturerad intervju kräver att intervjuaren är aktiv med följdfrågor och sitt lyssnande. Det ger också en större möjlighet för respondenten att påverka intervjuens innehåll (Alvehus, 2019).

Till denna studie var en semistrukturerad intervju ett lämpligt val då uppsatsförfattarna ville lära känna ledaren och ha chansen att ställa följdfrågor (Alvehus, 2019). Genom att se, höra och interagera med ledaren kunde uppsatsförfattarna få relevant koppling till respondentens svar. En semistrukturerad intervju har möjligheten att kombinera både strukturerade och ostrukturerade intervjufrågor vilket gav ett mer djup i intervjun och dess material. Detta gav uppsatsförfattarna möjlighet till jämförelse mellan de olika

respondenternas svar, syn och upplevelser på samma frågor, även på det personliga planet. Att använda semistrukturerade intervjuer leder till att samtalet under intervjun skapar spontanitet vilket har lett till att författarna för studien har fått möjligheten att få reda på mer om respondenterna, som är till nytta i vår studie, för att förstå personen bakom ledarskapet. Alla respondenter har tagit del av intervjufrågorna innan bestämd intervju vilket uppsatsförfattarna märkte av genom att de var förberedda inför intervju, något som var till stor fördel. Det skapade en bättre diskussion under intervjun. Det underlättade också när respondenten visste vilka frågor som skulle ställas så att samtalet flöt på.

3.1.2.1 Operationalisering

För att förstå vilken syn och attityd ledare har till äldre medarbetare samt förstå vilken strategi de tillämpar för att motivera dem till att fortsätta prestera har en intervjuguide utformats med hänsyn till studiens teoretiska referensram. Den teoretiska referensramen skapar riktlinjer för vilka frågor som är relevanta för studien och dess frågeställning. Frågorna kommer att bidra till diskussion under intervjuerna och ökad förståelse för ämnet. De frågor som tagits fram till intervjuerna har kategoriserats utifrån arbetets teoretiska referensram. Det skapar en tydligare struktur för intervjupersonerna samt bidrar till en förståelse för hur ledarna ställer sig till teorin.

Studiens intervjuguide följer tre teman som går i linje med arbetets teoretiska referensram och som sedan presenteras under empiriavsnittet. Teman är följande: intervjupersonernas syn på äldre medarbetare, ledarskap och motivation. För att förstå ledarnas syn på äldre medarbetare ingår även frågor om ledarnas arbetsgrupper. Intervjuguiden består endast av två frågor direkt kopplat till ledarskap, däremot beskriver respondenterna sitt ledarskap genom att besvara övriga frågor. Intervjuguidens utformning består vidare av olika frågor inom vardera kategorier och fokuserar på ledarnas erfarenheter, hur de agerar utifrån olika situationer, deras upplevelser och beskrivning av sitt ledarskap.

Innan genomförandet av intervjuerna valde uppsatsförfattarna att genomföra en testintervju i syfte att testa frågornas formuleringar, undersöka om de fyller sitt syfte och skapa en uppfattning om hur lång tid intervjuerna förväntades ta. Testintervjun genomfördes med en ledare inom organisationen som var informerad om att hans deltagande var delvis i utbildningssyfte för eventuell utveckling av intervjumallen.

Tanken var inte att testintervjun skulle bidra med underlag för studien utan snarare bidra till ökad kvalitet för kommande intervjuer. Däremot ansåg uppsatsförfattarna att respondenten bidrog med mycket goda synvinklar och perspektiv vilket skulle gynna studien, därav valde vi att inkludera testintervjun i studien. Respondenten fick information om detta vilket hen godkände. Intervjumallen fyllde sitt syfte och utvecklades inte efter genomförandet av testintervjun däremot tog intervjun längre tid än förväntat vilket inte korrigerades. Efter genomförda intervjuer transkriberades underlaget i syfte att bidra till studiens empiri.

3.1.2.2 Intervjuernas genomförande

Genom att genomföra semistrukturerade intervjuer bland olika ledare i samma företag ger arbetet och dess författare en tydlig bild kring studiens ämne. Av intervjupersonerna har uppsatsförfattarna gett en förståelse för hur de motiverar äldre medarbetare samt hur de själva arbetar för att främja motivation.

Då representanterna är stationerade vid olika avdelningar inom bolaget och geografiskt genomfördes intervjuerna via digitala verktyg. Det var inte möjligt eller effektivt för uppsatsförfattare eller respondenterna att resa för att utföra ett fysiskt möte. Vidare ska respondenterna få ta del av intervjufrågorna inför intervjun för att skapa möjligheter till förberedelser inför samtalet. Syftet med detta var att intervjupersonerna skulle finna trygghet i vad som kommer att undersökas samt ge bästa möjliga förutsättningar till en bra diskussion.

Inför intervjuerna tog uppsatsförfattarna kontakt med den kontaktperson som fanns inom bolaget sedan tidigare för att informera om studien och dess syfte med anledningen att få information om huruvida intervjuerna var möjliga att genomföra eller ej. Uppsatsförfattarna fick därefter kontaktuppgifter till potentiella respondenter som i sin tur kontaktades med information om studien och förfrågan om att delta. Gensvaret var mycket gott och genom mailkontakt bokades intervjuerna via Teams. Som planerat fick respondenterna ta del av intervjufrågorna samt information om etiska förhållningsregler inför och under intervjun. Under intervjun deltog båda uppsatsförfattarna och respondenten. Inledningsvis presenterade vi oss själva samt återigen informerade om etiska förhållningsregler för att inte skapa förvirring eller missa att respondenterna har tagit del av all information. Vidare ställde en av uppsatsförfattarna de frågor och förde diskussionen utifrån intervjuprotokollet,

samtidigt som den andra uppsatsförfattaren dokumenterade vad som sades. Intervjuerna spelades in efter godkännande av respondenten och materialet transkriberades därefter.

3.1.3 Analyismetod

Efter genomförda intervjuer och transkribering har studien tillämpat en tematisk analys i bedömning av information och mönster av underlaget.

För att kunna analysera det insamlade datamaterialet så har ett transkriberingsarbete genomförts utifrån nedskrivet och inspelat ljudmaterial från intervjuerna. Intervjuerna har genomförts under olika dagar och transkriberingarna påbörjades några dagar efter att intervjuerna ägt rum. Uppsatsförfattarna har effektiviserat transkriberingen då en av författarna antecknade redan under intervjun och den andra ställde alla frågor och förde diskussionen framåt under intervjuns gång. Intervjuerna har gett oss uppfattning om respondenternas reaktioner, hur de tolkat frågorna och besvarar dem. All denna information har skrivits ned för att inte gå miste om relevant information som är användbar. Transkriberingarna har gett uppsatsförfattarna chans att korrigera och skriva exakt det som sades som har betydelse för studien. Författarna har också under arbetet med transkriberingarna fått tydligare kunskap om att respondenterna uttrycker sig olika men grundar sig i samma resonemang.

Av de åtta intervjuerna som genomförts med respondenter inom samma organisation har materialet analyserats tematiskt. Enligt Bryman & Bell (2017) ska insamlade data analyseras mot den teoretiska referensramen som sammanställts i arbetet. Ett av de vanligaste sätten när det gäller att analysera en kvalitativ metod i form av intervjuer är tematisk analys (Bryman & Bell, 2017). Vidare förklarar författarna att en tematisk analys handlar om att man noggrant identifierar teman utifrån insamlade data. Det ger också en detaljerad bild på materialet som samlats in genom den kvalitativa metod som använts. Teman som har behandlats är motivationen att fortsätta prestera på arbetet, arbetsgruppen och ledarskapet.

3.1.4 Etiska överväganden

Enligt Vetenskapsrådets (2021) riktlinjer för humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning kommer studien att kommunicera riktlinjer för studien. Undersökningen är frivillig att delta i och inför varje intervju kommuniceras överskådlig information om

studiens innebörd och undersökningsområde. Syftet med detta är att respondenten ska känna sig helt trygg i att hans uppgifter och erfarenheter inte kommer att delas med andra eller att det på något sätt kan vändas emot denne. Vidare är respondenterna anonyma och så även organisationen vilket informeras inför och under intervjun. Uppsatsförfattarna önskar att spela in intervjuerna och kommer i början av intervjun be om respondentens godkännande för detta. Syftet med inspelningen är att uppsatsförfattarna under arbetets gång ska kunna gå tillbaka till intervjun och dess diskussion. Efter att informationen transkriberats från intervjun kommer inspelningen, liksom all annan dokumentation, raderas. Respondenterna har möjlighet att avbryta när de vill om de själva önskar och då raderas all data och material som respondenten delat med sig av. Respondenterna har möjlighet vid senare tillfälle att ta del av den färdiga studien vilket kommuniceras till dem när uppsatsförfattarna går igenom de etiska förhållningsreglerna ovan innan intervjun startar.

3.1.5 Metodreflektion

Semistrukturerade intervjuer har givit det resultat som efterfrågades för arbetet, för studiens syfte och dess undersökning. Uppsatsförfattarna är nöjda med det material som metoden tillfört och menar på att det har gett material som har kunnat komma till användning. Det hade varit intressant att intervjua fler respondenter, dock hade materialet blivit överflöd och allt hade inte kunnat komma till användning, utifrån den erfarenhet författarna fått av åtta semistrukturerade intervjuer.

Att istället använda en kvalitativ metod i form av enkätundersökning hade sparat uppsatsförfattarna tid men å andra sidan hade de inte bidragit till den interaktion och diskussion som skapades vid en semistrukturerad intervju. Respondenterna själva visade ett stort intresse för studien och uppgav att de tidigare inte hade funderat över frågeställningarna i sitt arbete. Deltagandegraden var mycket hög bland de respondenter som uppsatsförfattarna kontaktade då de fick gensvar på förfrågan inom 3 timmar av samtliga respondenter. Respondenterna upplevde möjligheten till intervjun som intressant och personlig, något som vid en enkätundersökning inte är möjligt. Enkätundersökning har vidare en tendens att få en lägre svarsfrekvens jämfört med intervjuundersökningar. Det finns även en risk att respondenterna missförstår uppsatsförfattarna bakom arbetet. Vi hade inte fått möjlighet i samma utsträckning att förklara syftet med studien vilket riskerar att leda till missförstånd vid en kvantitativ

metod. Respondenterna själva uppgav att de uppskattade vår beskrivning av syftet med arbetet då de delar mycket konfidentiell information. Missförstånd är något som uppsatsförfattarna ville förebygga och talar vidare för att valet av metod var rätt.

4 Empiri

4.1 Intervjupersonen och arbetsgruppen

Respondenterna som har deltagit i studien har samtliga personalansvar för en arbetsgrupp. Respondenterna tillhör själva åldersgruppen yngre och äldre. Grupperna som vederbörande intervjupersoner har ansvar för varierar i storlekar från 3 till 18 medarbetare. Företaget har en hög andel äldre medarbetare och åldrarna sträcker sig från 18-67 år. Arbetet ställer höga krav på erfarenhet vilket är en av anledningarna till att andelen äldre medarbetarna är hög.

För att ge en tydlig, men samtidigt konfidentiell, bild av studiens respondenter presenteras en tabell nedan som visar om respondenten tillhör den yngre eller äldre ålderskategorin, hur många hen har personalansvar för och vilken avdelning respondenten arbetar inom. Respondenterna är definierade som äldre och yngre genom oss uppsatsförfattare och vi har utgått från Kooij et al. (2007) benämning på när medarbetarna benämns som äldre.

| Respondenter | Tillhör äldre/yngre | Personalansvar | Avdelning |
|---------------------|----------------------------|-----------------------|------------------|
| Respondent 1 | Äldre | 6 st | Butik/kontor |
| Respondent 2 | Äldre | 8 st | Butik |
| Respondent 3 | Yngre | 12 st | Butik |
| Respondent 4 | Yngre | 15 st | Butik |
| Respondent 5 | Yngre | 3 st | Butik |
| Respondent 6 | Äldre | 3 st | Kontor |
| Respondent 7 | Äldre | 6 st | Butik |

| | | | |
|--------------|-------|-------|-------|
| Respondent 8 | Äldre | 18 st | Butik |
|--------------|-------|-------|-------|

Tabell 1. Presentation respondenter

Koncernen som respondenterna arbetar inom är ett företag som verkar i Norden samt delar av Europa, vilket är information som uppsatsförfattarna har hämtat på organisationens hemsida. Verksamheten har funnits sedan tidigt 1900-talet vilket bidrar till en gedigen erfarenhet inom sitt område. Koncernen har flera funktioner och avdelningar, däribland verksamhet inom lager och butik. Totalt har koncernen över 5000 medarbetare och hundratals butiker. Verksamheten arbetar aktivt med hållbara och engagerade medarbetare för att kunna leva upp till sina mål och ambitioner. Koncernen arbetar med mångfald och har både äldre och yngre medarbetare vilket har varit viktigt för studiens syfte och frågeställningar. De arbetar ständigt med att skapa en så bra känsla inom företaget som möjligt och vill hela tiden uppnå bäst möjliga kundnöjdhet. Därför är det viktigt att medarbetarna känner sig motiverade att fortsätta prestera för att dels utveckla sig själva och att organisationen ska nå sina mål samt förbli framgångsrik.

Verksamheten bygger, enligt respondenten 3 & 8, på mycket frihet från ledningen. Varje avdelning bedrivs av enskild chef som om det vore deras egen verksamhet, i den utsträckningen det går, men med utgångspunkt i verksamhetens struktur, omsättningsmål och andra prestationskrav. Respondent 3 säger att hans främsta motivation till att arbeta bygger på den tilliten som ledningen visar de enskilda medarbetarna och möjligheten att vara självständig samt påverka.

4.1.1 Att definiera en äldre medarbetare

Respondenterna fick besvara frågan "Vad är en äldre medarbetare för dig?". Alla respondenter reagerade identiskt och behövde tänka till innan de kunde ge svar på tal. Vi som intervjuare informerade inte respondenterna om vad tidigare studier säger om definitionen av äldre eller om vår utgångspunkt i studien. Det var viktigt för oss som intervjuare att påverka respondenterna i sitt resonemang utan att de själva skulle beskriva sin uppfattning. Uppsatsförfattarna bad dem först beskriva till vilken ålder de förknippade en äldre medarbetare till.

Respondent 1, 2 & 3 var ense om svaret och menar på att en äldre medarbetare är runt 60 år. Respondent 5, 7 & 8 sänker medelåldern för en äldre medarbetare och anser att "äldre" förknippas med någon som har passerat 50 år.

Frågan tolkades som svår enligt respondent 6, som beskriver efter ett tag att det är en person med mer erfarenhet och med livserfarenhet i ryggsäcken. Vidare uttrycker hen sig att hen personligen tänker på äldre på dem som är pensionärer vilket snarare är förknippat till livssituation, beteende och kunskap än till kronologisk ålder. Samtliga respondenter som kunde definiera en äldre medarbetare menar dock på att livslängden ökar, att vi blir friskare och piggare trots att vi blir äldre. Därför kan det vara en förlegad syn att definiera en äldre medarbetare som 50-55 år.

4.1.2 Ledarnas attityd till ålder

Ledarnas svar och förklaring hur de ser på ålder har varierat och kommer att ställas i jämförelse nedan.

4.1.2.1 Ålder spelar ingen roll

Vid frågan om ålder spelar någon roll menar respondent 6 att hen inte märker av ålder i någon utsträckning. Det är först vid en rekrytering som hen har funderat över ålderns påverkan. Respondent 4 håller med i resonemanget och beskriver att alla umgås med alla samt att det inte finns några skillnader eller uppdelningar inom arbetsgruppen. Respondent 4, 6 & 7 ser inga utmaningar med att ha en varierad arbetsgrupp då det uppstår utmaningar oavsett ålder. En bredare grupp och olikheter brukar generellt generera positivitet, men det är upp till den enskilda medarbetaren och ledarens förmåga att integrera medarbetarna i arbetsgruppen, enligt respondent 7.

“För mig är det bara en siffra, jag reflekterar inte över ålder”,

Respondent 4

Som citatet ovan menar respondent 4 att ålder endast är en siffra. Vidare resonerar respondenten något olika de andra respondenterna vid frågan om hen reflekterar över ålder vid en rekrytering. Hen uttrycker specifikt att hen tillämpar fördomsfri rekrytering och tittar därför aldrig på ålder vid en rekrytering. Vid transkribering av arbetet ställde vi som skribenter oss frågan om det är möjligt att genomföra fördomsfria rekryteringar med utgångspunkt i att människan styrs i många avseenden av sin magkänsla, vilket baserar på erfarenheter och fördomar. Vidare i sitt resonemang menar respondenten att

det viktigaste är att verksamheten har "rätt person på rätt plats" och att medarbetaren har rätt inställning, ork och driv till arbetet. För att skapa en uppfattning av medarbetarnas inställning, ork och driv är skribenternas frågande till hur respondenten får svar på detta utan att ställa fördomsfulla frågor.

Samtliga respondenter är dock överens om att alla medarbetare, oavsett ålder, vill känna sig sedda och uppmärksammade, de vill bidra med sina erfarenheter och färdigheter samt känna tillhörighet i gruppen.

4.1.2.2 Ålder spelar roll

Respondent 1, 5 & 8 säger att de önskar en mixad arbetsgrupp, liksom respondent 4, 6 & 7 resonerar, i syfte att bemöta efterfrågan. En varierad arbetsgrupp skapar möjligheter utifrån att de olika rollerna kräver olika profiler och att arbetsgruppen på så sätt kompletterar varandra

Vid frågan om respondenterna reflekterar över ålder vid en rekrytering nämner respondenterna 1, 2, 3, 5 & 7 att de har ålder i åtanke vid nyanställningar beroende på vilken roll som ska tillsättas. En av respondenterna anser att hen ser till det långsiktiga perspektivet och att vissa tjänster tar flera år att lära sig, beroende på förkunskaper och erfarenhet. Respondent 7 anser att det viktigt att se till utvecklingsmöjligheterna inom företaget vid en rekrytering. Vidare resonerar respondent 3 att hen ser till ålder överlag vid en rekrytering, Respondenten vill ha en mångfald inom arbetsgruppen samtidigt som det är viktigt att verksamheten går ihop, därav tas eventuell VAB, sjukfrånvaro och framtidsdrömmar i beaktning vid rekrytering. Däremot menar respondent 1, 2 & 8 att de är beroende av kunskap och arbetar aktivt för att bevara samt tillsätta det inom organisationen.

4.1.2.3 Skillnader mellan yngre och äldre

Ledarna arbetar alla i en varierande arbetsgrupp vad gäller ålder. Samtliga önskar en variation och mix av ålder för att uppnå bästa resultat. Respondent 3 anser att mixen är den bästa då hen vill ha en arbetsgrupp som tillför energi, erfarenhet och nyfikenhet. Hen säger att energin är individuell men däremot tenderar yngre att bidra med mer nytänkande än vad äldre gör, å andra sidan bidrar de äldre med arbetserfarenhet som yngre inte besitter. Äldre tenderar att vara mer inrutade i sitt arbete, något som respondenten 1 & 2 håller med om, vilket skapar utmaningar vid förändringsarbete.

Respondent 1 ser vidare skillnader i arbetssättet genom att yngre medarbetare tenderar att göra det lite enklare för sig, man lär sig lite fortare och man är van vid förändringar och förändringsarbete. Utmaningen som ledare är att lägga arbetet på en nivå där samtliga finner tillfredsställelse och får önskad effekt av arbetet.

Respondent 3 anser att arbetet tar längre tid att genomföra för en äldre medarbetare, däremot blir resultatet i större utsträckning rätt. I jämförelse med en yngre medarbetare som å andra sidan hinner mer. Respondent 1 anser att bara för att man är yngre och springer mycket, betyder inte att man hinner mer.

Överlag är alla respondenter ense om att tekniken är den största klyftan bland yngre och äldre medarbetare. De äldre medarbetarnas förkunskaper varierar väldigt mycket, till skillnad från de yngre medarbetarna som har en helt annan inställning och erfarenhet av teknik. Eftersom förkunskaperna och inställningen till att lära sig varierar, innebär det att arbetet kan ta betydligt längre tid.

Vidare anser respondenterna att det finns skillnader mellan yngre och äldre medarbetares förmåga att uttrycka känslor. Detta är tydligt då det försvårar arbetet för ledaren att skapa rätt förutsättningar för medarbetarna, enligt respondent 2 & 7. De anser att äldre medarbetare inte visar lika tydligt hur de mår eller känner och menar på att deras yngre medarbetare är mer frispråkiga.

***“De äldre är mer benägna att flagga för andras problem,
men inte när de själva har problem.”***

Respondent 7

Till skillnad mot respondent 1 & 8 som anser att äldre medarbetare är tydligare i sina åsikter och är inte rädd för att uttrycka dem, framförallt vad gäller saker som inte är bra och som de inte gillar.

Respondent 7 utvecklar sitt citat ovan med att hen upplever att äldre medarbetare inte uttrycker sina känslor av rädsla för att anses svagare. Det kan handla om att känna trötthet eller fysiska begränsningar, som är naturligt med åldern, då arbetet innebär tung fysisk belastning. Detta är något medarbetarna inte uttrycker i lika stor utsträckning som yngre och respondenten tror att det är på grund av rädslan för att det skulle påverka synen på dem. De äldre är, enligt respondenten, angelägna om att motbevisa att ålder

spelar roll. Hen misstänker att detta kan ha något med “den gamla skolan” och att den äldre generationen är uppvuxen med att inte klaga över sina egna prestationer eller möjligheter.

I sitt tidigare resonemang tillägger respondent 1 att hen upplever att äldre medarbetare, främst de som har varit länge inom organisationen, ställer högre krav på sin ledare. Hen ger ett exempel på ledighet och att hens erfarenheter säger att en yngre medarbetare eller någon som inte har varit länge inom organisationen blir jätteglad och tacksam för beviljad ledighet. Samtidigt som de äldre medarbetarnas attityd är “jag förväntade mig inget annat”.

Respondent 2 & 3 ser slutligen stora skillnader vad gäller äldre och yngre medarbetares vilja att utbilda sig. Under intervjun diskuterades möjligheterna till utbildning vilket samtliga respondenter ansåg att bolaget erbjuder alla medarbetare, oavsett ålder. Däremot är yngre mer benägna att motta möjligheterna till utbildning än vad äldre som saknar samma intresse.

4.1.2.4 Fördelar med äldre medarbetare

Respondent 1 anser att hens medarbetare tar sitt arbete mycket seriöst vilket kan ha med åldern att göra. Medarbetarna som är äldre bidrar till ett lugn och stämningen är inte så stimmig. De har tydliga rutiner och erfarenhet samt hög närvaro.

Vidare märks ålder utifrån erfarenhet och kunskap, enligt samtliga respondenter. Rutin är ytterligare en faktor som utmärker bland äldre medarbetare utifrån respondent 2 & 7 svar. Sistnämnda respondent har lagt märke till att äldre är förebilder för yngre gällande hur man beter sig, det behöver därför inte nödvändigtvis vara ledaren som är den främsta förebilden. De äldre medarbetarna är en trygghet för såväl ledaren som för övriga medarbetare. Respondent 3, 7 & 8 menar att medarbetarnas kunskap skapar en trygghet för såväl arbetsgruppen som arbetsgivaren och organisationen.

Vad gäller närvaro tenderar äldre medarbetare att ha högre närvaro än yngre medarbetare vilket kan vara en generationsfråga enligt respondent 3. De är mycket pliktrogna och stannar länge inom organisationen, vilket är en styrka och ett tecken på att organisationen är bra enligt respondent 1 & 2. Respondent 1 utvecklar sitt resonemang och anser att en äldre medarbetare kan vara den bästa rekryteringen då många äldre blir överlyckliga för en anställning. Detta eftersom att det med åldern kan

komma en rädsla för att man inte längre är attraktiv på arbetsmarknaden, på grund av sin ålder, vilket är en känsla som respondenten tyvärr ofta upplever vid en rekrytering.

Under intervjuerna var samtliga respondenter noga med att betona att de anser att det inte samtalas om ålder utifrån ett negativt perspektiv inom organisationen. Snarare utifrån ålder förknippat med kunskap, erfarenhet och styrkor. Organisationen står enligt respondent 2 & 8 inför stora utmaningar inom den närmsta framtiden då många medarbetare går i pension vilket innebär en förlust av ovärderlig kunskap.

4.1.2.5 Nackdelar/utmaningar med äldre medarbetare

Att arbeta i en fysisk miljö påverkar kroppen och orken vilket är något som kan begränsas och märkas av med åldern enligt respondenterna 1, 2, 3, 5 & 7. De arbetar inom den delen av verksamheten som ställer högst krav på den fysiska förmågan och förhållandena påverkar såväl de äldre medarbetarnas tempo som förmåga att lyfta tunga saker, krypa på golvet och stå länge.

Något som också påverkas med åldern är inställningen till arbetet enligt respondenten 3, 4 & 5. Medarbetarna tenderar att skylla på att de inte kan och använder det som sin sköld, istället för att öppna upp möjligheterna till att lära sig. Detta gäller främst begränsningar vad gäller den tekniska utvecklingen som har bidragit till stora utmaningar för såväl medarbetarna som ledarnas förmåga att motivera medarbetarna. Respondent 5 anser att detta har varit den största utmaningen för arbetsgruppen och har bidragit till anpassningar i att de äldre medarbetare inte har några arbetsuppgifter associerat till tekniska verktyg. Respondent 1, 2 & 8 har låtit yngre medarbetare hjälpa de äldre med sin kunskap vad gäller tekniken, däremot har de yngre medarbetarna vid dessa tillfällen upplevt de äldre som motsträviga. Respondent 1 tror att det kan bottna sig i deras inställning från början är något negativ, samt att de yngre tenderar att utbilda de äldre i ett för snabbt tempo. De äldre medarbetarna har enligt respondenten ett behov av att analysera mer eftersom att de saknar stora delar i förkunskaperna, något som de yngre har fått från tidig ålder.

Äldre medarbetare tenderar att vara mer inrutade i sitt arbete enligt respondenten 3 & 8, något som respondenten 1 & 2 håller med om, vilket skapar utmaningar vid förändringsarbete. Respondent 1 jämför i sitt resonemang äldre och yngre medarbetare och kommer fram till att äldre medarbetare tenderar att bygga upp en barriär när det uppstår förändringar. Vidare anser respondent 1, 3, 4 & 5 att det främst är inställningen

till förändringar som har varit utmaningen och att de äldre medarbetare tenderar att bli motsträviga. Anledningen till detta kan, enligt respondent 2, vara att en äldre medarbetare med arbetserfarenhet anser att de redan har testat alla lösningar, vilket respondent 1 instämmer med, och beskriver attityden med "så har vi alltid gjort och ska alltid göra, det fungerar". Äldre medarbetare är enligt respondent 3 mer inrutade i sitt arbetssätt och finns det då nya yttre omständigheter som påverkar rutinen kan det påverka motivationen.

Respondent 2 & 8 upplever att det finns en risk i att yngre medarbetare upplever äldre som motsträviga eftersom att de utifrån sin erfarenhet och rutin kan ha inställningen att det är onödigt att testa nya lösningar eftersom att de redan har testat dessa tidigare.

4.2 Ledarskapet

Syftet med att intervjua ledare är att förstå hur de beskriver sitt ledarskap samt hur de arbetar för att skapa förutsättningar för äldre medarbetare att känna motivation till att fortsätta prestera.

4.2.1 Ledarens syn på ledarskap och dess egenskaper

Respondenterna är ense om att ledarskap "handlar om engagemang, att vara ärligt engagerad och bry sig om sina medarbetare". De trycker också på att "lyssna på riktigt, vara lyhörd och se till allas olika behov", samt vara "delaktig, närvarande och tillgänglig".

Respondent 1 och 6 resonerar relativt identiskt hur de ser på sitt sätt att leda medarbetare. Respondent 1 uttrycker specifikt att hen föredrar individanpassat ledarskap och hävdar att gruppen fungerar bäst om ledaren ser till allas olika behov. Hen trycker också på att ha öppen dörr så att medarbetarna känner hens närvaro. Vidare menar respondenten att hen anpassar sitt sätt att prata då alla ord och begrepp inte fungerar i alla grupper, likaså respondent 6. Hen försöker motivera alla medarbetare och förstå vad individerna motiveras av samt anpassar sitt ledarskap efter intresse och situation.

Att som ledare finna orken, drivkraften och viljan att motivera medarbetare kan kopplas till ledarens energi, vilket kan vara påfrestande enligt respondent 3 som hävdar följande:

“Har gruppen dålig energi så är det mitt ansvar att driva upp den, vilket är krävande. Min styrka är att jag har fått ihop gruppen och att få alla att motiveras av samma sak och det är så vi blir framgångsrika.”

Respondent 3

Fortsättningsvis menar respondent 1 att en viktig egenskap som ledare är energin. Respondenten är en ledare med hög energi och måste därför anpassa sin energi då det kan krocka med medarbetare som inte alls har eller motiveras av samma energi.

En av respondenterna lyfter att motivationen till att fortsätta prestera inom arbetet kan vara att medarbetarna känner ansvar över sina arbetsuppgifter. Respondenten menar på att hen arbetar mycket med “frihet under ansvar” och att det fungerar utmärkt i arbetsgruppen samt att det leder till att arbetet utvecklas, även medarbetaren.

4.2.2 Feedback och belöningar

Samtliga respondenter och ledare beskriver att feedback är en viktig del av ledarskapet. Respondent 6 menar på att “om man ska ge feedback ska man kunna ta feedback.” Feedback genererar till att lyfta medarbetarna till nästa nivå, enligt respondent 3.

Respondent 3 och 4 kopplade feedback specifikt till att fira. De hävdar att det är något som uppskattas av medarbetarna, å andra sidan handlar det om ledarens personlighet. Om det är en ledare som gillar att ge positiv feedback och vill visa det genom att till exempel fira med tårta så vet medarbetarna om att om de gör ett bra arbete så får de tårta nästa vecka. Medan en annan arbetsgrupp har gjort ett precis lika bra arbete men blir inte uppskattad av ledaren på samma sätt. Respondent 3, även 8, är tydlig med sina förväntningar på personalen och ger tydlig information vad gäller prestationsmål och siffror. Feedback och belöningar är kopplat till de förväntningar hen har på arbetsgruppen och de är tydliga med att fira efter uppnådda resultat. Respondent 8 upplever dock att äldre medarbetare uppskattar feedback i form av fika mer än yngre medarbetare. Arbetsgruppen som inte firas i samma utsträckning kan möjligtvis få feedback genom annat tillvägagångssätt eller så är ledaren sämre på att uttrycka bekräftelse genom feedback. Respondent 7 upplever att hen är “ganska bra på att ge feedback, men på olika sätt”. Respondenten beskriver att hen ger feedback genom

digitala verktyg, organisationens intranät, men å andra sidan når det kanske inte fram till alla medarbetare. Vidare beskriver hen att hen ger feedback direkt till butikschefen som sedan har i uppgift att förmedla det vidare till medarbetare i butik, vilket också har en tendens att stanna hos butikschefen. Respondent 8 är noga med att all konstruktiv feedback ska gå genom medarbetarens närmaste chef. Hen skulle aldrig ge konstruktiv feedback till en medarbetare som hen inte har främsta ansvar för.

Feedback är ytterligare ett verktyg för att behålla sina medarbetare, enligt respondent 8. Detta bidrar till ett gott rykte för organisationen som blir attraktiv på arbetsmarknaden. Den personliga relationen och att som ledare skapa förutsättningar genom utökat ansvarstagande, uppskattning och utveckling är viktigt för att skapa motivation bland medarbetarna enligt respondent 1, 2 & 8. De har enligt respondenterna inte möjlighet att ge medarbetarna bonusar eller löneökningar i den utsträckning som hade krävts för att skapa motivation, även om respondenterna är ense om att lön på lång sikt inte är den bidragande faktorn till ökad motivation. Medarbetarna vill bli sedda och uppskattade.

4.2.3 Anpassningar

Ledarnas beskrivningar av sitt ledarskap och tillvägagångssätt för att motivera äldre medarbetare skiljer sig mellan respondenterna. Detta på grund av vilken arbetsgrupp de leder och hur de själva är som ledare. Samtliga uppger att de har gjort någon form av anpassningar inom verksamheten och vanligt förekommande är att ledarna anpassar arbetsuppgifterna och dess rutiner utifrån medarbetarnas fysiska förmåga. Respondent 2, 3 & 7 har anpassat arbetsuppgifterna och schemalaggnings utifrån att äldre medarbetare inte behöver arbeta med de tyngsta uppgifterna, de har fått utrustning i form av stolar och skor för att avlasta kroppen samt kortare pauser under arbetsdagen.

De äldre medarbetarna har generellt haft stora utmaningar i att lära sig de nya tekniska verktygen och respondent 5 har fått göra stora anpassningar vad gäller detta för att behålla äldre medarbetare samt motivera dem i deras arbete. Tekniken var enligt hen en så pass omfattande utmaning att medarbetarna inte ville arbeta kvar. Anpassningarna har bidragit till att medarbetarna inte har några arbetsuppgifter som kräver teknik.

Det är viktigt att man som ledare, enligt respondenterna, ser till arbetsgruppen och på så sätt fördelar arbetsuppgifterna utifrån förutsättningar för att nå bästa möjliga resultat samt minska riskerna för omotivation och sjukskrivningar. Som ledare är det viktigt att

du får med dig dina medarbetare och därför är anpassningar en nödvändighet för att skapa rätt förutsättningar.

“Har du ett gäng äldre medarbetare som du inte får med dig som chef, då har du stora bekymmer. Då går det trögt, jättetrögt”

Respondent 1

4.3 Motivation

4.3.1 Beteende och tendenser till motivation

För att skapa en uppfattning om medarbetarnas motivation frågade vi respondenterna vad för beteenden och tendenser som indikerar att en medarbetare är motiverad eller saknar motivation. Respondenterna anser att en medarbetare som är motiverad presterar i sina arbetsuppgifter och löser de uppgifter som hen åtar sig eller blir tilldelad.

Respondent 1, 2, 4, 6, 7 & 8 anser att det syns tydligt i prestationen huruvida en medarbetare känner sig motiverad eller ej. Till detta resonemang utvecklar respondent 1 att hen aldrig behöver tjata på en medarbetare som är motiverad. Det är tydligt genom kroppsspråket, humöret och bemötandet gentemot kunderna och sina kollegor. Eftersom medarbetarna dagligen arbetar i en miljö bland kunder och försäljning ställer det höga krav på bemötandet och saknas då motivationen orkar individen inte att upprätthålla den professionalitet som krävs i arbetet, enligt respondent 3 & 8. En medarbetare som är motiverad har låg frånvaro och saknar avvikande beteenden som kan indikera på att det är något som inte stämmer.

Enligt respondent 2 märks det tydligare om en medarbetare inte finner motivation till sitt arbete än om hen är motiverad. Trivs individen gör den sitt lilla extra för att bidra till verksamheten. Respondent 4 säger att en tydlig indikation på att något inte stämmer för medarbetaren är att hen inte svarar på mail eller ringer som medarbetare ska eller brukar.

Att ledaren känner sina medarbetare är som tidigare nämnt en självklarhet för samtliga respondenter men 3 & 6 anser särskilt att högt i tak är en viktig aspekt för att bidra till motivation på lång sikt. Det är helt okej att ha en dålig dag vilket de har överenskommit mellan medarbetarna att de ska uttrycka i sådana fall för att inte skapa irritation inom gruppen. Respondent 6 säger att det är viktigt med öppenhet, transparens och ärlighet

gällande välmående i syfte att kollegor inte ska skapa sig en egen, inte helt korrekt, uppfattning om varför en medarbetare saknar motivation.

4.3.2 Attityd och förändringsbenägenhet

Attityden till sitt arbete och vad som motiverar äldre medarbetare skiljer sig något enligt respondenternas svar. Oavsett ålder vill medarbetarna känna sig sedda och uppmärksammade, de vill bidra med sina erfarenheter och färdigheter samt känna tillhörighet i gruppen.

“Mitt högre syfte och mål är att mina medarbetare ska göra succé”

Respondent 4

Verksamheten och samhället står inför konstant förändring och något som enligt respondenterna främst påverkar attityden och motivationen bland äldre medarbetare är omställningar, och då främst förändringar i sig. Respondent 1, 2, 4, 6 & 7 anser att äldre medarbetarnas attityd främst förändras vid förändringar. I jämförelse med respondent 4 som menar på att allt handlar om inställning och att det “krävs en inre motivation själv för att prestera på arbetet”. Respondenten tror inte att man som ledare kan motivera någon annan utan en ledare kan bara uppmuntra och så är det upp till medarbetaren att finna motivationen själv. Vidare menar hen att det är ett ömsesidigt ansvar mellan ledaren och medarbetaren att skapa önskad arbetsmiljö och gruppdynamik.

Respondent 1 & 3 anser att det är särskilt viktigt att motivera och berätta syftet med förändringen. Deras erfarenheter säger att äldre medarbetare finner en förändring som tryggare om de vet syftet bakom. Respondent 1 säger vidare att hen alltid är ödmjuk inför medarbetarnas kunskaper och åsikter i syfte att få dem att känna sig sedda.

4.3.3 Utvecklingsmöjligheter

För att ge förutsättningar för äldre medarbetares motivation till att fortsätta arbeta frågade vi respondenterna vilka utvecklingsmöjligheter som företaget erbjuder.

Samtliga respondenter säger att verksamheten använder sig av sitt intranät och att det ständigt uppdateras med information och utbildningar. Respondent 1 & 2 konstaterar att det har varit mycket svårt att erbjuda anställda utbildning och att medarbetarna har uppgivit i medarbetarundersökningar att detta är en bristvara. Respondent 1 anser att

information är något man själv får ta initiativ till och söka upp. Respondent 3 är av samma uppfattning, att det är individen själv som måste vilja utbilda sig. Respondent 2, 3 & 4 trycker på att alla medarbetare, oavsett ålder, ska ha samma förutsättningar att utbilda sig inom företaget men enligt respondent 2 & 3 är äldre medarbetare inte lika intresserade.

För att utveckla sina äldre medarbetare brukar respondent 3 istället erbjuda dem att besöka andra avdelningar och butiker inom bolaget för att dela erfarenheter och kunskaper. Yngre ser utbildning i teoretisk form som en mer attraktiv erfarenhet. Respondenten misstänker att anledningen till detta är att yngre har fått lära sig att det är vägen att gå för att utveckla sin karriär, det är mer attraktivt på CV:t och genererar enligt deras uppfattning möjligheten till en högre lön. Samtidigt är äldre medarbetare mer intresserade av att dela med sig av sina erfarenheter och på så sätt motiveras i sin yrkesroll.

4.4 Sammanfattning av empirin

Sammanfattningsvis lyfter samtliga respondenter att deras upplevelser av äldre medarbetare generellt besitter en ovärderlig erfarenhet och kunskap vilket skapar en trygghet för såväl verksamheten som arbetsgruppen. De är överens om att hur medarbetarna förändras med åldern är individuellt men de har utgått ifrån sin generella uppfattning och upplevelse om äldre medarbetare.

Respondenterna resonerar och definierar ålder olika. Åldersvariation sträcker sig mellan 50 till 60 år och äldre medan två respondenter endast definierar en äldre medarbetare utifrån personlighet och erfarenhet.

Respondenterna upplever att de äldre medarbetarnas attityd, främst kopplat till förändringar och omställningar, och fysiska förmåga förändras med åldern. Efter ett långt arbetsliv är det vanligt att kroppen påverkas i form av värk och andra begränsningar vilket kräver anpassningar i den dagliga verksamheten. Attityden till förändring är, enligt respondenternas uppfattning, mer ifrågasättande än yngre medarbetares då det påverkar individens rutiner vilket förutsätter att ledaren kan motivera samt förklara syftet till förändringarna. Vidare ställer äldre högre krav på sin ledare enligt två av respondenterna, särskilt efter många år inom verksamheten, vilket är något som de upplever är en skillnad mellan yngre och nyanställda. Respondenterna har

olika uppfattning om äldres förmåga att uttrycka känslor, något som kan påverka ledarskapet.

Varierande åldrar i en arbetsgrupp är något ledarna ser positivt på då det tillför en rad olika egenskaper och bidrar till spetskompetens. Respondenter lyfter att de reflekterar över ålder vid rekrytering och att beslutet grundar sig i vad som gynnar gruppen bäst samt om medarbetaren har utvecklingspotential inom företaget. Ledarna beskriver att de själva, och företaget, är mån om att ge alla medarbetare oavsett ålder, möjlighet och förutsättningar till utbildning men att äldre upplevs mer motsträviga till det.

Vad gäller ledarskapet uttrycker ledarna specifikt att de förespråkar ett ledarskap som syftar till att se och uppmärksamma varje medarbetare och dess motivation. Eftersom ledarna måste anpassa verksamheten främst efter äldre medarbetare kräver det att ledaren kan se till varje individs förmåga och förutsättning att hantera situationen i syfte att gynna medarbetarna och verksamheten. Ledarna vill ha en god kommunikation och relation till sina medarbetare för att skapa en uppfattning om medarbetarnas välmående och motivation. Det syns tydligt på medarbetarnas prestation och avvikande beteende huruvida de är motiverade vilket förutsätter att ledaren känner sina anställda för att kunna upptäcka dessa mönster. Vidare är respondenterna överens om att det krävs engagemang, energi, frihet och tillit i ledarskapet. Ledarnas egna uppfattningar av sitt ledarskap är att de är noga med att visa uppskattning och ge konstruktiv feedback för att uppmuntra medarbetarna till motivation i att fortsätta prestera i sitt arbete.

5 Analys

Studiens empiri kommer i detta kapitlet att analyseras utifrån den teoretiska referensramen. Inledningsvis presenteras en analys utifrån första frågeställningen med utgångspunkt i ledarens syn och attityd till äldre medarbetare, därefter presenteras analys av andra frågeställningen med utgångspunkt i ledarskapet. Avslutande kapitel sammanfattar de olika analyserna.

5.1 Vilken syn och attityd har ledare till äldre medarbetare?

Vad respondenterna förknippar med äldre medarbetare är kunskap och färdigheter, till skillnad från Kooij et al (2007) vars studie istället hänvisar till föråldrade kunskaper och färdigheter. Respondenterna säger sig uppleva att attityden förändras med åldern.

Vår uppfattning, som uppsatsförfattare, är att tidigare studier, Kooij et al, 2007 och McCarthy, Heraty, Cross & Cleveland, 2014, och respondenternas upplevelser pekar på att det finns en generell inställning bland ledare till att äldre medarbetare är motsträviga och att inställningen är att åldern påverkar attityden. Vidare ser vi samband i att när medarbetare har en ifrågasättande och analyserande attityd uppfattas den som negativ och motsträvig. Ledarskapet förutsätter att medarbetarna följer sin ledare och arbetet blir enklare om medarbetarna har en positiv inställning (källa). Med åldern kommer också erfarenhet och vi resonerar som så att en ifrågasättande attityd nödvändigtvis inte behöver vara negativ eller motsträvig, utan snarare visa på kompetenta medarbetare även om det givet försvårar ledarens utövande av ledarskap.

Respondenterna uttrycker efter betänketid sin tolkning av ålder utifrån ett kronologiskt perspektiv, däremot överensstämmer inte deras bild av kronologisk ålder för en äldre medarbetare med Kooij et al. (2007). Enligt respondenterna blir vi äldre och friskare och att det kan vara en förlegad syn att se en äldre medarbetare som 50-55 år och äldre. Resonemanget överensstämmer med tidigare diskussion vad gäller vår uppfattning av att Kooij et al. (2007) har en begränsad och smal uppfattning av ålder. Beroende på vilka arbetsuppgifter och inom vilken bransch som medarbetare arbetar kan en medarbetare anses vara äldre eller yngre vid olika kronologiska åldrar. En anledning till varför respondenterna behövde fundera över en äldre medarbetares kronologiska ålder kan grunda sig i att medelåldern är hög inom organisationen och att många medarbetare är jämgamla, det är snarare de yngre medarbetarna som skiljer sig från mängden inom

organisationen baserat på kronologisk ålder.

I sin tolkning av ålder utgår dock respondenterna utifrån olika perspektiv, vissa uttrycker att de inte ser på ålder utifrån kronologisk ålder utan snarare från ett psykosocialt perspektiv, där de anser att det är medarbetarnas attityd, kunskaper och färdigheter som associeras till ålder. En av respondenterna resonerar likt Kooij et al. (2007) gällande prestationsbaserad ålder då hen menar att det är individens faktiska förmåga och kompetens som styrs av ålder. Vidare kan vi koppla vårt resonemang till att det är en kombination av samtliga perspektiv, i enlighet med Kooij et al. (2007), som avgör vad som anses vara en äldre och en yngre medarbetare, vilket även resultatet av intervjuerna visar. Respondenterna har en uppfattning om att åldern påverkar medarbetarnas förmågor, kompetens, attityd, engagemang och prestations- och energinivå.

Vad som samtliga respondenter vidare är överens om är att det är ytterst individuellt, en yngre medarbetare kan uppfattas som äldre utifrån den psykosociala åldern och tvärtom. Åldern avgör inte kompetensen för samtliga medarbetare, så även prestations- och energinivån eller attityden. I en diskussion avseende organisationsålder (Kooij et al., 2007) upplever respondenterna att det finns stora utmaningar gällande motivation hos en medarbetare som har arbetat väldigt länge på sin position inom verksamheten. Anledningen till detta är enligt en respondents uppfattning att de ställer höga krav på sin ledare vilket gör det svårt att motivera dem i alla lägen. Vi ställer oss frågan huruvida organisationsåldern i detta avseendet är förankrat med övriga upplevelser av vad som associeras med en äldre medarbetare. Medarbetare, oavsett ålder, som har varit anställd länge i sin tjänst kan finna brist på arbetsmotivation. Det måste även sättas i sin kontext för hur många år som anses vara länge inom en organisation. För att återgå till vårt exempel med McDonalds (2021) där medelåldern är låg och en äldre medarbetare, utifrån organisationsålder, kan därför anses äldre även om medarbetaren är betydligt mycket yngre än 50-60 år eller äldre.

Utifrån respondenternas olika uppfattningar av ålder har dock nästintill alla respondenter uttryckt att de tänker på ålder vid rekrytering. Åldern kan, enligt deras uppfattning, påverka beroende på vilken tjänst som ska tillsättas. Däremot resonerar respondenterna olika. En ledare menar på att hen ser till tjänstens upplärning och den tidsåtgång som krävs, vilket kan kopplas till prestationsbaserad ålder (Kooij et al.,

2007). Medan en annan ledare istället kopplar det till psykosocial ålder eftersom hen ser till kundens förväntningar på medarbetare. Posthuma & Campion (2009) menar att det är vanligt förekommande att äldre väljs bort vid en rekrytering. Ingen av respondenterna har uttryckt att de väljer bort någon vid en rekrytering på grund av ålder, utan snarare har det i beaktning vid en tillsättning. I empirin finns det ett tydligt mönster i att respondenterna anser att äldre medarbetare besitter en ovärderlig kunskap, något som respondenterna värdesätter mycket högt. Posthuma & Campion (2009) överensstämmer med respondenterna i detta och menar på att många ledare går miste om denna kunskap genom att välja bort äldre medarbetare vid en rekrytering, om de har en omedveten negativ syn på äldre medarbetare. Respondenterna menar att organisationen är beroende av kunskap och sina äldre medarbetare utifrån olika perspektiv och att de arbetar aktivt för att bevara och tillsätta kunskap inom organisationen, vilket Posthuma & Campion (2009) inte nämner något om.

Inledningsvis berättar respondenterna att det är första gången de resonerar och samtalar om sin syn, upplevelser och attityd till äldre medarbetare. Under intervjun framkommer det dock att respondenterna har uppfattningar om att det finns skillnader mellan yngre och äldre medarbetare.

Vår uppfattning är att den stora skillnaden mellan yngre och äldre medarbetare är deras förmåga att anpassa sig och attityden till förändringar, utifrån respondenternas resonemang. Det kan med bakgrunden till Hedegaard Heins (2012) teori om inre och yttre motivationsfaktorer ha ett samband med att ledaren påverkar de yttre motivationsfaktorerna, förändringen ligger utanför individens kontroll och skapar en rädsla, vilket därmed kan påverka individens tillfredsställelse och personliga prestation. En respondent upplever att den tekniska förändringen och utvecklingen har varit särskilt påtaglig för äldre medarbetare vilket har påverkat motivationen. Tillfredsställelsen och den personliga prestationen påverkas då de saknar tidigare kunskaper och medarbetaren ser tekniken snarare som ett hot mot individen än en möjlighet, enligt respondenternas uppfattningar. Äldre medarbetare har en djupare rutin enligt en av respondenterna, som upplever att dessa medarbetare känner sig begränsade och omotiverade när denna rutin tenderar att förändras på grund av yttre omständigheter som de själva inte kan påverka. Vi som uppsatsförfattare ställer oss frågande varför organisationen inte tillämpar anpassade utbildningar av tekniska incitament när det tydligt framgår att detta är en svaghet hos medarbetarna. Vår uppfattning är att det skulle gynna såväl organisationen

som individen om varje medarbetare hade förmåga att använda organisationens tekniska verktyg. Våra erfarenheter säger att det finns en stor klyfta i kunskap av teknik mellan yngre och äldre vilket försvårar arbetet inom arbetsgruppen. Det kan ta lång tid för ledare och medarbetare att instruera äldre medarbetare vilket inte prioriteras inom organisationen. Resultatet blir därför att klyftan i kunskap växer mellan medarbetarna. Inom vissa organisationer och branscher skulle därför upplevelsen kunna vara att äldre medarbetare besitter föråldrade kunskaper och erfarenheter eftersom deras kunskaper inte är applicerbara i den tekniska omvärld vi lever i. Detta är dock inget som respondenterna lyfter i sitt resonemang då de fortsatt anser att äldre medarbetare har rätt kunskap för branschen och organisationen.

Hedegaard Hein (2012) säger att de inre motivationsfaktorerna påverkas av individen själv och att det är de yttre motivationsfaktorerna som ledaren kan påverka. En respondent har en upplevelse av att äldre medarbetare tenderar att ha svårt att förlika sig med att de blir äldre och med de konsekvenser som det innebär, exempelvis fysiska begränsningar, trötthet och utmaningar i teknikutvecklingen. De yttre motivationsfaktorerna ligger utanför individens kontroll vilket kan vara negativa för individen och skapa en rädsla för obehag och smärta enligt Hedegaard Hein (2012). Samma respondent misstänker att äldre inte uttrycker sina begränsningar av rädsla för att det ska leda till konsekvenser för deras fortsatta arbetssituation eller ledarens syn på medarbetaren, vilket då påverkar de yttre motivationsfaktorerna. Vilket överensstämmer med vårt tidigare resonemang gällande att det finns en upplevelse av att ledare och andra medarbetare har en inställning av äldre medarbetare som motsträviga. En annan respondent håller med om, utifrån sin erfarenhet, att äldre inte är lika frispråkiga som yngre medarbetare, samtidigt som två andra respondenter inte håller med då deras uppfattning är att äldre ställer högre krav på sin ledare vilket de visar genom sina känslor förknippade till olika incitament. Vår tolkning är att detta resonemang snarare är förknippat med medarbetarnas personligheter än deras ålder.

För att vidare bidra till motivation har ledarna gjort anpassningar för individen i syfte att skapa rätt förutsättningar för individen att genomföra arbetet. Respondenterna ser skillnad mellan yngre och äldre medarbetare då de inte har behövt göra samma anpassningar för yngre medarbetare. Respondenterna är tydliga i sitt resonemang att samtliga medarbetare, oavsett ålder, får samma förutsättningar på arbetet och att det aldrig samtalas om ålder på arbetsplatsen. De gör anpassningar i syfte att skapa rätt

möjligheter utifrån individens förutsättningar. Detta resonemang och upplevelser av att äldre medarbetare kräver mer anpassningar kan därför tolkas som att respondenternas yngre medarbetare är välmående och saknar fysiska begränsningar för anpassningar. Posthuma & Champion (2009) menar att ledares uppfattningar om äldre medarbetare kan resultera i diskriminering, vilket respondenterna menar inte är fallet inom deras arbetsgrupper.

En respondent anser att hans äldre medarbetare finner motivation och tillfredsställelse i att bidra med sina egna kunskaper och färdigheter som en del av utveckling och avancemang, vilket är en motivationsfaktor enligt Herzbergs teori (Jacobsen, 2021). De yngre medarbetarna motiveras snarare av utbildningar som ett sätt att utvecklas i sin yrkesroll utifrån samma respondents uppfattning.

Herzberg (Jacobsen, 2021) anser att tvåfaktorsteorin bidrar till ökad motivation och prestation. Respondenterna menar att den tydligaste indikationen på om en medarbetare är motiverad eller ej är huruvida medarbetaren presterar i sina arbetsuppgifter. Vid ett tillfälle fick en annan respondent vidta anpassningar av arbetsuppgifternas karaktär då en äldre medarbetare begränsades på grund av fysisk kapacitet. I samband med detta påverkades medarbetarens identitet, hen saknade kontroll och ansvar över sitt arbete, tillfredsställelsen försvann och erkännandet från andra medarbetare. Detta bidrog till direkt vantrivsel för medarbetaren. En annan respondent har vidtagit anpassningar då en äldre medarbetare var så pass omotiverad av de tekniska verktygen att hen inte ville arbeta kvar. Den bristande motivationen bidrar, enligt en respondent, till att individen inte blir mottaglig för att lära sig. Detta är mer vanligt förekommande bland äldre medarbetare än yngre enligt respondentens uppfattning och bidrar till att saker tar längre tid.

Vidare anser samtliga respondenter att det är viktigt med en god kommunikation mellan ledare och medarbetare. Två respondenter betonar förmågan att ha högt i tak samt att medarbetarna ska kommunicera eventuella dåliga dagar. Vanligt förekommande enligt fyra respondenter är att privatlivet kan försvåra förhållandet på arbetet, vilket vi anser gäller samtliga medarbetare oavsett ålder. För att skapa trivsel och motivation är detta förhållandet en nödvändighet enligt Herzberg (Jacobsen, 2021).

Enligt Herzberg (1969) ökar inte trivseln om lönen ökar, vilket överensstämmer med en av respondenternas uppfattning. Hen som arbetar som ledare inom butik hävdar att lönen är relativt låg och nästintill obefintlig att påverka vilket försvårar rekrytering av ny personal samt möjligheten till att motivera befintliga medarbetare genom högre lön. Å andra sidan hade lönen inte lett till ökad motivation till att prestera mer enligt två respondenter, vilket går i enlighet med Jacobsen (2021) som menar att hygienfaktorer är grundläggande för ett arbete men ger inte ökad motivation. En av respondenterna ovan menar att ansvar och delegering av arbetsuppgifter snarare är en motivationshöjare än höjd lön. På kort sikt kan högre lön bidra till ökad motivation men pengar förändrar inte en arbetssituation enligt respondenten. Herzberg anser att ansvar och kontroll över en arbetssituation bidrar till ökad motivation vilket fyra av åtta respondenter instämmer med.

Respondenterna är överens om att motivation är nödvändigt för att kunna fortsätta prestera. I enlighet med Fagleya & Adler (2012) anser respondenterna att medarbetare, oavsett ålder, presterar bättre om de trivs och känner uppskattning från såväl ledare som kollegor. Respondenterna visar dock uppskattning på olika sätt, vissa firar mycket vid uppnådda resultat eller vid födelsedagar medan andra visar sin uppskattning mer kommunikativt. Enligt en respondent visar människor uppskattning på olika sätt och att det är upp till ledarens egenskaper huruvida hen visar det till sin arbetsgrupp. Det är därför viktigt att medarbetaren känner sin ledare för att veta hur personen visar sin uppskattning och på så sätt vara mottaglig för detta. Våra erfarenheter säger att de flesta konflikterna uppstår när ledare och medarbetare saknar kommunikation och förståelse för hur personen i fråga fungerar. För att förstå varandras behov, anser vi, är det viktigt att tydligt kommunicera hur individen fungerar och vilka förväntningar som finns på vardera. Det kan vara påtagligt för en medarbetare om hen aldrig upplever sig få feedback på sitt arbete, när ledaren eller kollegor i själva verket förmedlar feedback men på ett sätt som individen inte uppfattar.

En annan respondent hävdar att medarbetare som blir sedda och känner uppskattning blir lojala med arbetsgivaren och väljer att stanna inom organisationen, vilket gäller samtliga medarbetare oavsett ålder. Detta ger arbetsgivaren ett gott rykte, eftersom personalomsättningen blir balanserad, och genererar mer attraktivitet på arbetsmarknaden (Fagleya & Adler, 2012). Å andra sidan behöver medarbetare känna att de vill stanna kvar inom organisationen då det inte bara gynnar organisationen och

dess rykte utan också den ekonomiska tillväxten och pensionssystemen (Posthuma & Campion, 2009). Behoven för tillfredsställelse kan utifrån vår upplevelse vara avgörande för om en medarbetare stannar på sin arbetsplats eller söker sig vidare.

5.2 Vilken strategi tillämpar ledare för att motivera äldre medarbetare till att fortsätta prestera?

Att anpassa sitt ledarskap efter medarbetarnas prioriteringar skapar engagerade och motiverade medarbetare enligt Andersson et al. (2020). Två ledare beskriver att de anpassar sitt ledarskap och upplever att det genererar motiverade, tillfredsställda och nöjda medarbetare. I ledarens roll ingår det också att informera och upprätta medarbetare (Jönsson & Strannegård, 2014) vilket är intressant då det genom studiens intervjuer framkom att organisationen delar information via intranätet och att det är medarbetarens egna ansvar att fånga upp och läsa det, snarare än vad det är ledarens ansvar att informera. Eftersom att det finns brister i den tekniska förmågan bland vissa av de äldre medarbetarna tenderar de att i mindre utsträckning ta del av viktig information, vilket återigen får oss som uppsatsförfattare att ifrågasätta organisationens prioritering av att utbilda medarbetarna på en anpassad nivå. Enligt respondenterna har ledaren ett stort ansvar i att informera medarbetarna om förväntningar, arbetsinsatser, resultat och belöningar (Jönsson & Strannegård, 2014). Två andra respondenter beskriver att de anser att de är tydliga med vilka förväntningar de har på sina medarbetare och att de tydligt informerar gruppen om siffror och prestation, vilket en av respondenterna uppmärksammar med belöningar när målen är uppfyllda. Den andra respondenten upplever att belöningar mottages olika av yngre och äldre medarbetare, där äldre visar en tydligare uppskattning än yngre vad gäller belöningar i form av fika.

För att det ska fungera på en arbetsplats eller i en arbetsgrupp är det en förutsättning att medarbetaren och ledaren känner förtroende för varandra. Det är ledarens ansvar att skapa en känsla av gemenskap, engagemang, meningsfullhet och förtroendefulla relationer (Jönsson & Strannegård, 2014). Vår uppfattning som skribenter är att det måste ske en ömsesidighet mellan ledare och medarbetare för att organisationen ska vara välmående, vilket respondenterna i sitt resonemang överensstämmer med. De menar att det är ett gemensamt ansvar mellan ledare och medarbetare att skapa den arbetsmiljö och gruppdynamik som önskas. Det går därför, enligt respondenterna, inte att säga att det är ledarens enskilda ansvar.

Ett tillvägagångssätt som har varit viktigt vid motivering av äldre medarbetare har enligt två ledare varit att, i samband med en förändring, alltid berätta om syftet bakom förändringen och vad för resultat som önskas uppnås. Som en direkt konsekvens av detta menar respondenterna att det sker ett utbyte genom att ledaren måste lyssna på vad medarbetaren säger om informationen, medarbetaren kan därför ha synvinklar som ledaren inte har. Relationen bidrar till förtroende och meningsfullhet för såväl medarbetaren som ledaren (Jönsson & Strannegård, 2014). För att detta utbyte ska bli ömsesidigt måste det, enligt en av ledarna, finnas en ödmjukhet sinsemellan för varandras kompetenser och erfarenheter. Detta utbytet kan bidra till förståelse och slutligen motivation snarare än att skapa motstånd bland äldre medarbetare. Genom att som ledare visa engagemang och ödmjukhet finner medarbetaren tillit till ledaren (Jönsson & Strannegård, 2014).

Samtliga respondenter uttrycker sig på ett eller annat sätt att de har en avgörande roll för sin arbetsgrupp och hur medarbetarna tar sig an sina arbetsuppgifter. Gupta (2020) resonerar likt och menar också att ledarskap som innefattar inspiration, teambuilding och förebilder påverkar motivationen som sedan påverkar prestationen. Tre respondenter använder sig mycket av teambuilding och samarbete vilket de menar på har lett till att alla känner tillhörighet och att ålder inte spelar någon roll. Alla umgås med alla och det finns inga uppdelningar, nämner en annan respondent. Vad gäller förebilder så behöver det inte alltid betyda att ledaren ska vara en förebild, hävdar ytterligare en annan respondent. Hen berättar att många äldre är förebilder för yngre då de yngre ser, lär och tar efter äldre medarbetare. Å andra sidan kan yngre lära ut och vara förebilder för äldre gällande tekniska frågor, innovativa lösningar och nytänkande. Enligt tre respondenter kan de äldre medarbetarna i samband med detta upplevas som något motsträviga till de yngres lösningar, det går för fort framåt och de måste analysera mer än de yngre innan de tar ett beslut huruvida det är en bra lösningen eller innan de lär sig. Däremot blir resultatet oftast bra när de kan kombinera sina olika egenskaper. Som ledare måste de lyssna till båda perspektiven för att medarbetarna ska känna sig sedda och uppmärksammade. Det svåra som ledare, enligt två respondenter, är att inte begränsa de yngres entusiasm med de äldres rutiner och erfarenheter. Dock tenderar äldre medarbetares motivation att öka om arbetsplatsen främjar flexibilitet vilket dock går att vända mot en respondent som menar på att de äldre uppskattar fasta och bestämda rutiner. Respondenten uttrycker sig även att de är de yngre som främst

uppskattar och motiveras av ett flexibelt arbete och arbetsplats. Organisationen som studien har studerat förutsätter att medarbetarna är fysiskt på sin arbetsplats eftersom den bedrivs inom butik. Det går därför att anta att ledarna avser flexibilitet i arbetsuppgifterna, snarare än möjligheten att befinna sig på olika geografiska platser. Efter pandemin och de konsekvenser som detta bidrog till vad gäller flexibla arbeten, misstänker vi som uppsatsförfattare att flexibilitet är en högst aktuell fråga för såväl yngre som äldre. Det kommer om möjligt påverka medarbetarnas karriärsval utifrån hur bundna de är till sina arbetsplatser då fördelarna med hemarbete har blivit många.

En av respondenterna berättar att hens främsta motivation i sitt arbete som ledare är den frihet och självständighet som högsta ledningen tilldelar verksamhetens funktioner. För att hen ska ha möjlighet att anpassa verksamheten, i syfte att skapa rätt förutsättningar för att uppmuntra till motivation bland medarbetarna, krävs det att hen har mandat till att genomföra det arbetet. Arbetet och besluten tas gemensamt inom arbetsgruppen och styrs inte av hen som ledare. Respondenten tillämpar dock belöningar, i form av fika och tårta, som strategi i syfte att uppmuntra till medarbetarnas motivation. Ledarskapet kan på så sätt både kännetecknas och gå emot synen på transaktionellt ledarskap enligt Nilsson et al. (2018). De är enligt en annan respondent inte toppstyrda inom bolaget och alla driver sin avdelning som sitt egna bolag utifrån de mål och säljkrav som ledningen har tilldelat avdelningen. Övriga respondenter resonerar inte kring ledningens påverkan på arbetet under intervjun, däremot lyfter en ledare att medarbetarna har en stor frihet i sitt arbete vilket snarare talar emot transaktionellt ledarskap än för. En av respondenterna säger att lönen är något begränsad inom hens del av verksamheten och att de inte erbjuder löneökningar eller bonusar som ett incitament för belöning, vilket ingen av respondenterna nämner är en form av belöning som de tillämpar.

Respondenterna vill skapa en god gemenskap och samarbete inom gruppen och anser att äldre medarbetare är stora förebilder för arbetsgruppen. Ledaren har en avgörande roll för att forma gruppen och kan anses vara förebilder för medarbetarna, däremot benämner respondenterna sig inte själva som förebilder. Enligt synen på transformativt ledarskap (Kim & Lee, 2012) är respondenterna delaktiga och närvarande i arbetet samt anser att det är viktigt att se och motivera medarbetare. De uppmuntrar till att som ledare ha öppen dörr till sitt kontor för att medarbetarna ska våga komma till sin ledare. Det är viktigt att som ledare att vara anpassningsbar i sitt ledarskap om så krävs (Kim & Lee, 2012), vilket majoriteten av respondenterna uppmuntrar till. Ledaren ska enligt

teorin (Kim & Lee, 2012) skapa intresse hos medarbetarna för att skapa nya perspektiv och det är främst detta som ledarna ser svårigheter i vad gäller äldre medarbetare.

Att fokusera och anpassa sitt ledarskap efter medarbetarnas personliga egenskaper och förmågor är något som både Choi et al. (2017) och respondenterna hävdar ökar välbefinnandet, vilket de anser är den strategi de själva tillämpar. Ledarna lägger individen i fokus och måste anpassa sitt egna ledarskap och verksamheten för att skapa rätt förutsättningar gentemot medarbetarna. För att skapa detta och få rätt förutsättningar från medarbetarna till anpassning har de ett kommunikativt förhållningssätt gentemot medarbetarna. De lyssnar, engagerar sig och ser sina medarbetare, om det så handlar om privata intressen eller efter arbetssituation. När medarbetarna känner trygghet och välbefinnande utvecklas de mer i sin roll och blir motiverade att prestera mer, vilket gynnar organisationen. För att nå sina medarbetare menar en av respondenterna att hen anpassar sitt sätt att kommunicera och sin energi gentemot individen.

5.3 Sammanfattning analys

Utifrån analysen, baserat på teoretisk referensram och empiri, finns det skillnader och likheter i uppfattningen om äldre medarbetare. I resonemanget utgår respondenterna och tidigare studie (McCarthy, Heraty, Cross, Cleveland, 2014) utifrån att det inte finns en bestämd kronologisk ålder som definierar en äldre medarbetare. Snarare handlar det om en kombination av de olika åldersperspektiven, vilket även överensstämmer med vår uppfattning som uppsatsförfattare. Vidare visar analysen att äldre medarbetare, utifrån respondenternas upplevelser, tenderar att påverkas av inre och yttre motivationsfaktorer (Hedegaard Hein, 2012) i form av begränsningar i fysisk förmåga och förändringar. Respondenterna upplever att äldre medarbetare tenderar att ha svårt att förlika sig med att åldern påverkar deras fysiska förmåga vilket kan begränsa dem i arbetet och på så vis påverka den inre motivationen. Många av de äldre medarbetarna har dessutom arbetat väldigt många år inom verksamheten, vilka på sätt och vis kan antas ha ytterligare svårt att acceptera sina begränsningar baserat på respondenternas erfarenheter. Vidare menar respondenterna att äldre tenderar att påverkas mer av brist på motivation vad gäller yttre omständigheter såsom förändringar inom verksamheten. Deras styrka vad gäller kompetens, erfarenhet och rutin kan bli deras främsta begränsningar när en förändring

sker. Attityden påverkas av bristen på kontroll vilket skapar en rädsla som därmed kan påverka individens tillfredsställelse och personliga prestation.

Utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori (Herzberg, 1969) ökar inte trivseln om lönen ökar. Respondenterna har delvis inte möjligheten att påverka lönen för att skapa motivation samtidigt som att de inte har uppfattningen om att lön genererar tillfredsställelse, utan snarare uppfattningen enligt Jacobsen (2021) att det är en hygienfaktor. Däremot har respondenterna uppfattningen att ansvar och kontroll över arbetssituationen genererar motivation för äldre medarbetare (Herzberg, 1969). Detta skiljer sig dock från yngre medarbetare enligt respondenterna som möjligtvis lägger större värderingar vid ekonomiska fördelar.

För att skapa förutsättning till att motivera äldre medarbetare tillämpar ledarna olika strategier. Främst tillämpar de ett transformativt (Kim & Lee, 2012) och individanpassat ledarskap (Choi et al., 2017) då varje individ är olika och kräver anpassning för att motiveras. Genom vad våra respondenter nämnt i intervjuerna så upplever vi som uppsatsförfattare att deras ledarskap betonas på att skapa tillit och förtroende genom gemenskap, engagemang, meningsfullhet och förtroendefulla relationer. Medarbetarnas förmåga att vara mottagliga och öppensinnade skiljer sig mellan respondenternas uppfattningar, vilket kan försvåra ledarens arbete i att skapa rätt förutsättningar för medarbetaren. Vad som kännetecknar ledarskapet särskilt vad gäller äldre medarbetare är, enligt två respondenter, ledarens förmåga att förklara syftet med arbetet och vara ödmjuk inför de äldre medarbetarnas erfarenhet. Genom att lyssna på sina medarbetare blir de sedda vilket förenklar ledarens arbete. Ledarna ger äldre medarbetare förtroendet att vara förebilder (Kim & Lee, 2012) för yngre medarbetare vilket skapar en gemenskap såvida de äldre medarbetarna är mottagliga för de yngre medarbetarnas kunskap. Det finns dock en utmaning, utifrån respondenternas upplevelse, vad gäller detta samband då äldre medarbetare generellt tenderar att ha en mer motsträvig attityd till tekniska frågor, innovativa lösningar och nytänkande vilket är ledarens arbetsuppgift att ge utrymme för såväl äldres erfarenheter och yngres vilja att utvecklas.

Ledarna tillämpar inte ett transaktionellt ledarskap (Nilsson et al., 2018) då verksamheten inte bedrivs av en stark ledning. De arbetar istället för en gemenskap, utveckling av individen och anpassningar utifrån förutsättningar. Respondenterna har gjort mer anpassningar inom verksamheten, vilket kännetecknar ett transformativt

ledarskap (Kim & Lee, 2012), utifrån äldre medarbetares förutsättningar än yngre medarbetare vilket grundar sig i att anpassningarna är mer nödvändiga för att bibehålla motivationen hos äldre medarbetare.

6 Diskussion

Respondenterna har en bred syn vad gäller ålder, likt Kooij et al (2007). Däremot anser de att medarbetarna besitter kunskaper och färdigheter, som inte uppfattas som föråldrade. Vad gäller respondenternas uppfattning av äldre medarbetarnas attityd ser de mer likheter med tidigare studier (Kooij et al. 2007). Respondenterna definierade äldre medarbetare vid 50-60 år och "äldre" vid definitionen baserat på kronologisk ålder. En anledning till varför det skiljer sig i uppfattningen av kronologisk ålder, i jämförelse till Kooij et al (2007), kan vara att Kooij's studie genomfördes för 16 år sedan och att det under dessa åren har skett en stor förändring vad gäller genomsnittsåldern och äldre medarbetares deltagandegrad på arbetsmarknaden, enligt OECD (2019). Vi uppfattade att frågan under intervjun var känslig för respondenterna och att de var noga med hur de formulerade sig. Det kan finnas en förankring i deras resonemang till Diskrimineringslagen (DO, 2023), det vill säga att de var noggranna med att deras formuleringar inte skulle uppfattas som diskriminerande. Vissa av respondenterna var vidare noggranna med att förtydliga att även yngre medarbetare har svagheter i samband med att de uttryckte en, vad de ansåg, svaghet hos en äldre medarbetare. Detta bekräftar vårt resonemang gällande att det finns en stark medvetenhet i att inte diskriminera någon i sitt resonemang som respondent. Vi som respondenter upplevde dock under intervjuns gång att respondenterna inte var lika noggranna med sitt uttalande och hade uppfattningar om att det finns skillnader mellan yngre och äldre medarbetare.

Baserat på den studie som vi har genomfört har vi som uppsatsförfattare skapat oss en uppfattning om att motivationen tenderar att förändras med åldern. Det som främst har förknippats med ålder och motivation är förändringar från organisationen och omvärlden som påverkar individens kontroll och rutiner. Baserat på respondenternas upplevelser samt teoretisk referensram upplever vi stora utmaningar vad gäller den tekniska utvecklingen, och vår uppfattning är att det stora problemet grundar sig i att medarbetarna inte hänger med i den takt som är nödvändig för att få en förståelse för verktygen. Organisationer har därmed en stor betydelse för om och på vilken nivå medarbetarna tar sig an utvecklingen. Det finns naturliga skäl till varför det finns en stor

klyfta mellan yngre och äldre medarbetarna vad gäller detta och för att minska klyftan skulle incitament såsom utbildning anpassad till förkunskaper bidra till att samtliga medarbetare har grundläggande kunskaper. Tekniken är idag en stor del av samtliga organisationer och utifrån ett omvärldsperspektiv anser vi att bristen på tekniska incitament bidrar till en organisations död. Mycket påverkas av i vilken utsträckning du tillämpar teknik i din dagliga vardag och för att öka förståelsen samt intresse skulle organisationer, som inte tillämpar teknik på mer avancerad nivå, gynnas av att utbilda sin personal i grundläggande kunskaper anpassade för kunskapsnivå. Det är dock viktigt att betona att vi i detta resonemang utgår ifrån den organisation vi har studerat och utifrån respondenternas upplevelser. Det finns organisationer som tillämpar teknik på mer avancerad nivå och som därför inte behöver behandla dessa problem i samma utsträckning. Det kommer förmodligen alltid att finnas en klyfta mellan äldre och yngre medarbetare i denna fråga, baserat på undervisningen som anpassas i skolan och den vardag individen lever i. Vår uppfattning är därför att utbildning av tekniska verktyg är, i anpassad utsträckning, nödvändig för organisationer.

En anpassning som en respondent har gjort var att åsidosätta alla arbetsuppgifter för en äldre medarbetare som inkluderade tekniska verktyg. Samtidigt berättar respondenterna att det är upp till individen att söka sig information via intranätet. Vi ställer oss därför frågande till om denna anpassning snarare skapar en klyfta i lärandet, än vad det hjälper medarbetaren i sitt arbete. Det kan handla om ett enkelt val för ledaren att åsidosätta uppgifter så att medarbetaren blir nöjd och tillfredsställd men samtidigt så skapar det ett motstånd och begränsningar för utvecklingsmöjligheter, dels för individen men också för verksamheten.

Arbetsmiljöverket (2023), Kooij et al. (2007) och OECD (2019) visar på att äldre medarbetare tenderar att få sämre möjligheter till utveckling och utbildning än yngre medarbetare. Bakke (1966) menar att organisationer vidareutvecklar medarbetarna genom kompetens för att bibehålla motivationen. Respondenterna erbjuder samtliga medarbetare, oavsett ålder, samma förutsättningar vad gäller utbildning och utvecklingsmöjligheter, men att äldre medarbetare tenderar att vara mindre intresserade av utbildningar. Respondenterna anser att det finns andra möjligheter till utveckling än utbildning och har därför valt att erbjuda andra tillvägagångssätt för att uppmuntra till motivation och prestation, vilket är viktigt enligt OECD (2019) för att inte skapa klyftor i kunskap mellan medarbetarna. Med rätt kompetens kan medarbetarna vara med och

bidra till organisationens mål enligt Bakke (1966). Respondenterna resonerar som så att deras äldre medarbetare besitter, i mycket större omfattning än yngre medarbetare, den kompetensen och erfarenhet som krävs för att vara med och bidra till organisationens mål. Detta på grund av att det krävs lång erfarenhet för att lära sig arbetet, vilket är omöjligt om du är yngre då du inte har lika lång arbetslivserfarenhet. Däremot krävs det att organisationen utvecklar de äldres kompetens i takt med att samhället utvecklas. Återigen är det snarare inställningen som påverkar de äldre medarbetarnas mottaglighet. Respondenterna berättar under intervjun att utbildningarna sker genom majoriteten av gångerna digitalt. Med utgångspunkt i tidigare diskussion av upplevelsen vad gäller tekniska verktyg ställer vi oss frågande till om det kan vara en anledning till varför äldre medarbetare inte eftersöker utbildning i samma utsträckning som yngre medarbetare. Om utbildningarna istället skulle vara fysiskt på plats skulle möjligtvis intresset för utbildning öka.

Det samma gäller begränsningar av den fysiska förmågan som med åldern påverkar medarbetarnas förmåga att prestera på arbetet, enligt Kooij et al (2007) och respondenterna i vår studie. Respondenternas erfarenheter överensstämmer med tidigare studier (Kooij et al., 2007) och menar att det krävs anpassningar i större omfattning bland de äldre medarbetarna, men då främst på grund av värk eller trötthet. En anledning till att organisationen har hög andel äldre medarbetare har enligt respondenterna med att göra att organisationen ständigt arbetar för att anpassa arbetsuppgifterna för medarbetarna om så krävs och på så vis kan förebygga att de väljer att gå i pension tidigare. Organisationen och ledarna arbetar för att skapa ett intressant och stimulerande arbete vilket snarare talar för Arbetsmiljöverkets (2021) studie än Kooij et al (2007). Betona att detta avser fysiskt krävande arbetsplatser. En arbetsplats som inte ställer krav på fysiken kommer förmodligen inte att uppleva detta som en förändring av åldern och som påverkar medarbetarnas motivation och prestation.

Vi som uppsatsförfattare har en förståelse för att motivationen påverkas av den fysiska förmågan, däremot ställer vi oss kritiska till sättet det resoneras på. Vår uppfattning är att medarbetarnas motivation, oavsett ålder, tenderar att förändras om fysiska begränsningar påverkar individen. Däremot riskerar om möjligt äldre medarbetare fler begränsningar utifrån längre slitage av kroppen än yngre medarbetare, som av förklarliga skäl inte har arbetat lika länge som äldre medarbetare. Det går dock att

diskutera den förändring som på senare år har skett bland den yngre befolknings levnadssätt och välmående. Vi har tagit del av en artikel via Svenskt Näringsliv (2019) som säger att sjukskrivningarna efter år 2010 har ökat kraftigt bland de yngre, vilket är oroväckande eftersom de yngre troligtvis kommer bli sjukare med åren. Det är vanligare bland yngre med psykisk ohälsa vilket är den främsta orsaken till sjukskrivningarna. Vi frågar oss varför respondenterna upplever de äldre medarbetarna i högre grad är beroende av anpassningar på grund av ohälsa, och om det möjligtvis finns ett samband mellan respondenternas upplevelser av att äldre medarbetare är lojala och om de möjligtvis går till arbetet trots begränsningarna. Till skillnad från yngre som enligt Svenskt Näringsliv (2019) har högre frånvaro. Det skulle i praktiken innebära att de äldre medarbetarna påverkas av smärtan och i sin tur brister i motivation samt negativ inställningen till arbetet men att de trots det går till arbete, därav krävs det mer anpassningar och upplevelsen av deras attityd försämras.

Utifrån studien finns det skillnader i attityder mellan yngre och äldre, och respondenterna upplever att äldre medarbetare ställer högre krav på sina ledare. Vår uppfattning, med utgångspunkt i respondenternas upplevelser, är att medarbetarna ställer krav genom att ifrågasätta arbetet och är mindre benägna att pröva nya lösningar då deras erfarenheter säger att det inte kommer att bidra till det resultat som efterfrågas. Trots detta upplever respondenterna att äldre tenderar att uppskatta ledarnas belöningar i form av fika mer än yngre medarbetare. Vi reflekterar över detta samband. Om vi som uppsatsförfattare skulle kategoriseras utifrån vår ålder skulle vi tillhöra den lägre kategorin av yngre medarbetare, om vi med utgångspunkt anser att alla medarbetare under 50 år är yngre. Vi tillhör generation Z, som är uppfostrade med individuellt fokus på social identitet och ambitioner (Singh & Dangmei, 2016). Vi är uppvuxna under en turbulent period i historien och finner som en följd av detta inte särskilt stor rädsla för förändringar. Andra källor (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016) menar att vår generation ständigt letar efter nya utmaningar, i kombination av att vår omgivning ständigt uppmuntrar oss till en till synes orimlig styrka i att "*vi kan bli allt*".

Generationen är karriärsdriven och, på grund av vår optimism för förändringar, byter roller och branscher om vi inte får det utbytet som vi anser är bäst för individen. Vår erfarenhet säger att fika till viss del är en form av belöning, men på lång sikt ställer vi högre krav för uppskattning av vårt arbete. Trots detta menar respondenterna att äldre medarbetare ställer högre krav på sina ledare, samtidigt som medarbetarna är lojala och

anser att fika är en uppskattad belöning. Vi tolkar, enligt tidigare resonemang i uppsatsen, att de äldre upplevs ställa högre krav på ledaren och att de yngre istället lämnar organisationen om arbetet och ledaren inte uppfyller deras krav. Attityden som de äldre medarbetarna upplever uttrycka skulle möjligtvis handlar om kompetens än negativitet och dålig inställning, vilket därför kan anses av ledaren som att äldre medarbetare är mer krävande. Det finns en problematik i framtiden huruvida ledare ska motivera sin personal. Att bjuda på fika som belöningen är förhållandevis en enkel metod och ekonomiskt positiv för verksamheten, men i framtiden kommer denna förmånen anses som om möjligt självklar för arbetstagarna och det kommer troligtvis att krävas mer av ledarna för att behålla sina medarbetare. Kanske anses äldre medarbetare som mer krävande, men framtidens generation kan omöjligt blir än svårare att motivera, utifrån vad studier såsom Singh & Dangmei (2016) och Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász (2016) anser generalisera kommande generation.

Vi ställer oss frågande till om de yngre medarbetarna, på lång sikt, får andra belöningar mer anpassat utifrån deras uppskattning, eftersom att ledarna tillämpar individanpassat ledarskap. Finns det i så fall en risk för att de äldre medarbetarna går miste om någon förmån baserat på att de visar tillräcklig uppskattning för fikaten. Detta resonemang är inget som respondenterna uttrycker, de säger snarare att samtliga medarbetare får samma uppskattning. Dock bör det rent praktiskt inte vara så eftersom ledarna i teorin anpassar ledarskapet utifrån individen.

Utifrån respondenternas upplevelser anser vi att det främsta sambandet mellan motivation och äldre medarbetare är förändringarnas påverkan på motivationen. En av respondenterna menar att hen upplever äldre medarbetare som lugnare och att lugnet tillför en mindre stressig arbetsmiljö. McCarthy, Heraty, Cross & Cleveland (2014) överensstämmer inte med denna syn på äldre medarbetare och menar istället att de äldre är mindre kapabla att hantera stressiga situationer samt att de är mindre kompetenta och presterar sämre. Vi uppfattar att detta är en mycket förlegad och tvetydig syn på äldre medarbetare. Vår främsta slutsats som vi som uppsatsförfattare tar med oss från studien är att det inte går att kategorisera eller generalisera medarbetare utifrån ålder. Respondenterna anser att det finns samband mellan ålder och motivation, men att det är högst individuellt vilken medarbetare som anses äldre och att olika parametrar och perspektiv avgör uppfattningen av individens ålder.

Ett samband som respondenterna upplever är de äldre medarbetarnas rutiner, attityd och förändringsbenägenhet. När en förändring sker som påverkar deras rutiner upplever respondenterna att medarbetarnas attityd förändras. När de yngre medarbetarna, som möjligtvis inte besitter samma lugn som de äldre, kommer med nya innovativa lösningar riskerar det att påverka de äldres rutiner och attityden kan upplevas vara motsträvig. Ledaren har då uppgiften att trots rutinen uppmuntra till att testa nya lösningar och idéer eller motivera de yngre medarbetarna till varför detta inte har fungerat.

Respondenterna anser att arbetsplatser som investerar och förvaltar sin personal bidrar till motivation hos medarbetarna. Det är något vi som uppsatsförfattare håller med om och upplever stämmer. Arbetsplatser som värnar om sina anställda tenderar dels att bli attraktiva på arbetsmarknaden genom att personalen vill stanna och vara lojala mot arbetsgivaren samt att det bidrar till välbefinnande som skapas genom tillfredsställelse, vilket är en stor anledning till ökad motivation och prestation på arbetsplatsen. Organisationen har enligt respondenterna en låg personalomsättning och många medarbetare har arbetat länge inom verksamheten.

7 Slutsats

Denna studie ämnade att undersöka hur ledare ser på och vilken attityd de har till äldre medarbetare samt vilken strategi ledare tillämpar för att motivera äldre medarbetare till att fortsätta prestera. Respondenterna anser att äldre medarbetare avser åldern 50-60 år eller äldre, de har en gedigen kompetens och erfarenhet vilket är en avgörande faktor för verksamheten. Det är en kombination av kronologisk-, prestationsbaserad-, psykosocial- och organisationsålder som avgör vilka medarbetare som anses vara äldre eller yngre. Med det sagt är det högst individuellt.

Det främsta sambandet som har identifierats är äldre medarbetares förändringsbenägenhet och begränsningar av den fysiska förmågan som främst påverkar motivationen. Studien visar att fysiska begränsningar och inställning till förändringar påverkar medarbetarnas attityd och motivation till att fortsätta prestera. En förändring som anses vara extra påtaglig för de äldre medarbetarna är teknikens påverkan på arbetet. Äldre medarbetare tenderar, baserat på studien, att ha en mer ifrågasättande inställning till förändringar och att attityden i samband med detta upplevs mer motsträvig. Det krävs att betona att studien avser en organisation där arbetsuppgifterna i

stor utsträckning kräver fysiska egenskaper av medarbetarna. Studien hade möjligtvis visat ett annat resultat inom en organisation som istället primärt kräver andra egenskaper från medarbetarna.

Studiens resultat visar att ett transformativt och individanpassat ledarskap har varit framgångsrikt för att motivera äldre medarbetare till att fortsätta prestera. Ledarens attityd till åldern har utifrån empirin en påverkan på individen och dess förmåga vilket främst har påverkats vid förändringar, tekniska incitament och den fysiska förmågan. Utifrån empirin finns det såväl likheter som skillnader från tidigare forskning, vilket ger grund till vidare forskning. Studien fann dock stöd i teori om inre och yttre motivationsfaktorer och transformativt ledarskap vilket gjorde att motivation och ledarskap kunde undersökas.

Omvärlden står inför kommande utmaningar på arbetsmarknaden och det kan vara av intresse att vidare studera skillnader i motivation baserat på medarbetarnas ålder. Sjukskrivningar, teknisk utveckling och flexibla arbetsplatser kommer inom en organisation som denna påverkar verksamheten. Det kommer att ställa högre krav på ledarskapet och vikten av att med rätt verktyg skapa förutsättningar för att motivera sin personal.

7.1 Studiens begränsningar

Studien har vid genomförandet bidragit till en förståelse för oss som uppsatsförfattare om komplexiteten i att studera ålder. Synen samt upplevelserna av ålder är ytterst individuellt vilket har gjort det svårt att bedöma vad som är upplevda erfarenheter eller förutfattade slutsatser. Studien hade blivit mer konkret och stärkt studiens resultat om vi hade inkluderat fler organisationer, inom varierande branscher och inom varierande åldrar av medarbetare. Eftersom studien har genomförts på ett bolag är resultatet inte generaliserbart för alla företag och vi kan inte heller konstatera att resultatet inkluderar hela bolaget.

Vidare har det varit svårt att förmedla tankar och observationer utan i någon utsträckning uppfattas som diskriminerande. Ämnet har upplevts känsligt i vissa avseenden och påverkat uppsatsförfattarnas inställning till studien. På så vis att det inte

går att generalisera de iakttagelser vi har gjort, detta eftersom ålder är ytterst individuellt.

Referenser

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Liber AB.

Alvesson, M., Lundholm, S. (2014) *Personalchefers arbete och identitet – strategi och strul*. Studentlitteratur AB. ISBN: 9789144096759.

Andersson, T., Crevani, L, Eriksson-Zetterquist, U.& Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. (1:a uppl) Lund: Studentlitteratur AB.

Arbetsförmedlingen (u.å.). *Arbetsmarknaden för personer över 55 år - utvecklingen sedan 2010*. Hämtad 31 mars, 2023, från Arbetsförmedlingen, <https://arbetsformedlingen.se/statistik/analyser-och-prognoser/analys-och-utvardering/arbetsmarknaden-for-personer-over-55-ar---utvecklingen-sedan-2010>

Arbetsmiljöverket (u.å.). *Perspektiv på äldres arbetsmiljö*. Hämtad 31 mars, 2023, från Arbetsmiljöverket, <https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/perspektiv-pa-aldres-arbetsmiljo.pdf>

Arbetsmiljöverket (u.å.). *Äldre får i mindre utsträckning utbildning på arbetstid*. Hämtad 7 feb, 2023, från Arbetsmiljöverket, <https://www.av.se/press/allt-fler-aldre-orkar-inte-jobba-fram-till-pensionen/>

Bakke, E.W. (1966). *Bonds of organization: An appraisal of corporate human relations*. Hamden: Archon.

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*. 8(3), 90-106

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber.

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.-W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, Vol 18(6), 1877-1901.

Diskrimineringsombudsmannen (2023) *Vad är diskriminering?* Hämtad 12 maj 2023, från Diskrimineringsombudsmannen <https://www.do.se/diskriminering/vad-ar-diskriminering>.

Diskrimineringslag (2008:567). Hämtad: 12 maj 2023, från Sveriges Riksdag. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567

Eliasson, A. (2022). *Kvantitativ metod från början*. Lund. Studentlitteratur AB.

Fagleya, N., Adler, M. (2012). Appreciation: a spiritual path to finding value and meaning in the workplace. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, vot. 9:2. pp. 167-187.

Gupta, V (2020) Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: evidence from India. *Organizational Behavior Area, Indian Institute of Management Ahmedabad, Gujarat, India*. Vol. 49, 1363-1379.

Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation : motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö. Liber.

Heery, E., Noon, M. (2001). *A dictionary of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.

Herzberg, F. (1969). *Work and the nature of man*. (3 uppl.). Cleveland, OH: World Publishing.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959/1993). *The motivation to work*. New York: John Wiley.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar* (5 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Jönsson, S., Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.

Jönsson, S., Strannegård, L. (2014) *Ledarskapsboken* (2 uppl.) Stockholm: Liber.

Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55

Kim, J-G., Lee, S-Y. (2012) Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behavior: mediation effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Techonlogy Innovation*.

Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., Dijkers, J. (2007). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*. Volym 24, No 4, 364-394.

Li, Y., Tan, C., Teo, H., Mattar, A. (2006). Motivating open source software developers: influence of transformational and transactional leaderships, *ACM*, , pp. 34.

Posthuma, R., Campion, M. (2009). Age Stereotypes in the workplace: Common

Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, Vol. 35 No. 1.

McCarthy, J., Heraty, N., Cross, C., Cleveland, J. (2014). Who is considered an “older worker”? Extending our conceptualism of “older” from an organisational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal*, Vol 24, no 4.

McDonald's. (2021) *Öppna dörren för Sveriges unga*. Hämtad: 10 juni 2023.
<https://www.mcdonalds.com/se/sv-se/hallbarhet/manniskor/oppna-dorren-for-sveriges-unga.html>

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., Davidson, B. (2018). *Human Resource Development: att utveckla individer, grupper och organisationer*. (2 uppl.). Lund. Studentlitteratur AB.

Northouse, Peter G. (2018). *Ledarskap: Teori och praktik* (8 uppl.) London: Sage. ISBN: 9781544331942

OECD (2023) *Arbeta bättre med åldern*. Hämtad: 1 mars 2023, från OECD iLibrary.
<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/c4d4f66a-en/1/1/1/index.html?itemId=/content/publication/c4d4f66a-en&csp=d7923bdee41bdf16059354ebbe19aa0f&itemIGO=oecd&itemContentType=book>

Rožman, M., Treven, S., Čančer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 8(2), 14-25

Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1–5

Svenskt näringsliv. (2019). *Varför är unga allt mer frånvarande från jobbet?* Hämtad: 10 juni 2023.

https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsmarknadspolitik/varfor-ar-unga-allt-mer-franvarande-fran-jobbet_1004684.html

Svenskt näringsliv. (2021). *Äldre allt hetare på arbetsmarknaden: "All arbetskraft behövs"*. Hämtad: 7 juni 2023.

https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/pension-och-forsakring/aldre-allt-hetare-pa-arbetsmarknaden-all-arbetskraft-behovs_1178132.html

Söderfjäll, S. (2018). *En liten bok om ledarskap*. Umeå. Harvard Business Review.

Vetenskapsrådet (u.å.). *Etik i forskningen*. Hämtad 1 mars, 2023, från Vetenskapsrådet,

<https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>

Wilson, J. A., Cunliffe, A. L. (2022). The development and disruption of relationships between leaders and organizational members and the importance of trust. *Leadership*, 18(3), 359–382

Bilagor

Bilaga 1 - Följebrev

Vi är två HR-studenter, Hanna Grehag och Clara Eckervad, som skriver examensarbete efter tre år vid Högskolan i Skövde. Vi har studerat ett program som heter Personal, Organisation och Ledarskap. Genom denna utbildning får vi en kandidatexamen i företagsekonomi samt som personalvetare.

Vårt examensarbete handlar om ledarskap och motivation. Arbetet ska undersöka hur ledare inom en organisation motiverar äldre medarbetare. Vi har utgått från tidigare studier som benämner äldre medarbetare som befinner sig i en ålder mellan 50-55 år och äldre.

Det är viktigt för oss att du som ledare har en god uppfattning om dina medarbetare och arbetar i nära relation till dem. Syftet är att vi ska få en så djup förståelse för ledarskapet och motivationen som möjligt.

Intervjuerna beräknas ta ca 30-45 minuter och genomförs via Teams. Inför intervjun kommer vi att skicka ut de intervjufrågorna som vi tänker diskutera och det är helt anonymt att delta. Vi kommer inte heller att benämna organisationen i arbetet för att göra medverkan helt anonym. Tanken är att dessa intervjuer ska ske så snart som möjligt men vi är givetvis anpassningsbara utefter dina möjligheter.

Vi undrar ifall du vill delta vid en intervju? Vi hade varit mycket tacksamma för detta och din medverkan kommer att bidra till vårt arbete.

För att effektivisera denna process har vi lämnat några förslag på datum för intervjuer, men däremot inga tidsförslag då vi anpassar oss efter ditt schema. Vi är fullt medvetna om att dessa datum är tätt inpå och vi är därför öppna för förslag för andra datum och tid som passar dig.

Vi ser fram emot detta och önskar återkoppling så snart du vet om du vill/kan medverka samt vilket datum och tid.

Ha en fortsatt fin dag!

Vänliga hälsningar,
Clara & Hanna

Bilaga 2 - Intervjuguide

Intervjupersonen och arbetsgruppen:

Hur gammal är du?

Vad har du för arbetstitel?

Hur många medarbetare har du personalansvar för?

Hur länge har du arbetat med din nuvarande arbetsgrupp?

Hur ser åldersvariationen ut i gruppen?

Hur märks ålder av hos er?

- *I gruppen?*
- *På arbetsplatsen?*

Hur ser du på varierande ålder i din personalgrupp?

- *Utmaningar?*
- *Möjligheter?*

Hur pratar man om äldre/yngre hos er?

Vad är en "äldre" medarbetare för dig?

- *Är det ålder, attityd, beteende, annat?)*
- *När anser du att en medarbetare blir "äldre"? Ålder, attityd, beteende, annat?*
- *Är det främst kopplat till positiva/negativa kopplingar/känslor? Vilka?*
- *Kan någon som är yngre än så också ses som äldre? När då?*

Spelar åldern/beteende/utseende/attityd/kunskap mest roll enligt dig för att tänka på någon som äldre?

Har du något exempel där en persons ålder varit en utmaning/problem?

Vilka skillnader i attityd upplever du att du har märkt av mellan yngre/äldre? Finns det undantag?

Har du någon gång varit med om/hört om någon som behandlats sämre/bättre på grund av ålder/egenskaper kopplat till ålder?

Vilka förväntningar har man som ledare på medarbetare i olika åldrar?

Motivation:

Hur vet du som ledare att en person trivs på jobbet?

Hur vet du som ledare att en person inte trivs på jobbet?

Har du varit med om människor som verkar ha tröttnat på jobbet någon gång?

- *Hur såg situationen ut? Ålder på medarbetaren? Jobbat länge?*
- *Hur/vad gör man som ledare i en sådan situation?*
- *Vilka möjligheter finns till variation om någon tröttnar på sina arbetsuppgifter?*

Hur ser möjligheterna till vidareutveckling ut för medarbetare?

Hur mycket frihet har dina medarbetare i sina arbetsuppgifter?

Hur/på vilket sätt får medarbetare feedback på sitt arbete/prestationer?

Ledarskap:

Vad ser du som en viktig egenskap som ledare?

På vilket sätt tror du att ledarskap är viktigt för att motivera äldre medarbetare?

Individuella reflektioner

Hanna Grehag

Tre år på högskolan har gett mig ovärderliga kunskaper som jag kommer att bära med mig resten av mitt liv, både yrkesmässigt och i privatlivet. I tre år har jag förberett mig på att skriva examensarbete som man inte hade någon som helst aning om hur det kunde tänkas vara, men nu är vi snart i mål med det och det har verkligen varit lärorikt men också otroligt tufft. Dock vill jag hylla min underbara uppsats-kollega, som också blivit en nära vän, som har kämpat på tillsammans med mig, och utan Clara hade arbetet varit otroligt mycket tuffare.

Jag och Clara träffades första dagen på Campus och klickade direkt. Vi är väldigt kompatibla med varandra fast att vi är relativt lika på många plan, men har också våra olikheter, vilket nog är nyckeln till vårt underbara och ärliga samarbete.

Vi bestämde redan tidigt in i studietiden att vi skulle skriva ihop men hade aldrig pratat om just vad för ämne vi skulle välja och skriva om. Därav bytte vi ämne sisådär 5 gånger, men det blev bra tillslut ändå. Ämnet i sig är något som vi båda har sett som intressant att undersöka och studera. Dels för att vi har erfarenheter av arbetslivet och att arbeta med bland annat äldre medarbetare som man märkt börjat tappa motivationen på arbetsplatsen och i sina arbetsuppgifter.

Uppsatsen har hela tiden kretsat kring gemensamma beslut och ett av de gemensamma besluten var att studera något som kunde genomföras genom en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer. Grunden till detta ligger i att ingen fann intresse av att ställa upp olika statistiska samband och resultat, dvs korrelationsanalyser osv.

Jag är tacksam över att stå på mållinjen med en (snart) kandidatexamen i handen, vänner för livet och kunskap, färdigheter och förmågor som har gett mig ett HR-jobb.

Jag vill också, återigen, tacka vår tillgängliga, stöttande och hjälpsamma handledare Johanna Frödelius.

Clara Eckervad

Tre år på Högskolan i Skövde har givit mig kunskap, tålamod och pannben. Studierna har varit tuffa men givit mig en god start för det som komma skall. Jag ser det som att studierna har givit mig min nummerlapp men att jag nu, ensam, ska ge mig ut på mitt livs maraton.

Examensarbetet hade inte varit möjligt att genomföra utan min kollega och nära vän Hanna. Vi har visat motsatsen till "*att inte skriva med en kompis*". Under studietiden blev det självklart för mig att vi kompletterar varandra och att såväl arbetet som vår relation skulle gynnas av att vi skrev tillsammans. Vi har suttit tillsammans över Zoom vid varje tillfälle, diskuterat, analyserat och skrivit på det som nu har presenterats. Jag är otroligt stolt över vårt arbete!

Däremot har examensarbetet varit en utmaning! Det har varit otroligt svårt att genomföra och bidragit till mer frågor än svar. Något så konkret som ålder har visat sig vara bland det mest komplexa jag har stött på. Vid diskussioner med kollegor, vänner eller andra människor, som anses vara äldre än jag utifrån kronologisk ålder, fått frågan hur jag som så ung ska bedöma vad som anses vara en äldre medarbetare har många gånger fått mig att ifrågasätta vårt ämne. Intressant säger många, komplext säger jag! Med facit i hand har jag fått med mig mycket kunskap och jag är övertygad om att många organisationer skulle må bra av att läsa vår studie inför kommande utmaningar.

Jag vill, liksom Hanna, rikta ett stort tack till vår handledare Johanna Frödelius. Tack för ditt tålamod, goda infallsvinklar och ovärderliga kommentarer.

Arbetsmarknaden och människor intresserar mig genuint. Hur vi fungerar, vad vi ser, vad vi känner och hur vi tolkar. Jag har valt helt rätt utbildning för mina kommande utmaningar och jag ser fram emot att känna varje löpsteg under mitt maraton!