Millennials och ledarskap

En kvalitativ studie om ledarskapspreferenser på RGB

KURS: *Examensarbete i psykologi, 15 hp*
FÖRFATTARE: *Rasmus Johansson*
EXAMINATOR: *Roland Persson*
TERMIN: *VT 17*

JÖNKÖPING UNIVERSITY
School of Education and Communication

Dissertation in psychology 15 hp
Human Resources
VT 17

ABSTRACT

Rasmus Johansson

Millennials and leadership
A qualitative study of leadership preferences on RGB

Antal sidor: 49

The purpose of this study was to investigate how generation Y in RGB (fictional name) describes different leadership preferences and to further evaluate whether RGB´s recruitment strategy aligns with those preferences. A targeted selection of organization was made followed by a targeted selection of participants which resulted in eight respondents (*n*=8). A qualitative approach designed as a case study was conducted. The study included both unstructured and semi-structured interviews. A pilot study was carried out to get a wider view and understanding of the complexity of the organization. A complementary interview was also performed since the organization showed an interest in comparing their recruitment strategy with the participants´ descriptions of leadership preferences. The distribution of the sample was six women and two men with varying occupational roles but with two things in common, social work and the exercise of public authority. The Pilot study, main data collection and the complementary interview was analyzed using elements from both thematic- and pragmatic analysis. The result of the study showed that the overall recruitment strategy in wide terms aligned with the leadership preferences presented by generation Y. Social competence, self-awareness and presence were central aspects which were mentioned by both participants, recruitment officer and HR-consultant.

Key words: Leadership, Leadership preferences, Transformational leadership, Generation Y, Millennials

Inledande avsnitt

I det inledande avsnittet introduceras läsaren för ämnet, aktualitet, problem, arbetets syfte och slutligen dess disposition.

Introduktion

Den svenska arbetsmarknaden står inför nya utmaningar. Det är svårt att hitta kvalificerad arbetskraft trots att antalet högutbildade människor ständigt ökar. Teknikens framfart ställer nya krav på kreativitet och innovation har blivit den nya valutan på arbetsmarknaden. Företag gör allt i sin makt för att locka till sig och sedermera behålla arbetskraft med särskild fokus på så kallade talanger (Ohlrich, 2015).

Millennials, eller generation Y (personer födda 1980 – 1997) utgör nu den till antalet näst störst arbetande generationen efter ”baby boomers” (personer födda 1946 till 1964). Det är också generation Y som mycket av den forskning som berört begreppet talang kretsat kring, åtminstone den som syftat till att undersöka hur man får nyckelpersoner att stanna i organisationen, och inte söka lyckan någon annanstans (Bassett, 2008; Hewitt & Ukpere, 2012; Knouse, 2011; Ohlrich, 2015; Twenge, 2010).

Studier gällande hantering av talanger och behålla personal tenderar att ha en sak gemensamt, de berör allt som oftast ledarskapet om än i olika kontexter. När vi nu står inför vår tids största generationsskifte i arbetssektorn så anser författaren, likt många forskare, att vi bör titta närmare på vilken typ av ledare generation Y föredrar i ett försök att utreda det som beskrivs som centralt i frågorna behålla och attrahera arbetskraft (Kleinman, 2004; Sessa, Kabacoff & Brown, 2007).

Problemformulering

Det har konstaterats att generation Y är en svår grupp att hantera. De ifrågasätter, vill ha kontinuerlig feedback och blir lätt uttråkade. Får de dessutom inte som de

vill så tenderar de att söka lyckan någon annanstans. Möjligen finner de vad de söker, eller så börjar resan om igen. Den traditionella bilden av en karriär byggd av lojalitet till organisationen börjar allt mer suddas ut och ersättas av en modern sådan. Den moderna bilden av karriären kretsar allt mer kring individualitet och istället för lojalitet till organisationen fokuserar personer på sitt eget varumärke, hur attraktivt det är, och de kontakter som byggts upp under karriärens gång (Hewitt & Ukpere, 2012).

Twenge (2010) har i sin forskningsöversikt sammanställt empiri från flertalet yrkessektorer. Översikten visade bland annat att generation Y inte hade som avsikt att stanna hos deras nuvarande arbetsgivare i mer än tre år. Generation Y och dess attityder gentemot arbete gör att företag satsar allt mer resurser på insatser som syftar till att behålla arbetskraft, till exempel kompetensutveckling, ”employer branding” och ”talent management” (Bolland & Lopes, 2014; Ohlrich, 2015). Det är dessutom fakta att en stor del av vår tids störst arbetande generation, de så kallade baby boomers, är högaktuella för pension och lämnar därmed ett glapp i kompetenser, ledarskap och renodlad arbetskraft. Det är upp till den sent födda delen av baby boomers, generation X (personer födda 1965 – 1978) och generation Y att fylla de skor som snart lämnar den globala arbetsmarknaden (Lisbon, 2010).

Med hänsyn till ovanstående är det författarens avsikt att med denna studie undersöka det som Lisbon (2010) beskriver som centralt i att motivera och behålla arbetskraft oavsett generation, nämligen ledarskapet. De huvudsakliga frågeställningarna blev därför: Hur beskrivs olika ledarskapspreferenser på RGB av generation Y? Och hur stämmer de överens med den övergripande rekryteringsstrategin presenterad av rekryteringsansvarig? I studien definieras RGB:s rekryteringsstrategi utifrån de ledarpreferenser som presenterats av rekryteringsansvarig kopplat till rekrytering av gruppchefer. Generation Y definieras i sin tur som personer födda mellan åren 1980 - 1997.

Syfte

Syftet med studien var att undersöka hur generation Y på RGB beskriver olika ledarskapspreferenser samt att uppmärksamma eventuella skillnader mellan rekryteringstrategi och beskrivning.

Disposition

Arbetet inleds med en kort redogörelse för den litteratur som författaren fördjupat sig i och ansåg relevant i förhållande till frågeställningarna som skulle utredas. Därefter följer metoden som beskriver själva tillvägagångssättet, i detta fall metodval, metodansats, urvalsprocess, val av datainsamlingsmetod, administrativt tillvägagångssätt, analysmetod, analys, etiska hänsynstagande, studiens kvalitet och slutligen förstudie. Efter metoden följer resultatet som är kontentan av de data som samlats in och bearbetats i den huvudsakliga datainsamlingen och den kompletterande intervju. Studien avslutas med en diskussion där empirin ställs i förhållande till tidigare forskning. Författaren kommer i avsnittet även behandla studiens begränsningar och svagheter samt delge några tankar kring vad en framtida studie skulle kunna beröra.

Teoretisk bakgrund

Ledare och Ledarskap

Ledare är i sig ett substantiv, ett socialt konstruerat ord som syftar till att beskriva en person. Men innebörden, det vill säga att leda, är ett verb på så sätt att begreppet antyder att personen besitter vissa egenskaper kopplat till ledarskap, det är alltså något man gör, utövar. Forskning kring ledarskap är således föränderligt, ett ords betydelse kan variera beroende på kontext sett till tid, kultur och generation, för att nämna några exempel. En ledare som framgångsrikt driver sitt produktionsteam kan inte förvänta sig ett förevigat resultat genom att reproducera sitt ledarskap år efter år. Han eller hon måste ta hänsyn till att

arbetssituationer, tillika människor, förändras i takt med att omvärlden moderniseras. Kontexten förändras och ledarskapet bör därför göra detsamma beroende på den situation det utövas i. Vad som i forskningen beskrivs som verkligt eller sant gällande ledarskap bygger alltså själva verket på ur vilken social kontext det betraktas (Bryman, 1996; Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson, 2011).

Under områdena ledare och ledarskap återfinns därför en mängd olika begrepp mellan vilka distinktionerna kan vara svåra att urskilja. Det finns ett otalat försök till definitioner av ledarskap, säkerligen lika många till de begrepp som ryms under detsamma, så som till exempel chef, manager, platschef med mera. Det finns dock visa drag som förenar de flesta definitioner, oavsett kontext. Ledarskap beskrivs då som ett beteende vars syfte är att påverka andra personers tänkande, inställning och uppförande (Bryman, 1996; Bryman 2013; Yukl, 2006).

Ovanstående stycken antyder i sin tur att ledarskap inte är att koppla till en viss position i en verksamhet, utan är snarare att förknippa med ett visst beteende som kommuniceras till andra i ett socialt system (Yukl, 2006). En chef kan till exempel sakna de egenskaper och beteenden som allmänt kopplas till ledarskap samtidigt som en medarbetare kan uppvisa beteenden som direkt kan kopplas till normativa och därmed allmängiltiga föreställningar om ledarskap. Flertalet forskare har därför valt att dela upp ledarskap i två delar, formellt- och informellt ledarskap. En formel ledare beskrivs vara titulerad i enlighet med ledarrollen och förväntas agera därefter. En informell ledare behöver inte vara titulerad utan uppvisar snarare de beteenden som i gruppen eller av individen kopplas till ledarskap. En formell ledare behöver alltså inte per definition vara en ledare med hänsyn till den initiala definitionen av begreppet. En informell ledare behöver dock uppvisa de beteenden som ryms inom den initiala definitionen av en ledare men behöver i sin tur inte vara titulerad i enlighet med rollen (Bryman, 1996; Bryman, 2013; Burns, 1978).

Omfattande forskning har studerat fenomenet ledarskap och tenderar att placera det centralt i problemformuleringen. Ledarskapet påstås då påverka motivation- och arbetsprestation samtidigt som det sägs ha en effekt på välmående, personalomsättning och arbetets attraktivitet, för att nämna några exempel (Backhaus & Tikoo, 2004; Cohen, 2011; Moeller & Chung-Yan, 2013). Det förekommer även en debatt i forskningen kring frågorna: Hur mäts ledarskap? Och: Hur studerar man ledarskap? Forskarna Manz och Sims (1987) anser att ledarskapet mäts genom arbetsgruppens prestation och att forskning gällande fenomenet därför borde utgå ifrån arbetstagarens perspektiv. Samtidigt anser andra forskare, enligt Bryman (1996), att sista raden på bokslutet tyder på en bra ledare, och att toppskiktet av organisationen bör studeras för valida resultat.

Ledarskap är onekligen ett välstuderat, komplext fenomen som studerats i en mängd olika sammanhang. Hofstede (2001), Pillai, Scandura och Williams (1999) har till exempel studerat ledarskap i olika kulturer. Utmärkande för svensk kultur sägs då vara att vi är övergripande individualistiska, värnar om jaget i första hand och gruppen i andra. Samt det faktum att vi har nära till våra chefer, vad Hofstede (2001) valt att kalla för låg ”power distance”. Det innebär kortfattat att vi ifrågasätter beslut och ställer frågor till chefen, högt och lågt utan någon vidare baktanke. Likväl så har Hernandez et al. (2011) gjort en omfattande översikt av ledarskapslitteraturen med särskild fokus på ledarskapet i tiden, hur det utvecklats och var det står idag. Trots en extensiv översikt av Hernandez et al. (2011), och en genomgripande studie av Hofstede (2001), påstår Aube (2015) att forskarna förbisett kontextuella faktorer sett till tid och kultur kopplat till millennials och andra generationers ledarskapspreferenser. Eftersom ledarskap påverkas av just kontexter och därmed beskrivs av flertalet forskare som ett komplext fenomen väljer författaren att vidare betrakta ledare och ledarskap utifrån den initiala definitionen. Det vill säga att en ledare är en person vars beteende eller ledarskap påverkar andra personers tänkande, inställning och uppförande. Det

kommer också att diskuteras med hänvisning till den kontext som studeras, det vill säga generationskontexten med särskild fokus på generation Y (Bryman, 1996; Bryman 2013; Lisbon 2010; Yukl, 2006).

Generation Y

Generation Y definieras i studien som personer födda mellan 1980 – 1997. Dock kvarstår det faktum att fenomenet som studeras är beroende av den kontext det studeras i så som till exempel tid. Det antyder att det finns skillnader även i generationer och att dessa bör tas i beaktning när man studerar detsamma (Twenge, 2010). Hernandez et al. (2011) lyfter till exempel fram att de egenskaper som idag förknippas med generation Y inte enbart är beroende av generationens sociala prägel utan kan också förklaras av att personerna är i en viss ålder. Något som också bör tas i beaktning när man studerar generationskontexter.

Hur beskriver då litteraturen generation Y? Den curlade generationen är en generell framställning flertalet forskare använder sig av när de beskriver millennials. De har haft föräldrar som alltid lyssnat till deras problem, höjt och stöttat dem. De har även bott hemma hos sina föräldrar markant längre än tidigare generationer och haft större möjligheter till utbildning. Generation Y är också den första generationen att växa upp med mobiltelefoner och datorer, de första att präglas av och sätta sin prägel på informationssamhället vilket beskrivs ha haft stor inverkan på deras attityder. Vidare beskrivs generationen som tekniskt kunniga, mångfaldsmedvetna och därmed öppna för föränderliga samhällen. I en arbetskontext föredrar de ömsesidiga och respektfulla relationer i en informell miljö. De beskrivs som optimistiska, extremt målinriktade, har lätt att samarbeta på flera nivåer, välkomnade till ny teknik och vill att arbetet ska vara meningsfullt, för att nämna en rad exempel (Bassett, 2008; Knouse, 2011; Sessa et al., 2007).

Majoriteten av de begrepp som beskrivs ovan är onekligen attraktiva sett till ett arbetssammanhang. Vem vill inte ha en medarbetare som är extremt målinriktad,

samarbetsvillig och som dessutom ställer sig positiv till ny teknik? Särskilt med hänsyn till teknikens framfart (Sessa et al., 2007). Salter, Green, Duncan, Berre, och Torti (2010) menar emellertid att det finns en baksida med att ha vuxit upp i teknologins framfart, att sociala interaktioner fått ta smällen till följd av digitaliseringen. Generation Y kräver övervakning och struktur för att prestera, de är också mindre erfarna än till exempel baby boomers med särskild hänsyn till svåra sociala situationer vilket än idag beskrivs som en stor del av arbetslivet. generation Y föredrar att bli kontaktade i text via till exempel sms, mail eller chattmeddelanden, medan äldre generationer, så som baby boomers, fördrar mer direkt ”face to face” interaktion (Bassett, 2008).

Ramirez (2012) beskriver just social interaktion som en av de utmaningar framtidens ledare står inför. På så sätt att många arbetsplatser idag har fyra olika generationer som arbetar parallellt och i samklang med varandra, samtliga med olika syn på interaktion tillika ledarskap (Hewitt & Ukpere, 2012). Så vilka ledare föredrar generation Y? Sammantaget visar forskning att generation Y föredrar ledare som visar motiverande, pedagogiska, organiserade, prestationsinriktade, teamorienterade och deltagande egenskaper. De ser gärna transformativa, medgörliga ledare som är utbildade och organiserade (Sessa et al., 2007). Vidare visar studien av Lisbon (2010) hur generation Y tenderar att leta efter tillfredsställande, meningsfulla relationer till sina arbetskamrater vilket antyder att ledare som lyckas skapa en dynamik som främjar ett sådant klimat är att föredra (Salter et al., 2010).

En majoritet av de ovan nämnda ledaregenskaperna stämmer överens med och har således sammanfattats under begreppet och teorin transformativt ledarskap. Frågorna flertalet forskare ställer sig, med ovanstående ledaregenskaper i åtanke, är om det går att möta generation Ys förväntningar på ledarskapet? Och om generation Y i sin tur ställer rimliga krav på detsamma (Bassett, 2008; Bolland & Lopes, 2014; Hewitt & Ukpere, 2012; Knouse, 2011; Salter et al., 2010; Sessa et al., 2007)?

Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap är ett välstuderat, etablerat fenomen. Bottomley, Burgess och Fox (2014) hävdar att det kan vara den mest använda tillika studerade typen av ledarskap, samt att det vid flertalet gånger, till följd av dess dynamiska natur, blivit erkänt som den främsta typen av ledarskap. Det som enligt Burns (1978) definierar och beskriver ett framgångsrikt transformativt ledarskap är dess förmåga att stimulera delaktighet och kreativitet, det utmanar både individer och organisation när utveckling är nödvändig och lyckas således införliva organisationens värderingar i ledarskapet (Yang, 2014).

Transformativt ledarskap sätts ofta i kontrast till transaktionellt ledarskap som kännetecknas av övervakning och kontroll, det som i folkmun benämns piska och morot (Harms & Credé, 2010). Vidare beskriver Antonakis och House (2014) fem distinkta drag som kännetecknar och införlivas av de flesta transformativa ledare, här satt i kontrast till de transaktionella ledarskapet. Transformativa ledare tenderar att vara: Proaktiva – en transformativ ledare agerar medan den transaktionella reagerar. Nyskapande – En transformativ ledare förnyar medan en transaktionell reproducerar redan etablerade tankar. Motiverar – En transformativ ledare motiverar med gemensamma värderingar och högre ideal, i kontrast till en transaktionell som styr arbetet med piska och morot. Gemensamma intressen – En transformativ ledare utgår ifrån att alla medarbetare i organisationen ska se till gruppens bästa medan en transaktionell utgår ifrån individens intressen. Individanpassning – En transformativ ledare ser och lyfter individuella skillnader för att stötta och uppmuntra kreativitet, en transaktionell korrigerar avvikelser och försöker hålla rutiner enhetliga (Carson, 2011; Esfahani & Soflu, 2013; Harms & Credé, 2010).

Judge, Bono, Ilies, och Gerhardt (2002) har sammanfattat forskning om det transformativa ledarskapet med fokus på personlighet. Mer specifikt utifrån femfaktorsmodellen, eller ”the big five” som den kommit att kallas i forskningssammanhang.

De kom fram till att transformativa ledare är extroverta – det vill säga utåtriktade och leder med hjälp av samspel. De är känslomässigt stabila - duckar inte för ansvar och har det självförtroende som krävs för att leda. Kreativa, engagerade och öppna för nya erfarenheter – vilket gör att de i förlängningen har lätt att kommunicera och sälja in hur var och en kommer vara del av den övergripande visionen. Sympatiska – de lyssnar till individuella behov och tar hänsyn till att människor har olika förutsättningar. Samvetsgrannhet – Vilket innebär att de har en vilja att prestera och självdisciplin nog för att göra det (Salter et al., 2010).

Sammantaget är alltså en transformativ ledare en person som är bra på att förmedla visioner och mål. Hon eller han har gott självförtroende och ställer höga krav på sig själv och andra. En transformativ ledare tar hänsyn till individuella skillnader, hyllar kreativitet, agerar coachande och stödjande samtidigt som denne värnar om en positiv gruppdynamik (Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978; Carson, 2011; Harms & Credé, 2010; Judge et al., 2002; Mandell, & Pherwani, 2003).

Transformativt ledarskap och generation Y. Flertalet forskare, däribland Braun et al. (2013), Salter et al. (2010) och Yang (2014) har bevisat att de transformativa ledaregenskaper som presenterats i tidigare avsnitt i vid utsträckning och i olika kontext predicerar arbetstillfredsställelse hos arbetstagare. Vilket i sin tur antyder att de ledare som anammar dessa egenskaper är att föredra när det kommer till frågorna attrahera och generellt behålla arbetskraft (Kleinman, 2004; Twenge, 2010). En studie av Besen, Matz-Costa, Brown, Smyer och Pitt-Catsouphes (2013) visade en liten men signifikant skillnad mellan generationer där generation Y visade starkast korrelation emellan transformativt ledarskap och arbetstillfredsställelse vilket även Aube (2015) kommit fram till. Studien av Aube (2015) bröt ned det transformativa ledarskapet i dess beståndsdelar för att sedermera undersöka vilka faktorer som hade störst inverkan på arbetstillfredsställelsen hos generation Y. Studien visade att den faktor generation Y värderar högst var moral, följt av självständighet, variation och

jobbsäkerhet. Sist på listan kom befordran följt av verksamhetspolicys och kompensation, det vill säga lön.

Resultaten ligger i linje med den tidigt presenterade studien av Herzberg et al. (1959) vars resultat visade att så kallade motivatorer skapar arbetstillfredsställelse medan hygienenfaktorer kan bidra till arbetsmissnöje. Saker som leder till positiv tillfredsställelse, till exempel utmanande arbete, erkännande och ansvar beskrivs av Herzberg et al. (1959) som motivatorer. Anställningstrygghet, lön och anställningsförmåner representerar i sin tur hygienfaktorer. Hygienfaktorer bidrar tillskillnad från motivatorer inte till arbetstillfredsställelse. Avsaknaden av dessa faktorer kan däremot skapa arbetsmissnöje. I den tidigare presenterade studien av Aube (2015) representerade policys, befordran och kompensation hygienfaktorer. Medan moral, självständighet och variation beskrevs som motivatorer. Tillskillnad från äldre generationer som värderar lön, befordran och status, det vill säga i högre grad värdesätter det Herzberg (1959) beskriver som hygienfaktorer värderar generation Y motivatorer i termer av engagemang, meningsfullt arbete och intellektuell stimulering vilket Aube (2015), Twenge (2010) och Yang (2014) sedermera bekräftar. Det antyder sammantaget att ledare som arbetar med generation Y bör se till att dessa är medvetna om verksamhetspolicys, är delaktiga i övergripande beslutsprocesser samt har rimlig lön i förhållande till arbetsmarknad och arbetsbörda. De bör också ta hänsyn till att generation Y värderar de motivatorer som presenterats av Aube (2015) och Hertzberg (1959) det vill säga inre faktorer i form av meningsfullhet, utmanande arbete och intellektuell stimulering, för att nämna några exempel.

Metod

Metodavsnittet representerar en sammanfattning av tillvägagångssättet, det vill säga hur författaren gått tillväga för att samla in data, bearbeta, analysera och få fram teman ur densamma. Undersökningen kom att bestå av en ostrukturerad första intervju, vidare

benämnd förstudie. Därefter följde en primär datainsamling bestående av kvalitativa intervjuer med medarbetare som rymdes inom definitionen av generation Y på RGB. Därefter följde ytterligare en ostrukturerad intervju då organisationen där deltagarna i studien arbetar visade ett intresse för att jämföra sin rekryteringsstrategi med de ledarskapspreferenser som lyfts av generation Y. I avsnittet kommer författaren även att gå igenom val av metod för analys, studiens kvalitet och etiska överväganden.

Metodval

Den kvalitativa metoden utgår ifrån att verkligheten kan uppfattas på många olika sätt och att det därför inte finns någon absolut och objektiv sanning. Studiers metod, analys och resultat är beroende av de kontexter de studeras i. Det antyder att ledarskap är att ses som ett föränderligt beteende som påverkas av kontext, så som arbetsplats och olika generationer. I det här fallet ämnade författaren att studera en viss generations beskrivningar av olika ledarpreferenser med ett åldersspann från 1980 till 1997 i en specifik organisationskontext, RGB: s. Ahrne och Svensson (2009) likt Bryman (2011) menar vidare att kvalitativa studier lämpar sig i de fall forskaren ämnar undersöka just hur ett fåtal personer upplever eller beskriver ett visst fenomen, likt studiens syfte. Vidare grundades val av metod även i författarens egen syn på lärande och hur denne bäst tar till sig information. Efter att ha analyserat bakgrund såväl sociala arv från föräldrar, vilka roller författaren tenderar att spela i sociala sammanhang, samt professionellt i form av karriär, kom denne fram till att en kvalitativ metod är den som kommer ge bäst resultat och samtidigt främja författarens eget lärande. På så vis fick författaren möjlighet att ta hjälp av den kunskap som förvärvats under många år som försäljare med särskild hänsyn till aktivt lyssnande och den allmänna förmågan att föra längre, utredande samtal (Kvale & Brinkmann, 2014). Den kvalitativa metoden beskrivs dessutom av Bryman (2011) som ett ypperligt redskap när syftet är att beskriva, tolka

och förstå hur en specifik grupp talar om ett visst fenomen, vilket passar väl in med studiens syfte.

Med hänsyn till ovanstående valde därför författaren ett kvalitativt tillvägagångssätt. Författaren valde även att inhämta empiri utan att utgå från en teori vilket innebär att syftet snarare var att presentera deltagarnas syn på verkligheten och inte teoretiskt bekräfta en modell eller teori. Efter det att data samlats in och sedermera analyserats användes dock tidigare forskning för att dra logiska, förankrade slutsatser.

Metodansats

Den övergripande metodansatsen kom därför att bli, som nämnts i ovanstående stycke, kvalitativ där både semistrukturerade- och ostrukturerade intervjuer har genomförts. Vidare valde författaren att utgå från fallstudien som forskningsmetod eftersom denna ansågs ligga i linje med undersökningens syfte. Bryman (2011) tillsammans med Merriam (1993) beskriver till exempel hur fallstudier är väl lämpade när forskare ämnar studera nutida fenomen inom ett avgränsat område, så som en generations beskrivningar av ledarpreferenser, eller ledarskap i en viss organisation. Dock så syftade inte denna studie till att så specifikt undersöka och beskriva fenomenet ledarskap satt i en organisation utan snarare hur en viss generationskontext, det vill säga generation Y, beskrev ledarskapspreferenser generellt. Om det i sin tur visade sig att deltagarna kom att hänvisa till nuvarande chefer, vilket tordes naturligt med hänsyn till ”priming”, det vill säga att man talar om det som ligger nära tillhands, fick framträda av studiens resultat men det var inte syftet med den (Ahrne & Svensson 2011).

Vidare beskriver Merriam (1993) hur fallstudier som ansats möjliggör inhämtning av sekundärdata vilket i sin tur kan hjälpa forskare att på ett mer detaljerat sätt ringa in fenomen och organisationer. Vilket också ansågs vara av betydelse eftersom denna studie, utöver dess akademiska relevans, även planerades bidra till RGB:s

verksamhetsutveckling. En kontinuerlig dialog fördes därför mellan författare och HR-ansvarig vilket också ledde fram till det tredje, kompletterande intervjutillfället med rekryteringsansvarig.

Med hänsyn till ovanstående diskussion valde författaren att utgå ifrån det som beskrivs inom ramarna för en fallstudie då författaren såg den som ett relevant verktyg med hänsyn till frågeställningarna och syftet.

Urvalsprocess

Författaren valde att vända sig till en organisation som har ett uttalat problem i enlighet med den i problemformuleringen presenterade problematiseringen av generation Y, ett så kallat målinriktat urval. RGB är en större offentlig organisation som är verksamma inom socialt arbete som i sin tur har ett uttalat problem med personalomsättning.

En första mailkontakt togs med RGB:s HR-ansvarige där studiens helhet i form av en kort sammanfattning presenterades och projektplanen bifogades (se bilaga 1). HR-ansvarig kommer vidare benämnas Greta. Efter mailkontakt bokades en första, ostrukturerad intervju in som genomfördes på RGB:s kontor. Greta tog sedan kontakt med gruppchefer som sedan presenterade idén och projektplanen för personer inom ramarna för definitionen av generation Y. Efter att tio deltagare visat ett intresse av att delta skickade HR-ansvarig ut ett missivmail innehållandes en kort sammanfattning, tid för intervjuer samt en bifogad projektplan (se bilaga 2). Två deltagare fick dessvärre förhinder vilket resulterade i ett bortfall. Det totala antalet deltagare kom att bli åtta, sex kvinnor och två män från fyra olika divisioner inom organisationen med varierande yrkesbefattningar men med två gemensamma nämnare, myndighetsutövning och socialt arbete (Se tabell 1). För att få tag i dessa medarbetare användes vad som närmast kan beskrivas som ett målinriktat urval. Författaren påverkade inte urvalet i någon vid utsträckning men lämnade instruktioner till Greta. Greta tog i sin tur kontakt med gruppchefer som öppet lyfte frågan till personer som rymdes inom

ramarna för generation Y. Därefter skickade Greta ut missivmail till de personer som visat ett intresse för att delta.

Studier innehållandes ett litet urval, likt denna, kan enligt Kvale och Brinkmann (2014) ha svårt att generera generaliserbara resultat. Något som författaren med hänsyn till tidsbegränsning och arbetsbelastning valt att acceptera. Författaren ansåg i enlighet med Harboe (2013) att några få mer djupgående intervjuer kan generera en djupare förståelse och är därför vara mer lämpliga än flera, ytliga samtal.

Tabell 1: en sammanställning av deltagarna i undersökningen

Fiktivt namn	**Kön**	**Generation**	**Position**
Deltagare 1	Kvinna	Y	Medarbetare
Deltagare 2	Man	Y	Medarbetare
Deltagare 3	Kvinna	Y	Medarbetare
Deltagare 4	Kvinna	Y	Medarbetare
Deltagare 5	Man	Y	Medarbetare
Deltagare 6	Kvinna	Y	Medarbetare
Deltagare 7	Kvinna	Y	Medarbetare
Deltagare 8	Kvinna	Y	Medarbetare
Greta	Kvinna	Y	Hr-ansvarig
Hans	Man	Baby boomer	Rekryteringsansvarig

Val av datainsamlingsmetod

Författaren valde kvalitativ intervjumetod som primär datainsamlingsmetod då det med hänsyn till studiens syfte, och med författarens bakgrund i åtanke, gavs möjlighet att förstå sammanhang och utveckla mening utifrån ett gemensamt utbyte av kunskap. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) beskrivs den kvalitativa intervjun vara just ett utbyte av synvinklar och åsikter med kunskapsproduktion som mål. Vidare beskriver Kvale och Brinkmann (2014) hur ett ömsesidigt intresse kring teman bör föreligga för att nå ett lyckat

resultat. Samt att fokus bör ligga på respondenten eftersom det är denna som sitter på väsentlig information för undersökningen.

Undersökningen har antagit båda de huvudinriktningar som beskrivs inom ramen för kvalitativ intervju, det vill säga det semistrukturerade- och ostrukturerade tillvägagångssättet. Som ett första steg i undersökningen genomfördes en förstudie (se bilaga 4). Förstudiens intention var att utforska RGB:s organisation för att få en mer nyanserad bild av arbetet, kompetenser, eventuella svårigheter, gruppstorlekar och ledarförutsättningar, för att nämna några exempel. I intervjun gavs Greta möjlighet att fritt delge författaren information om organisationen vilket ligger i linje med hur Dalen (2015), Kvale och Brinkmann (2014) presenterar den ostrukturerade intervjun. I förstudien visade Greta även ett intresse för att jämföra rekryteringsstrategi med deltagarnas ledarpreferenser för att på så sätt utreda huruvida strategi går i linje med beskrivning. Det ledde således fram till en kompletterande, ostrukturerad intervju med rekryteringsansvarig som utfördes under samma premisser.

Intervjuguiden (se bilaga 5) för de semistrukturerade intervjuerna formulerades utifrån en intervjuguide tagen från en gruppchefsrekrytering. Frågorna ligger i linje med det som ämnades undersökas, det vill säga ledarpreferenser, och ansågs därför relevanta i förhållande till syftet. Innan intervjuerna genomfördes testades frågorna i en pilotintervju vilket Dalen (2015) Kvale och Brinkmann (2014) rekommenderar. Författaren fick då möjlighet att korrigera intervjufrågorna och på så sätt utreda eventuella svagheter. Det bidrog till att författaren bytte ordning på några frågor, tog bort någon och lade till någon.

Administrativt tillvägagångssätt

Författaren använde sig av personliga intervjuer för att samla in data till undersökningen. För den huvudsakliga datainsamlingen bokade Greta in intervjuer löpande under två dagar tätt inpå varandra med cirka 15 minuters mellanrum. Kvale och Brinkmann

(2014) behandlar både för- och nackdelar med att ha intervjuer så tätt inpå varandra. Fördelarna beskrivs vara att informationen är färsk, man får närmre till densamma och kan på så sätt höja kvaliteten i nästkommande intervju. Nackdelen beskrivs ligga i intervjuarens uthållighet på så sätt att många intervjuer tätt inpå tar mycket kraft och lämnar därav intervjuaren trött och ofokuserad. Något som författaren fick acceptera då det var så intervjuerna bokades in. Författaren valde personliga intervjuer dels då Kvale och Brinkmann (2014) presenterar en rad fördelar med dem så som personlig kontakt och möjlighet till mer djupgående analys till följd av aktivt lyssnande, men också på grund av den tidigare nämnda professionella karriären som försäljare. De nackdelar som Bryman (2011) presenterar, däribland att intervjuaren riskerar att bli för personlig, eller försöker leda samtalet för att bekräfta tidigare forskning, var något som författaren respektera men sedermera valde att acceptera som potentiella risker. De personliga intervjuerna varade mellan 30 – 55 minuter och spelades in med hjälp av en mobiltelefon. Tätt efter genomförandet avlyssnades intervjuerna, analyserades och kommenterades. Kort därefter transkriberade författaren intervjuerna medan de fortfarande låg färska i minnet.

Analysmetod

Författaren valde att inte hänge sig till en analysmetod utan istället utgå ifrån två som tycktes väl lämpade i förhållande till studiens syfte. I det här fallet föll författaren för två specifika metoder, tematisk- och pragmatisk analys (Braun & Clarke, 2006; Persson, 2006).

Den tematiska analysen primära mål är att finna mönster i insamlade data, systematiskt, vilket också liknar den pragmatiska. Den tematiska analysen, i enlighet med hur Braun och Clarke (2006) presenterar den, vill dock att man hänger sig till essentialism eller social konstruktivism. Här skiljer sig de båda åt och gjorde att författaren vidare kom att kombinera de båda tillvägagångssätten. Medan de båda beskriver ett pragmatiskt, systematiskt tillvägagångssätt vill den tematiska att man, som tidigare nämnt, hänger sig till en viss

epistemologi. Den pragmatiska ser dock att olika kunskapssyner kan svara på frågan på olika sätt och att man därför inte bör förkasta information till följd av en viss epistemologisk hängivelse (Persson, 2006).

I de två nästkommande avsnitten beskrivs mer ingående hur och vilka delar av de båda analysmetoderna som inspirerade och sedermera präglade författarens analysmetod.

Tematisk analys. Den tematiska analysen beskriver ett systematisk och pragmatiskt tillvägagångssätt som sammantaget syftar till att finna teman i data som slutligen skapar ett överskådligt resultat. Hur forskaren i sin tur finner teman beskrivs som någorlunda dynamiskt. Det finns en ram för vad som ingår i metoden men samtidigt en flexibel inställning till att olika lösningar kan nå fram till och sedermera skapa teman vilket också passade författarens syn på analys och studiens syfte (Braun & Clarke, 2006). Braun och Clarke (2006) beskriver till exempel hur själva transkriberingen kan vara ett ypperligt tillfälle att börja finna mönster i data vilket författaren använde sig av. Återkommande ord, meningar och diskurser sammanfattades i ett separat dokument och sammanställdes sedan statistiskt, vilket också Persson (2006) beskriver som ett gediget tillvägagångssätt när författaren ämnar få en initial överskådlig bild av materialet.

Pragmatisk analys. Som tidigare nämnt så finns det likheter och skillnader i de båda analysmetoderna och det är just därför författaren valde att utgå ifrån en kombination. Det som särskiljer de båda anser författaren också vara deras styrkor. Den pragmatiska analysen syftar likt den tematiska till att finna mönster och teman i data för att sedan skapa ett logiskt överskådligt resultat. Den pragmatiska analysen hänvisar dock inte till en viss epistemologi vilket gjorde att författaren kände en viss frihet att röra sig i sina egna tolkningar. En frihet som enligt Bryman (2011) kan påverka kvalitén, mer om det i senare avsnitt gällande forskningskvalitet. Styrkan i den tematiska analysen beskrivs vara just

avgränsningen, det vill säga hängivelsen till en viss kunskapssyn vilket gör att ramverket blir tydligare och därför mer logiskt strukturerat.

Författaren var varken intresserad av hur vi socialt konstruerar- eller rekonstruerar ledarskap, likt social konstruktivismen, eller av att försöka finna väsentliga egenskaper i deltagarnas presentationer som i sin tur definierar ett objekt, likt essentialismen. Författaren valde därför att inte enbart fokusera på en analysmetod utan istället fokusera på de gemensamma nämnare i materialet som skapade övergripande teman, likt pragmatisk- och majoriteten av tematisk analys (Bryman, 2011; Braun & Clarke, 2006; Persson, 2006).

Analys

Analysen blev alltså, som tidigare nämnts, en kombination av den pragmatiska- och tematiska analysen, det vill säga ett systematiskt letande efter mönster och teman i deltagarnas presentationer av verkligheten. Processen påbörjades redan under intervjuerna på så sätt att den tidigare forskning som författaren läst in sig på väckte frågetecken vilket kom att påverka följdfrågorna, mer om det i senare avsnitt gällande forskningskvalitet. I direkt anslutning till intervjuerna lyssnade författaren igenom och skrev i ett separat dokument ned återkommande egenskaper, åsikter och diskurser, för att nämna några exempel.

Efter det att författaren lyssnat igenom intervjuerna följde transkriberingen, vilket visade sig vara en levande analys i sig precis som Braun och Clarke (2006) beskriver. Samma systematiska tillvägagångssätt kännetecknade även transkriberingen. Egenskaper, åsikter och diskurser skrevs ned, sammanfattades och kommenterades i ett separat dokument. Därefter jämfördes de olika kommentarerna, likheter och olikheter ställdes mot varandra för att sedan sammanställas statistiskt under olika samlingsbegrepp för att på så sätt få en överskådlig bild av materialet.

Både förstudie, intervjuer med deltagare och den kompletterande intervjun transkriberades i sin fulla längd och lästes igenom flertalet gånger för att få en så nyanserad

bild av materialet som möjligt. Efter avlyssning, transkribering och genomläsning färgkodades materialet utifrån de övergripande teman som fastställts. Teman sammanställdes sedan i ytterligare ett separat dokument varpå materialet lästes igenom ännu en gång för att säkerställa att de teman som fastställts låg i linje med de båda frågeställningarna och syftet.

Etiska hänsynstaganden

Innan intervjuguiden formulerades och intervjuerna sedermera utfördes vidtogs forskningsetiska överväganden. De etiska aspekter som författaren tog hänsyn till är framtagna av Vetenskapsrådet (2002) och behandlar samtyckeskrav, informationskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav. Författaren valde därför att inför intervjuerna maila (se bilaga 3) en sammanfattning av uppsatsens syfte och en bifogad projektplan till samtliga deltagare. Deltagarna fick dock inte tillgång till intervjuguiden före sessionerna vilket Bryman (2011), Kvale och Brinkmann (2014) och rekommenderar. De fick på så sätt ingen möjlighet att förbereda sig och läsa på om de aktuella frågorna i förhand. I mailet informerades även deltagarna om att intervjuerna, förutsatt att de gav sitt samtycke, skulle komma att spelas in. Författaren inledde även intervjusessionerna med lite kort information om uppsatsens upplägg samt tydliggjorde att intervjun var frivillig. Vidare klargjordes att intervjun när som helst kunde avbrytas om så önskades. Författaren informerade därefter återigen om att intervjun skulle komma att spelas in men även transkriberas för att sedan komma att bearbetas och analyseras varpå deltagaren fick ge eller inte ge sitt samtycke till detta.

Konfidentialitet respekterades genomgående. Något som Bryman (2011) beskriver som svårt i kvalitativa studier då det ställer krav på forskaren att vara noggrann så att personer och platser inte kan urskiljas. Vidare kommer chefer därför att benämnas som hon eller han, istället för ett specifikt ord relaterat till det manliga eller kvinnliga könet. Författaren har under hela förloppet varit medveten om problematiken och vid bearbetning och analys, i största möjliga mån, varit noggrann så att ingen deltagare ska kunna kopplas

samman med informationen i studien. Det inspelade materialet har endast använts och brukats av författaren vilket gör att denne uppfyllde nyttjandekravet.

Med hänsyn till ovanstående etiska hänsynstaganden valde författaren att inte utgå från den undersökta organisationens namn utan istället använda ett fiktivt sådant för att på så sätt värna om en viss anonymitet. Författaren har däremot valt att kort redogöra för organisationen då det ansågs vara en allt för central del i undersökningen då den ger bild av den kontext fenomenet studeras i och den problematik som föreligger organisationen. Författaren har även fått organisationens samtycke till en sådan beskrivning vilket således stärkte beslutet.

Forskningskvalitet

Som nämnts i tidigare avsnitt har författarens tillvägagångsätt genomgående varit pragmatisk, det vill säga praktiskt inriktat och fokuserat på att systematiskt finna teman i materialet för att sedermera kunna dra logiska kopplingar och slutsatser i förhållande till tidigare forskning. Författaren valde därför att inte hänge sig till eller diskutera fenomenet utifrån en viss epistemologisk ideologi utan snarare förhålla sig öppen till att olika kunskapssyner kan besvara frågan på olika sätt. Bryman (2011), Braun och Clarke (2006) beskriver hur detta tillsynes öppna förhållningssätt kan vara till fördel då forskaren på så vis blir mer flexibel i sin analys. Vidare beskriver de också hur just flexibiliteten kan göra att ramarna för studien blir för suddiga och att man därav äventyrar dess kvalitet. Författaren valde trots det att stå fast vid att inte fokusera studien på en viss kunskapssyn. Dels då det fanns en övergripande risk för att författaren var för novis för att ta sig ann en sådan kunskapsfilosofisk terminologi och därmed riskerade att diskutera verkligheten utan att fullt ut förstå sig på epistemologin (Thornberg & Fejes, 2015). Men också på grund av att författaren kände att många metodansatser, med tillhörande epistemologisk hängivelse, tenderar att bli allt för specifika och därför inte passa studiens syfte.

Initialt valde författaren att läsa in sig på det tänkta ämnet för att få en så överskådlig nyanserad bild som möjligt av den befintliga forskningen. Det kom i sin tur att prägla intervjuguiden likväl som följdfrågorna i själva intervjuerna. Eftersom syftet med studien inte var att bekräfta en viss teori utan snarare presentera hur en viss grupp talar om ett fenomen kan tillvägagångssättet, med hänsyn till Thornberg och Fejes (2015) resonemang, tyckas något kontroversiellt. De beskriver till exempel hur en bred inläsning, likt den författaren nämner, kan komma att påverka just följdfrågorna i intervjun och den övergripande analysen på så sätt att forskaren letar efter saker som bekräftar tidigare forskning. Författaren valde trots det att läsa in sig på ämnet eftersom denne snarare delar Perssons (2006) pragmatiska syn på analys i vilken han beskriver hur kunskap om ämnet, praktisk som teoretisk, ger forskaren bättre förutsättningar att se mönster och dra logiska slutsatser i det insamlade materialet. Vidare beskrivs även hur resultatet av kvalitativ forskning är beroende av forskarens tidigare kunskap, dess förståelse av sin egen syn på densamma, samt dess förmåga att så noggrant som möjligt redogöra för hela processen (Bryman, 2011). Vilket också är anledningen till att avsnittet metodval inleds med en kort redogörelse för författarens bakgrund.

För att försäkra sig om att intervjuguiden gick i linje med syftet valde författaren att först testa frågorna på en extern deltagare vilket Kvale och Brinkmann (2014) rekommenderar. För att ytterligare försäkra sig om frågornas validitet valde författaren att bjuda in en person som rymdes under de tidigare nämnda definitionerna av både en formell och en informell ledare. I det här fallet en högt uppsatt chef inom kommunal verksamhet med över 40 års erfarenhet i ledande position från såväl förening som professionella organisationer. Kvalitetssäkringen blev sedan en levande process under hela datainsamlingen vilket Thornberg och Fejes (2015) rekommenderar.

Slutligen vill författaren påpeka ytterligare en sak som kan ha kommit att påverka studiens kvalitet. Det faktum att författaren intervjuat, transkriberat, analyserat och sammanfattat materialet själv. Likt kritiken mot kvalitativ forskning i stort kan resultatet därför ha präglats av en viss subjektivitet på så sätt att författaren, likt tidigare resonemang, letat efter saker som passar sin egen syn på kunskap, tidigare erfarenheter och vad som rent av intresserar denne. Författaren har heller inte haft möjlighet att jämföra anteckningar i materialet med en medförfattare vilket kunde ha bidragit till ytterligare objektivitet i analysen (Bryman, 2011; Braun & Clarke, 2006; Thornberg & Fejes, 2015).

Förstudie

Det är lätt att skapa sig en extern bild av större organisationer, hur man tänker att det kan vara, utan att förankra det i någon vidare verklighet (Bryman, 1996). Utifrån det resonemanget valde författaren att sätta sig ned med Greta och under cirka en och en halv timma samtala, presentera och diskutera både organisation och undersökningen i sin helhet. Nedan presenteras först förstudiens syfte följt av en sammanfattning av det vi i vår session samtalade om och kring.

Förstudiens syfte. Förstudien genomfördes i syfte att få en bredare mer nyanserad bild av RGB. Författaren ansåg att det i sin tur skulle gynna den huvudsakliga datainsamlingen på så sätt att denne skulle få mer kunskap om organisationen och på så sätt kunna ställa mer kompetenta följdfrågor i intervjusituationen. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver hur just kunskap om sammanhanget kan ge mer utförliga svar på så sätt att informanten känner ett större förtroende för den som intervjuar. Likväl så beskriver Persson (2006) hur kunskap bidrar till en i sammanhanget bättre slutledningsförmåga vilket ligger i linje med hur Thornberg och Fejes (2015) resonerar.

Organisationen och arbetet. Organisationen som sådan beskrevs som komplex och ställdes i jämförelse med andra, liknande, där verksamheten istället beskrevs vara samlad

under ett ben medan RGB bestod av tre separata: försörjningsinsatser, individ och familjeomsorg, samt äldre och funktionsnedsatta. Vidare beskrev Greta en mängd olika grenar under varje verksamhet som i sin tur fyllde olika funktioner men med två gemensamma nämnare, myndighetsutövning och socialt arbete. Inom organisationen arbetade cirka 400 personer med vad som beskrevs som ett brett kompetensspann bestående av administratörer, administrativa assistenter, ekonomi och HR-funktion, vaktmästeri, chaufförer och chefer, för att nämna några exempel.

Organisationen beskrevs även som chefstät med relativt små grupper. Grupperna pendlade från 12 till 18 personer. Anledningen till att grupperna var så små beskrevs bland annat vara på grund av en rådande brist på socialsekreterare. Vilket i sin tur gjort att organisationen tvingats rekrytera en stor del nyexaminerade. Under 2016 rekryterades i runda slängar 110 i en organisation bestående av cirka 400 anställda, för att ge en mer konkret bild av problematiken. En så stor del oerfarna arbetstagare gör att chefer och ledare får besvara såväl nybörjar- som mer komplexa frågeställningar, vilket beskrevs vara den övergripande anledningen till de små grupperna. Ytterligare en sak som beskrevs som en anledning till de små grupperna och specifikt för organisationen var att chefer tenderar att till stod del uppslukas av verksamhetsfrågor. En stor del av en socialsekreterares arbete består av att lokalisera, undersöka och administrera så kallade utredningar, vilka cheferna i sin tur läser, samtliga.

Vidare beskrev Greta hur stor del av socialt arbetet nu går åt till att administrera, vilket hon också påpekade att författaren förmodligen skulle komma att få höra i intervjuerna. Utöver det trodde Greta även att deltagarna gärna såg en närvarande chef, vilket hon inte trodde var fallet i verkligheten på grund av alla de möten, introduktionsprocesser och de tidigare nämnda verksamhetsfrågor som ingick i en gruppchefs arbetsdag.

Mentorsprogram. I förstudien belystes även introduktionsprocessen där organisationen, utöver introduktion till handfasta verktyg för att utföra det administrativa arbetet, även erbjuder en mentor. En mentor är en form av stöd till nyanställda och beskrevs vara till hjälp i alltifrån administrativt till socialt arbete. Eftersom arbetet kan innefatta en hel del psykiskt påfrestande uppgifter, så som till exempel barnutredningar, beskrevs mentorn som en viktig del i det komplexa yrket. Ett emotionellt- och praktiskt stöd vid behov, för att nämna ett exempel. Vidare beskrev Greta hur duktiga arbetstagare med driv, erfarenhet, pedagogisk förmåga och en vilja att lära andra ges möjlighet att få delta i mentorsprogrammet.

Gretas ledarpreferenser. Eftersom Greta själv föll under kategorin generation Y såg författaren förstudien som ett ypperligt tillfälle att dryga ut den huvudsakliga datainsamlingen och ställde därför frågan: ”Vad ser du gärna hos en ledare?”. En sammanfattning av diskussionen som följde finner ni nedan.

Greta såg gärna en ledare som ser henne, som gör att hon inte känner sig som en i mängden. Genuin feedback är därför något som hon värderade högt, både positiv och negativ. Ingen är perfekt och vi har alla rum för utveckling. Personligen behövde Greta utmaningar och blev ganska lätt uttråkad och behövde därför en ledare som såg detta och vågade pusha henne även om hon sa nej. Utöver det så uppskattades en ledare som gav tydliga besked. Att sväva iväg och inte svara på frågan var inte att föredra, tydlig, rak kommunikation. Arbetsuppgifterna föredrogs lösa, ledaren bör ha förtroende för Greta, ge henne mycket svängrum och på så sätt ansvar för sina egna uppgifter. Därmed värderades ledares förtroende och tillit högt och beskrevs som en förutsättning för HR-funktionen. Vidare beskrev hon just detta som specifikt för generation Y. De tenderar att vilja ha flexibla arbetsuppgifter och bekräftelse vid prestation, men att det också kan variera från person till person.

Resultat

Resultatet är kontentan av det sammantagna analysarbetet, det vill säga de teman som fastställdes. Dessa kom att bestå av chef och ledare på RGB, positiva- och negativa ledaregenskaper med tillhörande underrubriker. Avsnittet inleds med resultatet från den huvudsakliga datainsamlingen följt av en sammanfattning av den kompletterande intervjun med rekryteringsansvarig.

Chef och ledare på RGB

Chef och ledare var två begrepp som inte helt oväntat förekom mer frekvent under den huvudsakliga datainsamlingen. Anledningen till att det här presenteras som ett resultat är då de båda diskuterades som synonymer till varandra. Samtliga deltagare talade om chef och ledarskap och använda de två begreppen i meningar när de presenterade positiva- och negativa ledaregenskaper. Två deltagare särskilde dock ledarskap och chefskap och menade att chefskap kopplas till administration medan ledarskap till beteenden. Eftersom chef och ledare kom att presenteras och diskuteras som synonymer till varandra har författaren valt att i resultatet presentera dem i enlighet med deltagarnas beskrivningar. Ingen särskiljning kommer därför göras annat än när deltagarna uttalat presenterade skillnader mellan de båda.

Positiva ledaregenskaper

Intervjuguiden innehåller 14 frågor konstruerade för att utreda ledarpreferenser. Majoriteten av frågorna syftade därför till att utreda positiva aspekter relaterat till ledarskap men ett antal syftade även till att utreda motsatsen. I detta avsnitt redogörs majoriteten av de ledarpreferenser som presenterades av generation Y sammanfattade under de teman som författaren efter analys fastställde.

Social kompetens. Samtliga deltagare beskrev att de gärna såg en ledare som har en förmåga att sätta sig in i och utvärdera deras situation och därmed coacha, stimulera och motivera dem utifrån deras individuella behov. En förmåga som författaren i

resultatavsnittet valt att sammanfatta och sedermera definiera under begreppet social kompetens. Vidare presenteras några exempel på ledarpreferenser och situationer som beskrivits och som författaren valt att placera och presentera under begreppet.

Samtliga deltagare nämnde någon gång under intervjun feedback från chefer och resonerade kring dess betydelse för arbetsmotivation. Hälften av dem valde i sin tur att problematisera feedback och specificera vilken typ som i sin tur motiverade dem. Enligt dessa räcker inte enbart feedback utan den måste dessutom vara genuin, det vill säga förankrad i kunskap om deltagarens situation, förmedlad på ett sympatiskt sätt och tillhandahållen inom ett rimligt tidsspann:

> En chef ska ha koll men behöver ju inte vara för kontrollerande heller utan mer flika in där det behövs. Och det ska vara genuint, jag vill inte ha feedback eller en klapp på axeln när jag skrivit ut ett papper, chefen ska känna när jag har nått ett resultat i enlighet med mina mål. Det får inte gå för lång tid heller, rinna ut i sanden, då tappar det effekt (Deltagare 2).

Något som går i linje med feedback och som hälften av deltagarna beskrev som värdefullt var bekräftelse. I enlighet med ovanstående citat så beskrevs även här behovet av genuinitet. Chefen förväntas ge bekräftelse på ett väl utfört arbete och förmedla detta inför kollegor eller personligen beroende på hur individen bäst tar emot det:

> […] jag tycker att när det handlar om att bekräfta någons arbetsinsats så kanske man inte nödvändigtvis behöver ta det inför folk utan då kanske man ska ta enskilt med en individ. Även om det är positivt så kan det bli negativt, det kan vara känsligt. För man vet inte hur personen i sig känner för att ta det inför folk, hur det i sin tur tas emot (Deltagare 6).

En annan aspekt som majoriteten av deltagarna valde att lyfta fram gällande ledarpreferenser var att de föredrog när det kändes naturligt när chefen deltog i inofficiella sociala sammanhang. Vid fikaraster, afterwork och andra frivilliga grupptillställningar så uppskattades det att ledaren förmådde kliva ur rollen som chef och agera som en i mängden. Samtidigt förväntades chefen att på samma sätt kunna ställa om till ledarrollen vid behov:

> Jag tycker också att det kan vara viktigt att chefen känns som en del i gruppen på ett sätt också. Jag gillar inte när det är chef och grupp. Jag förstår att man inte kan vara jätteprivat. Och om man väljer att inte komma på afterwork och sådant men att man ändå kan visa att jag är en människa också, är viktigt. att man kan sitta med på fika och bjuda lite på sig själv (Deltagare 6)

Majoriteten av deltagarna var även överens om att chefer som måste ta vissa beslut som rör verksamheten, utan att först få möjlighet att lyfta det med arbetsgruppen, ändå bör ta hänsyn och respektera sina medarbetares åsikter i ärendet. Att då lyssna till arbetsgruppen, ta in åsikter och trots att beslutet redan är taget av högre instanser på så sätt visa att hon eller han värnar om dess integritet. Chefen förväntas då agera i enlighet med verksamhetens intresse och på ett inspirerande sätt, trotts meningsskiljaktigheter, få med sig arbetsgruppen:

> […] en bra ledare för mig är någon som trots motgångar och meningsskiljaktigheter i gruppen, det låter ju nästan som en psykopat *skratt*, men som kan få andra människor att trots det jobba mot ett gemensamt mål (Deltagare 5).

Sammantaget ansåg alltså samtliga deltagare att en chef tillika ledare bör besitta en förmåga att leda utifrån individuella behov. Feedback och bekräftelse bör vara förankrat i

verkligheten och förmedlas i de fall prestationen ligger i linje med deltagarens definition av en prestation. En ledare bör även förmå kliva ur sin formella roll och vara personlig när tillfälle ges men inte privat. Vidare förväntas chefen kunna agera brygga mellan ledning och grupp. Ledaren bör alltid ta hänsyn till gruppens åsikter vid beslut som rör verksamheten, även i de fall åsikterna inte kommer att påverka beslutet.

Självinsikt. Enligt samtliga deltagare är det viktigt att som ledare vara medveten om sina förmågor såväl som sina brister. En egenskap författaren valt att sammanfatta och exemplifiera under begreppet självinsikt. En viss splittring förekom dock vid frågan: ”Ska en chef alltid föregå med gott exempel?”, där ungefär hälften svarade att ja, det förväntas:

> Ja, det tycker jag. Sen kan man inte sätta orimligt höga krav på en chef det är fortfarande en människa, det är ingen som är perfekt, och det är klart att den skulle kunna göra misstag (Deltagare 8).

medan den kvarvarande halvan svarade att nej, det är inte rimligt att kräva. Den hälft som svarade att det känns orimligt att kräva att chefen alltid ska föregå med gott exempel resonerade likt ovanstående citat och hänvisade till att vi alla är människor med tillhörande externa faktorer som utöver arbetet kan påverka humöret. Arbetstagare tillika chefer är berättigade att ha en dålig dag. De fortsatte att beskriva hur chefer och ledare som har en dålig dag ska tydliggöra det och inte frånvara på grund av det. Efter att ha fått liknande svar i tre intervjuer valde författaren i de kvarvarande två ställa följdfrågan: ”Är inte det att indirekt föregå med gott exempel?”, varpå båda svarade att jo, det är det:

> Jo *skratt* det är det väl. Ja men på det sättet kanske man borde föregå med gott exempel för jag tycker att gör man ett fel eller ett misstag så måste man vara ärlig annars får man ju inget förtroende från sina medarbetare (Deltagare 4).

Sammantaget beskrev alltså samtliga deltagare hur de gärna ser en ledare som är medveten om sina förmågor och brister. En stor del av deltagarna anser att en ledare ska föregå med gott exempel medan en lika stor del anser att de inte alltid behöver det. Samtliga är överens om att ledare är människor och att de, likt de själva, kan ha en dålig dag. Det är således viktigt att den dåliga dagen inte går ut över verksamheten utan att chefen är tydlig med sin situation och ändå agerar i enlighet med verksamhetens intresse. Efter författaren sett ett mönster i intervjuerna ställdes frågan: ”Är inte det indirekt att föregå med gott exempel?” varpå de kvarvarande två deltagarna svarade att jo, det var det.

Närvaro. I den huvudsakliga datainsamlingen, likt i förstudien, kom även mentorskapet på tal. I den huvudsakliga datainsamlingen av den naturen att det hänvisades till ledarskap, det vill säga att mentorerna ofta förekom som exempel när deltagarna ombads exemplifierade ett bra ledarskap. Den gemensamma nämnaren i samtliga beskrivningar av vad som var bra med mentorernas ledarskap var just närvaro, att de fanns nära tillhands vid eventuella frågor. Majoriteten av deltagarna uppfattade även deras nuvarande chefer som närvarande och exemplifierade hur det behövs i yrket:

> Min chef idag är väldigt tillgänglig och det behövs inom det här yrket. Hade hon eller han inte varit det hade det blivit stora problem. Eftersom vi fattar stora komplexa beslut så krävs det ju väldigt mycket för alla beslut har vi inte delegation att ta själva eller vissa kanske man måste prata med chefen högre upp innan man gör beslutet och då hade det ju inte varit hållbart om hon eller han inte var tillgänglig (Deltagare 6).

Chefer och ledare som trots hård arbetsbelastning lyckas vara närvarande, både fysiskt och psykiskt, bidrar till trygghet och arbetsmotivation. Eftersom arbetet, likt i förstudien, beskrevs av deltagarna som komplext fanns det en trygghet i att mentorer och

chefer alltid fanns nära tillhands vid behov. Det beskrevs också som motiverande på så sätt att närvarande hårt arbetande chefer agerar föredömligt och flyr inte från ansvar trots arbetsbelastning. Två av deltagarna beskrev dock hur arbetet till stor del inte kräver någon chef annat än när beslut måste tas som de inte har delegation till att själva ta. Men att deltagarnas uppfattning ändå var att de ville ha en chef och att de föredrog en närvarande sådan. Vidare beskrevs hur en närvarande chef med insyn i arbetet också skapar en typ av motivation till att utföra arbetsuppgifter:

> […] ja för jag tänker också att närvaro och insikt i mitt arbete skapar ett mandat på något sätt att sen kräva någonting av mig. Du kan inte kräva någonting av mig om du inte visat att du är intresserad först och har koll på vad jag gör (Deltagare 1).

En närvarande ledare är alltså enligt deltagarna att föredra. Mentorer beskrevs genomgående som bra ledare, då de fanns nära tillhands och hjälpte till oavsett situation eller frågeställning. Likväl så beskrev majoriteten sin nuvarande chef som närvarande och att det i sin tur krävdes med hänsyn till arbetets natur. En närvarande chef bidrar till trygghet och arbetsmotivation samtidigt som arbetsuppgifterna i sig, enligt två deltagare, inte riktigt kräver en chef. De båda beskrev dock att det finns ett behov av en chef som strukturerar och arbetsleder.

Erfarenhet, kunskap och förtroende. Slutligen valde författaren att i avsnittet gällande positiva ledaregenskaper lyfta fram erfarenhet, kunskap och förtroende. Inte nödvändigtvis särskilja varje egenskap och klargöra dess betydelse för ledarskapet. Utan snarare hur erfarenhet beskrevs som en förutsättning för kunskap och hur kunskap beskrevs som en förutsättning för förtroende.

För att förmå leda i det tillsynes komplexa yrket krävs enligt majoriteten av deltagarna en erfaren ledare. Erfaren på så sätt att denne har en förståelse för och kan vägleda i såväl svåra som enklare uppgifter. För att ha en sådan förståelse krävs att ledaren har en längre yrkeslivserfarenhet och i detta ställts inför svåra administrativa och sociala situationer:

> För att vara ledare på den här enheten skulle jag ju behöva ha fruktansvärt mycket mer kunskap innan man blir det. För jag tänker det handlar inte om… Amen det som jag tycker är så bra med min chef är ju inte bara att hon eller han är en chef eller "ledare" utan hon eller han har så mycket kunskap, alltså yrkeslivserfarenhet, har jobbat som handledare, kan ha koll på ärenden, lagstiftning, aa… Och det är ju sådant som man behöver ha för att leda i en sådan här verksamhet (Deltagare 8)

Enligt citatet ovan förknippas alltså ett önskvärt ledarskap till kunskap och kunskap i sin tur till erfarenhet. Samma deltagare hänvisade även till en gammal arbetsplats och resonerade då kring hur behovet av erfarenhet är kontextbundet. Just att socialt arbete är beroende av ledare med mycket erfarenhet eftersom frågorna rör människor och människor är komplexa. Medan andra yrken inte ställer samma krav och kan därför ledas av mer administrativa chefer. Samtidigt problematiserade deltagaren hur det kan uppfattas om en chef utan yrkeserfarenhet rekryteras:

> […] det blev såhär: "ska hon komma här och tycka och tänka att hon är bättre. Vi har jobbat här i 30 år och vet vad vi håller på med" (Deltagare 8).

Ledare med längre yrkeserfarenhet förväntas alltså besitta kunskap nog för att vägleda deltagarna i olika situationer. Erfarenheten och kunskapen bidrar således till att medarbetare känner förtroende för den som leder:

> […] för ett tag så var jag nog den som hade jobbat längst i min arbetsgrupp och den som ofta var mentor när det kom nya. Har man jobbat länge och dessutom varit mentor så är det lätt att när mentorskapet tar slut har man fortfarande det förtroendet att hjälpa till (Deltagare 1).

Sammantaget kopplade alltså deltagarna erfarenhet till kunskap och kunskap till förtroende. Egenskaper som enligt majoriteten krävs för att du ska kunna bedriva ett framgångsrikt ledarskap i verksamheterna med särskild hänsyn till arbetets komplexa natur.

Negativa ledaregenskaper

Konsensus och konflikträdsla. Cirka hälften av deltagarna lyfte konflikträdsla och beskrev vidare hur det är en egenskap som inte uppskattas hos chefer och ledare. Konflikträdsla ansågs skapa mer problem än vad det sköt undan på så sätt att problematiken ligger och gror, skapar grupperingar och tenderar att expandera till något större än den ursprungliga problematiken. En deltagare hänvisade då till konsensus och menade att det är en stor del av svensk organisationskultur. Vi har ett stort behov av att vara överens vilket beskrevs påverka hur vi hanterar konflikter:

> […] det ska vara konsensus om man säger på det här stället. Och det tycker jag ibland leder till att man inte vågar riktigt ta tag i problem som kanske ligger och pyr. Att man inte går till det som ligger i botten utan det är gärna något som man låter byggas på över väldigt lång tid och sen till slut så blir det istället en jättestor grej (Deltagare 5).

Enligt deltagaren skapar alltså behovet av konsensus en problematik. Behovet av att vara alla till lags gör att vi undviker konflikter som möjligen skulle kunna vara givande för verksamheten såväl som den personen:

> Konflikter ser jag som, det är en meningsskiljaktighet och det är en möjlighet att utvecklas. För att om alla är överens hela tiden så stagnerar organisationen då utvecklas man inte (Deltagare 5).

Konflikträdsla hos ledare är alltså något som beskrevs och inte uppskattades av hälften av deltagarna. Att inte konfrontera meningsskiljaktigheter skapar i det långa loppet en större problematik än den korta lösningen det istället erbjuder. En deltagare problematiserade även den svenska organisationskulturen och hänvisade till konsensus. Att det i sin tur bidrar till att vi undviker konflikter som i sin tur, möjligen, skulle kunna bidra till verksamhetsutveckling.

Auktoritet. Begreppet auktoritet förknippades ofta med något negativt. En majoritet av deltagarna förknippade auktoritet med att peka med hela handen och styra med järnhand:

> Alltså jag tänker att auktoritär är lite negativt för mig för att jag, det första som poppar upp är typ en militärledare som står och pekar med hela handen och skriker liksom, det är det som poppar upp först (Deltagare 3).

Vilket också var en övergripande negativ ledaregenskap, det vill säga att på ett arrogant vis peka med hela handen och gå sin egen väg utan att ta hänsyn till sina medarbetares åsikter. Vidare kopplades även auktoritet till att vara hård, och i vissa fall även till chefskap:

> […] det ska kännas att chefen har kontroll eller att man vet vad som ska göras och kunna delegera det på ett tydligt sätt men ändå inte vara. Amen lite styrande kanske men inte liksom hård, ”chefig” och auktoritär på det sättet (deltagare 4).

Samtidigt så beskrev två deltagare i enlighet med ovanstående citat hur en viss mån auktoritet ibland behövs och förknippades då med att sätta ned foten och att vid behov sätta sig över sina medarbetare och förklara vem det är som bestämmer:

> […] alltså att man inte sätter sig högre, dvs över sina medarbetare men att man även kan göra det när det behövs. För ibland så måste ju en ledare kunna gå upp och styra upp och vara mer auktoritär (Deltagare 8).

Vidare beskrev de även hur det, likt exemplet ovan, är viktigt att som ledare vara berättigad sin auktoritet, det vill säga att auktoritet inte är någonting som tas utan det är något en person gör sig förtjänt av.

Auktoritet förknippas alltså av majoriteten av deltagarna som något negativt men av några som vid särskilda situationer behövligt. Negativt på så sätt att det förknippas med att peka med hela handen, inte lyssna in och istället gå sin egen väg utan att ta hänsyn till arbetsgruppen. Samtidigt så beskrevs det av två deltagare som ett nödvändigt ont på så sätt att det klargör en social rangordning, det vill säga att det är chefen som bestämmer och att det i vissa situationer behövs. Det var då viktigt att chefens auktoritet var berättigad, det vill säga att chefen gjort sig förtjänt av att utöva sin auktoritet.

Kompletterande intervju

Någon vecka efter det att författaren genomfört den huvudsakliga datainsamlingen kom ett mail. I mailet uppmanades författaren att ta kontakt med RGB:s rekryteringsansvarig och boka ett möte. Rekryteringsansvarig kommer vidare att benämnas Hans. Syftet med mötet var att få en insyn i RGB:s rekryteringsstrategi avseende gruppchefer för att sedan jämföra den med hur generation Y beskrev olika ledarpreferenser. Hans satt även på en gedigen erfarenhet, med över 40 år inom organisationen, och beskrevs därför kunna delge en bild av dess historia och resa i tiden från pappersarkivering till digitalisering.

Drömscenario. Författarens tanke inför den kompletterande intervjun (se bilaga 6) var att Hans skulle måla upp en tydlig bild av de ledaregenskaper organisationen i rekrytering letade efter och tog beslut om anställning utifrån. En situation som beskrevs av Hans som långt ifrån den faktiska verkligheten. Att hitta personer med erfarenhet av yrket, tillika ett pedagogiskt, tålmodigt förhållningssätt beskrevs som en lyx de inte hade. Författaren bad därför Hans måla upp ett rekryteringsmässigt drömscenario, samt beskriva vilka förväntningar de i sin tur presenterar för en potentiell kandidat. Nedan sammanfattas resultatet av diskussionen.

Drömmen, som Hans uttryckte sig, var att finna en person med ganska lång erfarenhet av yrket och som i sin tur var kunnig. Eftersom arbetet är så komplext förväntas en chef kunna arbetsleda i krångliga ärenden. För att kunna göra det krävdes enligt Hans erfarenhet av att som ledare ställts inför liknande situationer förut. Hans hänvisade även till den i förstudien nämnda problematiken gällande personalomsättning som gör att organisationen rekryterar en stor mängd nyexaminerade. Han beskrev hur det ställer krav på ett coachande förhållningssätt, det vill säga en förmåga att som chef och ledare inte tala om utan snarare lära ut hur medarbetare bör agera i olika situationer. Vidare problematiserade även Hans generation Y i enlighet med den i problemformuleringen beskrivna problematiken gällande lojalitet:

> Sen en annan utmaning är ju det här att dom, dom är ju inte lojala för fem öre alltså (Rekryteringsansvarig) …

En bra rekrytering beskrevs därför som en där chefen stod ut med att få samma frågor gång på gång till följd av ett konstant flöde nya, oerfarna arbetstagare. Utöver ett uthålligt, pedagogiskt och coachande förhållningssätt borde den tänkta chefen även vara en bra ledare. För att rymmas under Hans definition av en bra ledare borde personen besitta en förmåga att

vara nära tillhands, båda fysiskt och psykiskt, och kunna svara på de många dagliga frågorna. Utöver det borde chefen vara strukturerad, ha en uttalad administrativ förmåga samt kunna hantera krav både uppifrån och nedifrån i organisationen. Det sistnämnda, att hantera krav från ledning såväl som arbetsgrupp är en problematik som beskrevs av Hans som specifik för mellanchefer. Något som också är viktigt att de kan hantera på ett enligt Hans bra sätt för att bibehålla en god dynamik i arbetsgrupp såväl som organisationen i stort. Nedan citeras ett ur intervjun taget exempel på en situation där en gruppchef fått till sig ett beslut uppifrån som arbetsgruppen avvisar:

> Det är bättre att man är stark som chef, att man törs ta den där diskussionen, att man låter folk spy ut det här och vara missnöjda men ändå lyckas att tala om att: "nu är det här beslutet fattat för att vi tycker att det kommer bli bättre på det sättet". Alltså att man lyckats att… Sen kommer det ju aldrig bli att alla köper det ändå men. Och det är ju den saken man får ta som chef, det har man ju betalt för också. Men att man, att man inte glömmer bort att man faktiskt är chef att man representerar arbetsgivaren. Och även om man inte håller med om det i sitt hjärta så ska man ändå vara så proffsig att man inte faller i den fallgropen att man lierar sig med arbetsgruppen enbart utan bibehåller en balans mellan ledning och arbetsgrupp (Rekryteringsansvarig).

Enligt Hans letar alltså RGB efter ledare som har en uttalad administrativ förmåga som kan hantera chefskapet innehållandes budgetansvar, personalansvar och arbetsmiljöansvar. Samtidigt som de förväntas ha tillräckligt med social kompetens för att på ett pedagogisk, coachande och uthålligt sätt vägleda nya arbetstagare i ett komplext yrke.

Verklighet. Som tidigare nämnt låg dessvärre verkligheten långt ifrån det ovan nämnda drömscenariot, det vill säga att RGB i all enkelhet kunde välja en kandidat med

tillhörande, passande egenskaper. Enligt Hans går RGB alltid ut med annonsen externt men rekryteringen tenderar ändå att i slutändan bli intern. En enligt Hans duktig socialsekreterare rekryteras då med lovande ledaregenskaper till gruppchefsposition. Vilket också beskrevs som en typ av utvecklingsincitament för socialsekreteraren. Vidare problematiserade även Hans en internrekrytering:

> Många gånger har det ju blivit en internrekrytering. Och det där är ju lite lurigt också faktiskt för att det är ju inte säkert att, det kan ju vara så att man är en duktig socialsekreterare som har jobbat ett antal år, det är inte säkert att man blir en bra ledare för det. Som i ett fotbollslag, det är inte säkert att den bästa spelaren är den bästa lagledaren eller tränaren (Rekryteringsansvarig).

Vidare beskrev Hans hur en duktig socialsekreterare som internrekryterats till en chefstjänst må vara duktig på arbetet men kan vara oförberedd på det tillhörande chefskapet. Han nämnde även den tidigare nämnda problematiken med dubbla lojaliteter, att det kan vara svårt att gå från medarbetare till ledare och att olika personer hanterar det olika bra:

> […] jamen då helt plötsligt blir man ju chef från att ha varit kompisar innan. Och det är inte alltid så lyckat… Men några exempel finns ju på att det har gått väldigt bra också (Rekryteringsansvarig).

RGB går alltså alltid ut med annons externt men tenderar i många fall att rekrytera internt. De letar således efter de egenskaper som nämnts i tidigare avsnitt och i rådande, däribland social kompetens, chefskap med mera, och förväntar sig det av de chefer de i slutändan rekryterar, oavsett om det gäller en intern- eller extern rekrytering. Trots det har de svårt att rekrytera kompetenta gruppchefer:

> I verkligheten är det så att vi har haft jättesvårt att hitta gruppchefer överhuvudtaget som vill ta på sig uppdraget. Så då blir det ju så att man inte kan vara så himla kräsen, men drömmen är ju naturligtvis att man hittar någon som passar perfekt med social kompetens, chefskap och så vidare (Rekryteringsansvarig).

Hans syn på generation Y och ledarskap. Likt resonemanget i förstudien, gällande ledarskap, ville författaren i den kompletterande intervjun få en bild av hur Hans, i egenskap av rekryteringsansvarig, såg på och möjligen problematiserade generation Y. Författaren tog därför tillfället i akt och ställde den relativt öppna frågan: Med hänsyn till generation Y, vilka utmaningar tror du ledare står inför då?

Hans svarade att generation Y förmodligen ställer höga krav på struktur och organisation. Om arbetet i sin tur inte levde upp till kraven så trodde Hans att de var snabba att påpeka det. Likväl så problematiserade Hans lojalitet och beskrev vidare hur problematiken inte är unik för RGB utan gäller för i stort sätt samtliga liknande organisationer i Sverige. Det gör att generation Y, i de fall organisationen inte uppfyller deras krav, rör på sig och söker lyckan någon annanstans. Den nya attityden gentemot arbete sliter enligt Hans på ledarna. Vakanta tjänster öppnas, luckor måste fyllas och ledarna har övergripande ansvar för att lösa problematiken. Samtidigt som de har ett resultat att uppnå, en arbetsgrupp att behaga och en ledning att redovisa resultat för. I samband med att både Hans och Greta beskrev en liknande problematik ställde författaren följdfrågan: ”Tycker du att ni ställer rimliga krav på era chefer?” Både Greta och Hans svarade nej, det tyckte dem inte.

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka hur generation Y på RGB beskriver olika ledarskapspreferenser samt att uppmärksamma eventuella skillnader mellan

rekryteringstrategi och beskrivning. Efter analysen framkom både likheter och skillnader mellan strategi och beskrivna ledarpreferenser. Diskussionen placerar således empirin i förhållande till tidigare forskning. Resultatet jämfördes med kvantitativa studier, kontexter togs i hänsyn, analyserades och diskuterades. För att skapa en logisk struktur i diskussionen valde författaren att strukturera denna i enlighet med de i resultatet presenterade avsnitten.

Chef och ledare på RGB

I den teoretiska bakgrunden nämner författaren hur ledarskap i studien kommer betraktas likt den initiala definitionen, det vill säga som ett beteende som påverkar andras tänkande, inställning och uppförande. Det som författaren således fann var att ledare och chef inte särskildes av deltagarna utan snarare diskuterades som synonymer till varandra. Det går dock att utröna en viss röd tråd gällande deltagarnas beskrivning av ledarskap och att denna i sin tur ligger i linje med hur ledarskap i studien definieras. Alltså, återigen, som ett beteende vars syfte är att påverka andra personers tänkande, inställning och uppförande (Bryman, 1996; Bryman 2013; Yukl, 2006).

Deltagarna gjorde heller ingen uttalad särskiljning gällande formellt- och informellt ledarskap utan hänvisade till stor del till sina nuvarande chefer när de ombads presentera ledarpreferenser. Deltagarnas sätt att tala om sin nuvarande chef stämmer till stor del överens med hur Ahrne och Svensson (2011) beskriver priming. Att människor, när de ombeds beskriva ett fenomen, gärna refererar och talar om det som ligger nära tillhands. Det ska dock tilläggas att deltagarna inte uteslutande talade om nuvarande chefer utan föregående chefer, mentorer och i vissa fall fiktiva personer förekom även när de ombads beskriva ledarpreferenser.

Positiva ledaregenskaper

Social kompetens. Författaren valde att utifrån den fastställda analysen sammanfatta några av ledarpreferenserna under begreppet social kompetens. Social

kompetens definierades då som en förmåga att sätta sig in i och utvärdera medarbetares situation och utifrån det coacha, stimulera och motivera dem utifrån deras individuella behov. Det är svårt att finna en allmän definition av social kompetens eftersom det likt mycket annat påverkas av kontexter. Bryman (2013) beskriver dock hur social kompetens är att föredra hos ledare då det förutsätter att personen kan lyssna aktivt, ha en förståelse för individuella skillnader och utifrån det agera på inspirerande sätt vilket till viss del går i linje med författarens initiala definition.

Gällande likheter i strategi och beskrivning så fann författaren ett samband i rekryteringsstrategin och de preferenser som i sin tur presenterades av generation Y. Hans nämnde just social kompetens och beskrev hur en ledare förväntades kunna coacha och vägleda medarbetare på ett uthålligt pedagogiskt sätt vilket ryms under Mandell, och Pherwanis (2003) definition av social kompetens. Vidare beskriver Carson (2011), Esfahani och Soflu (2013) social kompetens som en av grundpelarna i transformativt ledarskap vilket också är den ledartyp som generation Y föredrar (Alch, 2000; Aube, 2015; Besen et al., 2013; Burgess & Fox, 2014).

Den av deltagarna och Hans beskrivna förmågan att kunna coacha, motivera och stimulera baserat på individuella skillnader överensstämmer med hur Antonakis och House (2014) presenterade transformativt ledarskap, med särskild hänsyn till individanpassning (Bass & Riggio, 2006). Vidare ligger det i linje med hur Judge et al. (2002) beskriver transformativt ledarskap i förhållande till femfaktorsmodellen, det vill säga att transformativa ledare dels beskrivs vara extroverta, kreativa, sympatiska och öppna för nya erfarenheter.

Självinsikt. Likt avsnittet social kompetens valde författaren att sammanfatta preferenser förknippade med ledares förståelse för deras eget beteende under självinsikt. Samtliga deltagare beskrev hur det är viktigt att som ledare vara medveten om sina förmågor såväl som sina brister vilket stämmer överens med hur bland annat Harms och Credé, (2010)

lägger fram självinsikt. Om en ledare har en dålig dag, eller har fel i ett ärende, förväntades denne be om ursäkt eller förklara att de hade en dålig dag men att det i sin tur inte kommer påverka verksamheten vilket ligger i linje med den proaktiva aspekten av transformativt ledarskap (Bass & Riggio, 2006).

Hans nämnde i den kompletterande intervjun inget som tydligt indikerade att de letade efter insiktsfulla ledare. Dock så anser Harms och Credé (2010) att självinsikt är en förutsättning för social kompetens på så sätt att du får en djupare kontakt i social interaktion om du är medveten om hur du själv agerar (Besen et al., 2013). Resonemanget tyder på att organisationen i sin strategi, trots ingen uttalad sådan, bör leta efter insiktsfulla ledare. Vidare beskriver Manz och Sims (1987) hur självinsikt är en förutsättning för att kunna agera coachande och pedagogiskt vilket även Hans beskriver som två egenskaper de värdesätter hos ledare.

Närvaro. Greta, Hans och samtliga deltagare beskrev vikten av att ha närvarande chefer. Till stor del på grund av arbetets komplexa natur innehållandes en stor del social interaktion och omfattande utredningar med tillhörande administration, för att nämna några exempel. Ramirez (2012) beskriver hur just svåra sociala situationer kan komma att bli en utmaning för generation Y och nästkommande generation till följd av ökad digital interaktion. Vidare beskriver Ramirez (2012) hur äldre generationer tvingats till konfrontationer som idag istället hanteras via digitala hjälpmedel. Äldre generationer, så som baby boomers, besitter på så sätt en kompetens som yngre generationer brister i, nämligen en förmåga att hantera svåra sociala situationer, både i själva situationen och stresspåslaget i efterhand. Mycket av det Ramirez (2012) beskriver överensstämmer med anledningarna till varför deltagarna gärna såg en närvarande chef. Just i hur de beskriver komplexiteten i yrket med särskild hänsyn till sociala interaktioner. Men också utredningar, hur de bör författas

innan de fastställs. Utredningar baseras på social interaktion med klienten, en interaktion som deltagarna beskrev i allt större utsträckning genomförs med hjälp av digitala hjälpmedel.

Närvaro beskrivs även av Aube (2015) som en förutsättning för ett inflytelserikt ledarskap. Vidare beskriver Salter et al. (2010) hur närvaro inte nödvändigtvis behöver vara fysisk utan det kan innebära att vara tillgänglig via telefonen, ringa upp efter missat samtal eller snabbt besvara mail, för att nämna några exempel. I undersökningen beskrivs cheferna som närvarande, båda fysiskt och psykiskt, samt att det i sin tur är en förutsättning för arbetet, återigen med hänsyn till komplexiteten. Även Hans bekräftade att de i rekrytering letar efter personer som kan vara närvarande både fysiskt och psykiskt. Vidare problematiserade Hans även närvaron med hänsyn till det Salter et al. (2010) beskriver, det vill säga den digitala närvaron, och menade att ledarna utvecklat ett ohälsosamt beteende och till följd av digitala hjälpmedel i allt större utsträckning arbetar under ledig tid.

Att ha så nära till sina chefer som deltagarna beskriver är relativt unikt och beroende av kulturellt sammanhang (Pillai et al., 1999). Enligt Hofstede (2001) så är det allmänt accepterat att i svensk organisationskultur att gå in till chefen och ställa frågor, högt och lågt, vilket vidare beskrivs särskilja en svensk organisationskultur från många andra. I många asiatiska länder, däribland Japan, är det långt ifrån allmänt accepterat att traska in på chefens kontor och ställa frågor som rör hur du bedriver ditt dagliga arbete. Hofstede (2001) kallar detta för ”Power distance” och definieras i enkla drag som hur nära respektive långt ifrån du har till din chef och huruvida du är bekväm i att, likt ovanstående, traska in och ställa frågor som rör ditt dagliga arbete. Att ha nära till sin chef i enlighet med den svenska organisationskulturen gör också, likt deltagarna beskrivit, att vi är bekväma i att ifrågasätta beslut och värderar därför inflytande kring beslut som rör verksamheten.

Erfarenhet, kunskap och förtroende. Att ha arbetat inom ett visst yrke en längre tid innebär, förhoppningsvis, att du förvärvat en viss yrkeserfarenhet och har därmed

en vidare förståelse för dess helhet än du hade de första åren (Lisbon, 2010). Resonemanget överensstämmer med Greta, Hans och deltagarnas syn på ledarskap och erfarenhet. De beskrev samtliga hur yrkeserfarenhet och kunskap är en förutsättning för att kunna leda en arbetsgrupp på RGB. Erfarenheten omsätts på så vis till kunskap som i sin tur förväntas förmedlas till medarbetare. Att kunna förmedla kunskapen ställer i sin tur krav på ett pedagogiskt förhållningssätt vilket Hans sedermera bekräftar ingå i rekryteringsstrategin. Hans beskrev även hur ledarna, till följd av en bristande lojalitet hos generation Y, måste vara uthålliga i sin pedagogik eftersom de mycket väl kan komma att få samma fråga om och om igen och förväntas svara med samma initiala entusiasm. Deltagarna nämnde inte specifikt entusiasm men flertalet av dem beskrev ledaren som inspirationskälla, vilket går i linje med den transformativa visionären (Yang, 2014).

Bryman, (1996), Bryman (2013) och Yukl (2006) beskriver samtliga hur ledarskap är kontextbundet, mycket likt vad två av deltagarna presenterade i undersökningen. Beroende på arbetets natur, mycket likt det deltagarna, Hans och Greta presenterat, så förändras ledarskap och medarbetarnas förväntningar på detsamma. På RGB beskrivs erfarenhet förutsätta kunskap och kunskap i sin tur förtroende. Vidare menar Hans att erfarenhet, kunskap och förtroende förutspår ett pedagogiskt förhållningssätt vilket är en förutsättning för att leda och hänvisade särskilt till personalomsättning och den problematik som följer.

Negativa ledaregenskaper

Konsensus och konflikträdsla. På RGB arbetar personer som i stort sätt uteslutande härstammar från en svensk kultur. Kulturer är en kontext som också bör diskuteras när man studerar fenomen, något som Hofstede (2001) berört. Enligt Hofstede (2001) är en svensk kultur övergripande individualistisk, svenskar värnar om sig själva och lägger ingen särskild vikt vid kollektivet. Hofstede (2001) behandlar även den svenska

konsensus kulturen, vårt behov av att vara överens och inte trampa varandra på tårna. En faktor som särskiljer Sverige från en stor del av världens kulturer och som även beskrevs i undersökningen av två deltagare som problematisk.

Även om inte fler deltagare berörde konsensus så resonerade ändå en majoritet kring konflikträdsla. Vidare beskrev de, likt Hofstede (2001), hur mycket av rädslan bygger på en vilja att vara överens, att hela tiden värna om individers integritet och låta alla komma till tals vid varje tillfälle. Vidare beskrevs hur det tenderar att leda till att konflikter inte konfronteras utan istället ligger och gror, expanderar och tillslut exploderar. En deltagare valde även att beskriva konflikter som utvecklingsmöjligheter, att meningsskiljaktigheter snarare är två sätt att se på en problematik och att olikheterna kan bidra till utveckling för parterna.

Carson, (2011) tar upp begreppet konflikt och beskriver hur det tenderar att kopplas till något negativt och ibland till och med handgemäng. Vidare beskriver Carson (2011) hur det är en missvisande tolkning av ett begrepp som kan ha positiv innebörd och att det istället bör ses i enlighet med deltagarens beskrivning, alltså som två skilda perspektiv på en gemensam problematik (Kleinman, 2004). Hofstede (2001) problematiserar vidare den svenska konsensuskulturen och hänvisar till ineffektivitet till följd av ett beteende som gör att man flyr konflikten istället för att konfrontera den. Mycket likt det deltagarna presenterade.

Auktoritet. Likt konflikt är även auktoritet ett begrepp som med tiden stigmatiserats och på så viss förlorat delar av dess faktiska innebörd (Bryman, 2013). Enligt Burns (1978) definition av auktoritet bör det istället ses som ett beteende som får andra att utföra uppgifter, mycket likt hur ledarskap i studien definieras. Vidare beskriver Burns (1978) hur ledare tenderar att leta efter sätt att legitimera sin auktoritet, mycket likt hur två av deltagarna valde att beskriva ledare som besatt en legitim auktoritet. Auktoritet beskrevs då som något en ledare gör sig förtjänt av, ingenting de tar. Två deltagare valde vidare att

beskriva auktoritet som ett nödvändigt ont, att det är något som i vissa fall behövs och förknippades då med att sätta ner foten och sätta sig över sina medarbetare och visa vem som bestämmer. I enlighet med Burns (1978) resonemang krävs då att ledaren gjort sig förtjänt av sin auktoritet för att medarbetarna ska agera i enlighet med beslutet. Ledare som inte besitter en legitim auktoritet beskrivs i liknande situationer tappa medarbetares förtroende och beteendet beskrivs då göra mer skada än nytta (Bryman, 1996).

Harms och Credé (2010) menar vidare att auktoritet tenderar att förknippas med transaktionellt ledarskap vilket i sin tur förknippas med piskan och moroten, att styra med järnhand. En typ av ledarskap som en stor del av deltagarna inte uppskattade och valde att placera under frågan: ”Vad är det värsta en ledare kan göra?”. Att styra med järnhand och gå sin egen väg innebär att ledaren utesluter medarbetarna i beslut som rör verksamheten. Något som deltagarna uttryckligen inte uppskattade och som dessutom är en viktig, övergripande aspekt att ta hänsyn till när du arbetar med generation Y. De vill känna att de är delaktiga och kan påverka vilket innebär att en ledare bör involvera och respektera medarbetares åsikter i beslut som rör verksamheten (Aube, 2015; Herzberg, 1959; Twenge, 2010; Yang, 2014).

Slutsats

Ledarskapspreferenser beskrivna av generation Y. Författarens slutsats är att social kompetens, självinsikt och närvaro är egenskaper som deltagarna helst ser hos en ledare och därför väljer att lyfta fram i undersökningen. Vidare beskrev samtliga deltagare, rekryteringsansvarig och HR-ansvarig hur erfarenhet, kunskap och förtroende krävs för att bedriva ett framgångsrikt ledarskap med särskild hänsyn till arbetets komplexitet. Komplexiteten i arbetet beskrevs då ligga i svåra sociala situationer vilket också förutsätter chefer och ledares närvaro.

Konflikträdsla och auktoritet var de två genomgående negativa egenskaperna som presenterades av deltagarna. Det gör att författaren drar slutsatsen att dessa inte är att

föredra och att konflikter, likt beskrivet av deltagare 5, av ledare istället bör konfronteras. Vidare anser författaren att många av deltagarnas syn på auktoritet är något missvisande och att begreppet istället bör betraktas utifrån Burns (1978) definition. Det vill säga att auktoritet, förutsatt att den är legitim, är något som kan hjälpa och inte, likt deltagarnas beskrivning, stjälpa en verksamhet.

Strategi kontra beskrivning. Författarens slutsats blir således att deltagarnas beskrivningar av ledarpreferenser till stor del står i samklang med Hans övergripande beskrivning av rekryteringsstrategin. Både Hans, Greta och deltagarna berör på ett eller annat sätt social kompetens som en övergripande egenskap som beskrivs förutsätta ett framgångsrikt ledarskap på arbetsplatsen. Vidare berör inte Hans självinsikt uttryckligen men nämner social kompetens vilket Carson (2011), Esfahani och Soflu (2013) menar förutsätter en viss mån självinsikt. Vidare beskrev även Hans hur erfarenhet och kunskap omsätts till förtroende och hur det krävs hos ledare. Hans beskrev även hur de letar efter ledare med ett uthålligt, pedagogiskt förhållningssätt och hur det förutsätter närvaro vilket ligger i linje med deltagarnas beskrivning.

Hans nämnde i den kompletterande intervjun hur en ledare förväntas agera brygga mellan arbetsgrupp och ledning i de fall det uppstår meningsskiljaktigheter mellan de båda gällande beslut som påverkar verksamheten. Att då inte liera sig med arbetsgruppen utan stå fast vid beslutet och hänvisa till att det ligger i verksamhetens intresse beskrevs som viktigt i ledarskapet. I enlighet med deltagarnas svar är det, i liknande situationer som Hans beskriver, viktigt att ledaren trots beslutet tar hänsyn till arbetsgruppens åsikter. Ledaren ska vid behov inte vara rädd för att vara auktoritär och visa vem som bestämmer. Slutsatsen blir därför att vissa meningsskiljaktigheter förekommer gällande auktoritet emellan Hans och deltagarna. Deltagarna kopplade allt som oftast auktoritet till något negativt medan Hans beskrev det som en ledarmässig skyldighet och hänvisade till tjänsten som chef. Gällande

konflikträdsla anser dock författaren att Hans beskrivning står i linje med deltagarnas, det vill säga att det inte är att föredra. Att stå fast vid och argumentera för ett beslut som arbetsgruppen inte står för, likt det Hans presenterade, förutsätter att du som ledare kan hantera och konfrontera en konflikt.

Studiens begränsningar och svagheter

Författaren är medveten om att ledarskap är ett brett begrepp som skiljer sig markant beroende på den kontext det studeras i. Enligt Bryman (1996) kan det därför vara svårt att ringa in fenomenet i större organisationer eftersom större organisationer består av olika verksamheter med olika mål och sociala miljöer som påverkar ledarskapet. Ovanstående stämmer i sin tur väl överens med RGB med över 400 anställda, fyra divisioner med tillhörande underverksamheter. Författaren tror därför att en mixad metod hade kunnat producera ytterligare nyans till resultatet och givit mer djup i diskussionen. Att då först låtit deltagarna värdera ledaregenskaper kvantitativt, för att sedan diskutera resultatet i fokusgrupper, och slutligen låta deltagarna presentera sin individuella syn på ledarskapspreferenser för att eliminera gruppåverkan. En sådan studie hade möjligen kunnat resultera i en användbar ledarskapsmodell baserad på de preferenser som presenterats av generation Y på RGB. En ambition som författaren med hänsyn till arbetets omfattning dessvärre fick välja bort.

Författaren var även medveten om att resultatet inte skulle komma att kunna generaliseras på en större population vilket heller inte var syftet utan intresset låg snarare i att ringa in ett fenomen hos en specifik generation på en specifik arbetsplats. Utöver det så är det svårt att generera generaliserbara resultat utifrån en kvalitativ metod med särskild hänsyn till fallstudiens natur (Merriam, 1993).

Ytterligare en begränsning i studien var att författaren valde att läsa in sig på ämnet i förhand. Ett mer förutsättningslöst angreppssätt hade möjligen bidragit till ett mer

objektivt resultat. Trots det valde författaren att läsa in sig på ämnet och istället se det som en styrka i att kunna dra mer förankrade slutsatser, ställa mer relevanta följdfrågor och få en generellt bättre överblick av hur forskningen tidigare angripit fenomenet. Syftet med studien, så som det kom att beskrivas under metodval, var heller inte att bekräfta en särskild modell eller teori. Efter att ha granskat diskussionen tillika resultatet finner författaren det svårt att argumentera för att resonemanget står i linje med verkligheten. Studien bekräftar stora delar av det transformativa ledarskapet, för att nämna ett exempel. Författaren är på så vis medveten om att studien inte bidragit till någon ny kunskap, utan att mycket av resultatet, så som social kompetens, självinsikt, närvaro med mera går att placera under befintliga teorier så som transformativt ledarskap. Författaren anser däremot att studien kan ha skapat en förståelse kring förväntningar på ledarskap och hur det stämmer överens med övergripande ledarstrategier.

Avslutningsvis vill författaren uppmärksamma definitionen av rekryteringsstrategi och hur den genomgående använts i arbetet. En strategi är mer omfattande än en persons beskrivning av ledarpreferenser kopplat till en viss chefsposition. Den innefattar allt som oftast behovsanalys, urval, intervju, testning och referenstagande, för att nämna några exempel. Något som författaren gärna utforskat närmare för att kunna ge en mer utförlig definition av RGB:s rekryteringsstrategi. Med hänsyn till arbetets omfattning fick författaren dessvärre bortse från detta och istället utgå ifrån rekryteringsansvariges beskrivning av process och ledarpreferenser kopplat till rekrytering av gruppchefer.

Framtida forskning

En framtida utvecklad studie skulle kunna beröra den problematik som presenteras av Hans och Greta. När de tillfrågades om de tyckte att vi ställer rimliga krav på ledare så svarade både att, nej, det tyckte dem inte. Ser man dessutom till den transformativa ledaren presenterad av Judge et al. (2002) så anser författaren att det ger sken av en person

som ensam skulle kunna ta ett företag till Sillicon Valley. Aube (2015) beskriver också problematiken, det vill säga att allt högre krav ställs på ledare inte bara socialt utan även digitalt. Ju mer tekniska lösningar vi presenterar desto effektivare förväntas vi vara i våra arbetsuppgifter (Salter et al., 2010; Twenge, 2010). Hans problematiserade i likhet med Aube (2015) och talade då om tillgänglighet till följd av den digitala utvecklingen. Vidare refererade han till hur tjänsteresor brukade se ut. Han beskrev hur det förr var en förmån att resa då man i lugn och ro kunde sitta på tåget, avnjuta en kaffe samtidigt som naturen skenade förbi. Idag förväntas du i allt högre grad vara tillgänglig, det finns Internet på tåget, el-uttag till dator och mobil, inga egentliga ursäkter för att inte beta av den administrativa högen du skjutit undan så länge.

En frågeställning som författaren funderat på utifrån ovanstående problematisering är: Anser generation Y på RGB att de ställer rimliga krav på sina ledare? Att presentera en sådan studie skulle ge, i det fall generation Y anser att kraven är orimliga, en ledarsympati vilket skulle kunna resultera i att olika organisationer får sig en tankeställare. Om det däremot visat sig att de tycker att kraven är fullt rimliga hade resultatet, utifrån Hans och Gretas beskrivning, ändå varit givande för olika organisationer. Att då fundera på vad det är som gör att det ställs så höga krav och sätta in åtgärder för att minska arbetsbördan och öka medvetenheten. Att finna vägar för att försöka mötas någonstans på mitten och skapa en kultur där både ledarskap och medarbetarskap står i samklang med varandra. En sådan studie skulle vara givande eftersom problematiken, åtminstone med hänsyn till digitalisering, effektivisering och krav på ledare, är generaliserbar (Bassett, 2008; Bolland & Lopes, 2014; Hewitt & Ukpere, 2012; Knouse, 2011; Salter et al., 2010; Sessa et al., 2007).

Tillkännagivanden

Jag vill först och främst tacka Hans, Greta och alla de deltagare som medverkat i undersökningen. Utan er hjälp hade inget av det här varit genomförbart. Ett stort tack också till RGB som välkomnat mig med öppna armar och med ett lika öppet förhållningssätt låtit mig utforska organisationen.

Jag vill även tacka mina vänner och familj som bidragit med ett ovärderligt stöd. Trots att uppsatsens försättsblad antyder att jag skrivit själv så har jag aldrig känt mig ensam under resans gång, tack.

Slutligen vill jag tacka min handledare Per Eisele som bistått med feedback och värdefulla synpunkter under processen.

Referenslista

Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly, 25*(4), 746-771. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.04.005

Aube, R. G. (2015). *Transformational leadership as a predictor of the job satisfaction of Millennials* (Doktorsavhandling). Prescott Valley, Arizona, USA: School of Business and Technology Management, Northcentral University, 8667 E Hartford Dr, Scottsdale.

Ahrne, H. & Svensson, P. (2011). *Handbok I kvalitativa metoder.* Malmö: Liber.

Alch, M. L. (2000). Get ready for the net generation. *Training & Development, 54*(2), 32-32.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501-517.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Bassett, B. (2008). Working with Generation Y. *Office Pro*, 68(2), 16-19.

Besen, E., Matz-Costa, C., Brown, M., Smyer, M. A., & Pitt-Catsouphes, M. (2013). Job characteristics, core self-evaluations, and job satisfaction: what's age got to do with it?. *The International Journal of Aging and Human Development, 76*(4), 269-295. doi: 10.2190/AG.76.4.a

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 270-283. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.11.006

Bolland, E., Lopes, C. (2014). *Generation and Work*. New York: Springer.

Bottomley, K., Burgess, S., & Fox III, M. (2014). Are the behaviors of transformational leaders impacting organizations? A study of transformational leadership. *International Management Review*, *10*(1), 5 – 9

Bryman, A. (2013). *Leadership and organizations*. London: Routledge.

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder.* Stockholm: Liber.

Bryman, A., Stephens, M., & a Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 353-370. doi: 10.1016/S1048-9843(96)90025-9

Burns, J. M. (Ed.). (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Carson, M. A. (2011). *Antecedents of effective leadership: The relationships between social skills, transformational leadership, leader effectiveness, and trust in the leader* (Doktorsavhandling), Charlotte, USA: School of Humanity and Social Sciences, University of North Carolina, Chapel Hill

Cohen, A. (2011). Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace. *Career Development International*, *16*(7), 646-667. doi: 10.1108/13620431111187272

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod.* (2. uppl.). Malmö: Gleerups.

Esfahani, N., & Soflu, H. G. (2013). Emotional intelligence and transformational leadership in physical education managers. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, *8*(1), 105-120. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.10.465

Harboe, T. (2013). *Grundläggande metod - den samhällsvetenskapliga uppsatsen.* Malmö: Gleerups.

Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *17*(1), 5-17. doi: 10.1177/1548051809350894

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, *22*(6), 1165-1185. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.009

Hewitt, M. L., & Ukpere, W. I. (2012). Leadership challenges associated with the management of Generation Y employees: A proposed theoretical model. *African Journal of Business Management*, *6*(19), 5999 - 6004. doi: 10.5897/AJBM12.533

Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage publications.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage publications.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 765 - 780. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.765

Kleinman, C. (2004). The relationship between managerial leadership behaviors and staff nurse retention. *Hospital Topics, 82*(4), 2-9. doi: 10.3200/HTPS.82.4.2-9

Knouse, S. B. (2011). Managing generational diversity in the 21st century. *Competition Forum*, *9*(2), 255-260.

Kvale, S., & Brinkman, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur

Lisbon, E. I. (2010). *A study of leadership preferences by generation* (Doktorsavhandling), San Antonio, Texas, USA: Department of Leadership Studies, Our Lady of the Lake University, 411 SW 24th St, San Antonio.

Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and

transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, *17*(3), 387-404. doi: 10.1023/A:1022816409059

Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, *32*(1) 106-129.

Merriam, S. B. (1993). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Moeller, C., & Chung-Yan, G. A. (2013). Effects of social support on professors' work stress. *International Journal of Educational Management*, *27*(3), 188-202. doi: 10.1108/09513541311306431

Ohlrich, K. (2015). Exploring the Impact of CSR on Talent Management with Generation Y. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, *4*(1), 111-121. doi: 10.1177/2277977915574044

Persson, R. (2006). *Pragmatisk analys: att skriva om och tolka kvalitativa data*. Morrisville, USA: Lulu Press

Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, *30*(4), 763-779. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490838

Ramirez, C. (2012). *Generation-Y leadership: A qualitative phenomenological study of virtual socialization relationships* (Doktorsavhandling), Phoenix, Arizona, USA: School of Advanced Studies, University of Phoenix, 625 W Fountainhead Pkwy, Tempe

Salter, C., Green, M., Duncan, P., Berre, A., & Torti, C. (2010). Virtual communication, transformational leadership, and implicit leadership. *Journal of Leadership Studies*, *4*(2), 6-17. doi: 10.1002/jls.20164

Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader

values and leadership behaviors. *The Psychologists-Manager Journal*, *10*(1), 47-74. doi: 10.1080/10887150709336612

Fejes, A., & Thornberg, R. (2015). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I A. Fejes & R. Thornberg (Red.), *Handbok i Kvalitativ Analys* (s 16 – 41). Malmö: Liber.

Fejes, A., & Thornberg, R. (2015). Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier. I A. Fejes & R. Thornberg (Red.), *Handbok i Kvalitativ Analys* (s 256 – 267). Malmö: Liber.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, *25*(2), 201–210. doi: 10,1007/s10869-010-9165-6

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* Stockholm: Vetenskapsrådet.

Yang, Y. F. (2014). Studies of transformational leadership: Evaluating two alternative models of trust and satisfaction. *Psychological Reports*, *114*(3), 740–757. doi: 10.2466/01.04.PR0.114k27w2

Yukl, G. A. (Ed.). (2006). *Leadership in organizations*. Harlow, England: Pearson Education Limited.

Bilaga 1, Missivmail 1

Hej Greta!

Jag fick ditt namn av en bekant jag varit i kontakt med angående mitt examensarbete. Jag har haft lite kontakt med Barbro (fiktivt namn) som skickade vidare mig till dig. Så! Min tanke är som följer:

Jag vill skriva om ledarskap och generation Y (Personer födda 1980 - 1998). Mycket forskning har skrivit om olika generationer, deras motivationsfaktorer och vilken del ledarskapet spelar i detta. Det jag vill utreda är vad Generation Y föredrar för ledarskap.

Min tanke är då att intervjua ett tiotal personer födda 1980 - 1998 för att utreda ovanstående. Frågorna kommer att utgå ifrån en intervjuguide. Intervjuerna kommer sedan att analyseras, jämföras och sedan, förmodligen, hänvisas till tidigare forskning.

Kursen startar i början av mars och jag tänker därför att det är bra att beta av intervjuerna nära därpå. Jag är självklart flexibel om det är så att det inte passar, då får jag mer tid att läsa in mig på ämnet.

Jag hoppas att ovanstående väcker ett intresse och att jag får chans att återigen arbete med RGC (fiktivt namnt). Jag bifogar även ett utkast av min projektplan i mailet.

Mvh Rasmus Johansson

Rasmus.julius.johansson@gmail.com

Bilaga 2, Missivmail 2

Hej på er!

Nu har det blivit hög tid att boka in datum för den intervju ni har anmält intresse till med Rasmus som ska skriva uppsats inom ämnet psykologi och ledarskap.

Två eftermiddagar är bokade då Rasmus kommer till oss och sitter i ett konferensrum och intervjuar er enligt ”löpandebandtekniken”. För att det ska bli så smidigt som möjligt har jag helt enkelt bokat in er på en tid. Datumet styrs av lokalen, den 21/3 är konferensrummet på plan 2 bokat på Xxxsgatan 5 för er som sitter där, och den 22/3 kommer Rasmus sitta i Bunkern här på Xxxxsväg. Om klockslaget inte passar er – försök i första hand att byta med en kollega och meddela mig info om bytet så jag kan ge rätt lista till Rasmus. Meddela mig om varken datum eller tid passar er så försöker vi få till en reservtid!

Här kommer en kortfattad info om vad Rasmus vill undersöka hos oss (ifall ni har glömt):
”Jag vill skriva om ledarskap och generation Y (Personer födda 1980 - 1998). Mycket forskning har skrivit om olika generationer, deras motivationsfaktorer och vilken del ledarskapet spelar i detta. Det jag vill utreda är vad Generation Y föredrar för ledarskap.

Min tanke är då att intervjua ett tiotal personer födda 1980 - 1998 för att utreda ovanstående. Frågorna kommer att utgå ifrån en intervjuguide. Intervjuerna kommer sedan att analyseras, jämföras och sedan, förmodligen, hänvisas till tidigare forskning”

En fördjupad information hittar ni som bifogad fil om ni är nyfikna på det. I gengäld för att vi ställer upp med vår tid kommer vi få en föreläsning från Rasmus kring vad aktuell litteratur säger inom området samt vad hans studie kom fram till, detta blir framåt sommaren.

Tack för hjälpen! Allt gott, **/ Greta**

Bilaga 3, Missivmail 3

Hej Deltagare X!

Jag mailar för att bekräfta vårt möte imorgon klockan 13:15 på Xxxsgatan 5. Jag tänkte också berätta väldigt kort om intervjun, så: Vi kommer att hålla på i cirka 45 minuter, plus minus några minuter. För att kunna gå tillbaka och analysera samtalet så vore det jättebra om jag fick möjlighet att spela in det. All information är konfidentiell, jag kommer alltså aldrig nämna någon vid namn eller peka och säga "hon eller han sa det" osv.

Jag ser fram emot det!

Med vänlig hälsning Rasmus Johansson

Rasmus.julius.johansson@gmail.com

Bilaga 4, Intervjuguide, förstudie

Intervjuguide

Informera deltagaren om följande:

- Syftet med intervjun
- Ungefär hur lång tid den kommer ta
- Att data kommer att vara konfidentiell
- Fråga om det är ok att spela in intervjun
- Informera om deras rätt att när som helst avbryta intervjun
- Att de kommer få ta del av rapporten när den är klar
- Fråga om deltagaren har några frågor
- Inkludera tid i början för att dämpa eventuell oro

Områden att beröra

- Berätta om RGB?
- Berätta om ledarskap?
- Berätta om olika ledarfunktioner på RGB?
- Delge dina tankar kring generation Y?

I enlighet med det som beskrivs inom ramen för en ostrukturerad intervju är frågorna endast teman och följdfrågor följer löpande under intervjuns gång.

Bilaga 5, Intervjuguide, med medarbetare

Intervjuguide

Innan intervjun påbörjas klargör författaren för intervjupersonen:

- Studiens syfte
- En övergripande beskrivning kring hur den kommer genomföras
- Vad den kan komma att bidra med
- Förtydliga att deltagande är frivilligt och att de har rätt att avbryta när som helst
- Klargöra att den data som samlas in kommer behandlas med största konfidentialitet
- Klargöra att de uppgifter som samlas in endast kommer användas för studien
- Få godkänt från deltagaren att spela in intervjun och berätta att ljudfilerna kommer att raderas när uppsatsen blivit godkänd

Bakgrundsfrågor:

1. Hur kommer det sig att du hamnade här?
2. Kan du beskriva ditt arbete?

Ledarskapspreferenser

1. Har du någon förebild som ledare?
2. Hur är en bra ledare?
3. Vilken har varit din bästa ledare?
4. Hur mycket ska chefen hjälpa dig att nå dina mål?
5. Hur hjälper du chefen att nå sina mål?
6. Har du själv varit ledare i något sammanhang?
7. Vilka är dina främsta ledaregenskaper tycker du?

8. Vill du bli ledare i framtiden?
9. Hur motiverar en ledare sin omgivning?
10. Ska chefen alltid föregå med gott exempel?

Utredande frågor

1. Har du någon utbildning i ledarskap?
2. Har du något exempel där chefen verkligen gjort skillnad på arbetsplatsen, positivt eller negativt?

Negativa ledaregenskaper

1. Vad är det värsta en ledare kan göra?

Avslutande frågor

1. Vad tror du framförallt särskiljer generation Y från andra?
2. Finns det något vi inte berört som du skulle vilja lägga till gällande ledarskap?
3. Har du några frågor till mig gällande denna undersökning?

Bilaga 6, Intervjuguide, kompletterande intervju

Intervjuguide

Informera deltagaren om följande:

- Syftet med intervjun
- Ungefär hur lång tid den kommer ta
- Att data kommer att vara konfidentiell
- Fråga om det är ok att spela in intervjun
- Informera om deras rätt att när som helst avbryta intervjun
- Att de kommer få ta del av rapporten när den är klar
- Fråga om deltagaren har några frågor
- Inkludera tid i början för att dämpa eventuell oro

Områden att beröra

- Berätta om RGB?
- Berätta övergripande om rekryteringsstrategin gällande gruppchefer?
- Berätta om de egenskaper ni gärna ser hos de ledare ni rekryterar?
- Berätta om eventuella utmaningar i detta arbete?
- Berätta om eventuella utmaningar ledare står inför med hänsyn till generation Y?
- Delge dina tankar kring generation Y?

I enlighet med det som beskrivs inom ramen för en ostrukturerad intervju är frågorna endast teman och följdfrågor följer löpande under intervjuns gång.