



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management och tjänstvetenskap

Att följa som ledare

- En studie av unga butikschefer i en mellancheferroll

Carolina Olsson Lindfors

Sara Pettersson

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla de som på något vis har hjälpt oss under studiens gång. Ett särskilt tack vill vi framföra till alla er som tog er tid för en intervju där ni på ett ärligt och öppet sätt delade med er av era värdefulla erfarenheter och åsikter som har gjort det möjligt för oss att genomföra vår studie. Vi vill även tacka vår handledare Ulrika Westrup som har bidragit med vägledning och inspirerande idéer.

Trevlig läsning!

Carolina Olsson Lindfors & Sara Pettersson

Helsingborg, 26 maj 2014

Sammanfattning

Titel:	Att följa som ledare: En studie av unga butikschefer i en mellancheferroll
Universitet:	Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management och tjänstvetenskap
Kurs:	KSKK01 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen
Författare:	Carolina Olsson Lindfors & Sara Pettersson
Handledare:	Ulrika Westrup
Nyckelord:	Generation Y, mellancheferroll, ledarskap

Bakgrund: Inom de närmsta tio åren förväntas vi stå inför en stor pensionsavgång och generationsväxling på arbetsmarknaden. Svenska chefer menar att tillsättningen av mellanchefer kommer vara den största utmaningen inom rekrytering de närmsta åren. En av de branscher som anställer flest unga chefer är detaljhandelsbranschen som just nu är hårt pressad på grund av minskad konsumtion. Butikens förmåga att leverera bra service till kunderna anses livsviktigt för dess överlevnad och därmed har butikschefen en betydande roll för organisationens resultat. Studien grundar sig i bristen på kunskap om hur den unga generationen, Generation Y, fungerar i en mellancheferroll.

Syfte: Syftet med denna studie är att ur ett Service Managementperspektiv öka förståelsen för hur organisationer kan anpassa sig efter Generation Y:s behov i en mellancheferposition för att främja organisationers framgångar.

Metod: Studien har utgått ifrån en induktiv och kvalitativ ansats. Empirin är insamlad genom semistrukturerade djupintervjuer med tio unga butikschefer. Det empiriska materialet har sedan transkriberats och tematiserats för att därefter kunna analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen.

Teori: Studiens teoretiska referensram består av teorier kring Generation Y i en arbets- och ledarskapskontext och mellancheferrollen med bidragande teorier om chef- och ledarskap, situationsbaserat ledarskap samt förväntningsteori.

Slutsatser: Vi har funnit att oavsett mognadsgrad hos butikschefen behövs ständigt stöd och coaching från de högre cheferna för att butikscheferna ska kunna utvecklas och förverkliga sig själva. Därmed är en första slutsats att de högre cheferna aldrig bör utesluta relationsaspekten i det situationsbaserade ledarskapet gentemot Generation Y. De unga butikscheferna ser sig själva mer som ledare än som chefer och därmed är en andra slutsats att organisationer med fördel kan definiera om tjänsten till *säljledare* istället för butikschef för att låta titeln på tjänsten spegla arbetets karaktär. I sin tur innebär detta att organisationer redan vid rekryteringstillfället kan locka till sig rätt person för rätt plats som kan skapa förutsättningar för att den blivande butikschefen kan förverkliga sig i rollen som mellanchefer. Genom att organisationer kan skapa dessa förutsättningar och utnyttja tillgångarna från Generation Y kan detta främja deras framgångar ur ett Service Managementperspektiv.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.2.1 Studiens syfte och frågeställning.....	3
1.2.2 Avgränsningar.....	3
1.3 Uppsatsens fortsatta disposition	4
2. Metod	5
2.1 Val av ämne	5
2.2 Forskningsansats	5
2.3 Metodval	6
2.3.1 Semistrukturerade djupintervjuer	6
2.3.2 Urval av intervjupersoner.....	6
2.3.3 Förberedande av semistrukturerade djupintervjuer	7
2.3.4 Genomförande av semistrukturerade djupintervjuer.....	8
2.3.5 Författarnas roll	9
2.3.6 Inspelning, transkribering och analys.....	9
2.4 Forskningsfält och teoretisk ram	10
2.5 Studiens hållbarhet och kunskapsbidrag	11
2.6 Svagheter i tillvägagångssätt	12
3. Studiens teoretiska referensram	13
3.1 Introduktion	13
3.2 Generation Y	13
3.2.1 Generation Y i en arbetskontext.....	14
3.2.2 Generation Y i en ledarskapskontext	16
3.3 Mellanchefsrollen	17
3.3.1 Chefskap och ledarskap	18
3.3.2 Situationsbaserat ledarskap	19
3.3.3 Förväntningsteori.....	21
3.4 Summering av teoretisk referensram	22
4. Empiri och analys	23
4.1 Introduktion	23
4.2 Butikschefen som följare	23
4.2.1 Introducera mera.....	23

4.2.2 Balansera på livets sköra tråd.....	24
4.2.3 Vikten av en god relation	26
4.2.4 Mycket vill ha mer	29
4.2.5 Självständig eller ständigt själv	30
4.3 Butikschefen som ledare.....	31
4.3.1 Dags för de anställda att börja "följa John"	31
4.3.2 Balansera mera.....	34
4.3.3 Butikschefens arbete genomsyras av 80/20 regeln.....	36
4.4 Matchningen av följarskap och ledarskap	38
4.4.1 Att skapa kontroll över en kontrollerande ledning	38
4.4.2 Förmågan att kunna byta skepnad	39
4.4.3 Vad unga vill ha	40
5. Diskussion och slutsatser	42
5.1 Introduktion.....	42
5.2 Att följa som ledare.....	42
5.2.1 Ständigt stöd.....	43
5.2.2 Butikschef blir säljledare.....	45
5.3 Vetenskapligt bidrag	45
5.4 Praktiskt bidrag.....	45
5.5 Avslutning	46
Källförteckning	47
Tryckta källor	47
Elektroniska källor	49
Muntliga källor	50

Bilageförteckning

Bilaga 1. Informationsbrev inför intervju

Bilaga 2. Intervjuguide

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Inom de närmsta tio åren förväntas vi stå inför en stor pensionsavgång för närmare 40 procent av dagens chefer (Blomquist & Röding 2010, s. 268). I och med detta väntar en generationsväxling som innebär att nästan en miljon människor lämnar arbetsmarknaden de närmsta tio åren, och minst lika många behöver ta sig in. Generationsväxlingen i sig kommer att innebära förändrade villkor för arbetslivet och stora utmaningar väntar för arbetsgivare och arbetstagare (ibid., s. 268).

Sverige uppvisar den näst äldsta populationen vad gäller chefsbefattningar i hela Europa (Kreicbergs 2012, s. 7). Enbart en fjärdedel av Sveriges chefspositioner innehas av en person under 40 år. Trots detta menar Fackförbundet Ledarna att personer under 35 år är den generation som är mest intresserade av att bli chefer (Ledarna 2013a, s. 9-14). De konstaterar även att handels-, hotell- och restaurangbranschen är de branscher som anställer flest unga chefer av de totalt 15 jämförda branscherna (ibid., s. 9-14).

Svensk Handel (Trendrapport 2012, s. 5-6) menar att just handelsbranschen är pressad då hushållens totala konsumtion av detaljhandel har minskat med 14 procent från 1970 till 2011. De förklarar att det för handeln ytterst handlar om att betjäna kunden. Med detta menas att kunden är en besökare som vill ha samma tillgänglighet i verkliga livet som på internet, men som även längtar efter service och möten (ibid., s. 5-6). Därmed blir butiken handelns hjärta (Kolterjahn 2011, s. 54). Sveningsson och Alvesson (2010, s. 14) menar att ledarskap är en av de mest avgörande faktorerna för organisationers framgångar. I en detaljhandelskontext är en typisk ledarskapsroll den som innehas av butikschefen. Denna roll kan ses som en klassisk mellancheferroll. Fackförbundet Ledarna (2013b, s. 8-9) lyfter fram att chefer anser att tillsättning av bland annat mellanchefer kommer att vara den största utmaningen inom rekrytering de närmsta åren. Mot bakgrund av ovanstående blir därmed ledarskapet i butikschefens mellancheferroll av vikt för organisationernas framgångar på grund av att det är dessa som till stor del kan komma att påverka serviceupplevelsen för kunden.

Många ledarskapsteorier missar ofta att titta på ledarskap i en pluralistisk mening och att ingen riktigt hanterar komplexiteten som uppstår från det faktum att chefer ofta är både ledare och följare på grund av organisationella hierarkier (Barnes & Kriger 1987, s. 16). I och med

den kommande, och nu rådande, generationsväxlingen (Blomquist & Röding 2010, s. 268) menar även Parment (2008, s. 223) att arbetsgivare kommer att vara tvungna att anpassa sig för att kunna rekrytera duktiga individer från den unga generationen som han benämner Generation Y. Lieber (2010, s. 86) menar att den upplevda generationsklyftan på arbetsplatser kan resultera i skilda åsikter och konflikter, men att det samtidigt kan ge organisationer möjlighet att utnyttja tillgångarna från varje generation för att skapa konkurrensfördelar. De skilda åsikterna och konflikterna grundar sig i att generationerna har olikartade behov, handlingssätt och förväntningar. Särskilda attityder är gemensamma inom varje generation och skiljer sig därmed från andra generationer. Dessa skillnader existerar delvis på grund av att värderingar och motivationsfaktorer för varje generation är formade utifrån de unika historiska företeelser, miljöer och innovationer som förekommit under den tidsperiod som generationen tillhör (ibid., s. 86).

1.2 Problematisering

Det finns ett flertal tidigare studier kring karaktäristiska egenskaper och attityder för den unga generationen som följare i en arbetskontext (se t.ex. Kyles 2005; Martin 2005; Shragay & Tziner 2011). Dock har enbart ett fåtal studier (se t.ex. Chou 2012; Tulgan 2011) tagit hänsyn till generationens egenskaper som en grund till att förstå deras ledarstil. Trots att intresset för ledare och ledarskap verkar vara närmast oändligt (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 14) har mellanchefsrollens komplexitet hamnat lite i skymundan (se t.ex. Barnes & Kriger 1987; Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten 2007; Raes, Heijltjes, Glunk & Roe 2011). Mot bakgrund av detta verkar det som att det saknas djupare kunskap om hur den unga generationen fungerar i en mellanchefsroll där de agerar både följare och ledare samtidigt.

Genom att skapa en förståelse för hur unga butikschefer från Generation Y utövar sitt följarskap samt hur de leder andra i sin mellanchefsroll kan komplexiteten kring att ledarskap förekommer i pluralistisk mening överbryggas. Detta kan i sin tur medföra insikter kring hur ledarskapet från organisationers sida kan anpassas efter hur den unga generationen i mellanchefspositioner vill ledas. Om organisationer inom den pressade detaljhandeln kan anpassa sig till förändringen på arbetsmarknaden gällande generationsväxlingen, kan de på så sätt främja ledarskapet inom organisationen. Detta kan i sin tur resultera i bättre framgångar i sin helhet.

1.2.1 Studiens syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att ur ett Service Managementperspektiv öka förståelsen för hur organisationer kan anpassa sig efter Generation Y:s behov i en mellancheftsposition för att främja organisationers framgångar.

- Hur ser unga butikschefer från Generation Y på sitt följarskap och ledarskap samt möjligheterna som finns i att förverkliga sig i sin mellancheftsposition?

För att kunna nå svaret på frågeställningen har tio intervjuer med unga butikschefer inom detaljhandelsbranschen genomförts.

1.2.2 Avgränsningar

Som ovan nämnts kallas den unga generationen för Generation Y, men den har även tilldelats andra namn såsom "Nexters" eller "Millennials" (Kyles 2005, s. 54). I denna uppsats har vi valt att kalla den senaste generationen för Generation Y och definiera åldersgruppen till personer födda mellan 1977-1994. Anledningen till att vi har valt att enbart sträcka Generation Y fram till 1994 och inte fram till 2000-talet i likhet med många tidigare forskare (se t.ex. Beekman 2011, s. 15-16; Chou 2012, s. 71; Herbison & Boseman 2009, s. 33; Treuren & Anderson 2010, s. 49), beror på att denna åldersgrupp är den i skrivande stund tidigaste årgången på arbetsmarknaden efter avslutade gymnasiestudier. Därmed finns det ingen möjlighet för senare årgångar att kunna befinna sig på en mellancheftsposition och de blir därför inte relevanta för denna studie.

1.3 Uppsatsens fortsatta disposition

Nu när problemområdet har presenterats följer uppsatsens fortsatta disposition som kan sammanfattas med hjälp av figuren nedan.

Kapitel 2 - Metod

I det andra kapitlet redogörs för studiens valda metod. Här beskrivs uppsatsens forskningsansats och det empiriska materialet i form av semistrukturerade djupintervjuer. Därefter beskrivs det teoretiska materialet som har använts. Kapitlet avslutas med att framhålla studiens hållbarhet och kunskapsbidrag.

Kapitel 3 - Studiens teoretiska referensram

I det tredje kapitlet introduceras studiens teoretiska referensram bestående av två block som ämnar att fungera som stöd för att nå syftet och söka svar på frågeställningen. Inledningsvis presenteras Generation Y i en arbets- och ledarskapskontext. Därefter presenteras mellancheferrollen med bidragande teorier kring chefskap och ledarskap, situationsbaserat ledarskap samt förväntningsteori. Dessa delar sammanvävs avslutningsvis i en summering som förklarar nästkommande kapitelns uppbyggnad.

Kapitel 4 - Empiri och analys

I det fjärde kapitlet analyseras det insamlade empiriska materialet med stöd i den teoretiska referensramen för att skapa en förståelse för intervjupersonernas uppfattning om ämnet. Analysen är uppbyggd utifrån följande tre teman: butikschefen som följare, butikschefen som ledare samt matchningen av följarskap och ledarskap.

Kapitel 5 - Diskussion och slutsatser

I det avslutande och femte kapitlet diskuteras de resultat som har framkommit ur studien samt de slutsatser som kan dras av detta. Här lyfts blicken något kring studiens bidrag och resultaten diskuteras kring huruvida de går att applicera i en annan kontext. Avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning inom området.

Figur 1. Egen illustration av uppsatsens struktur.

2. Metod

2.1 Val av ämne

Vårt intresse för ämnet växte fram med anledning av att vi har lagt märke till att det är många unga som arbetar i handelsbranschen. I interaktioner och servicemöten som vi själva har tagit del av har vi även märkt att butikschefspositionen ofta innehas av unga personer. Med anledning av detta växte vårt intresse kring deras uppfattning om vad mellancheferrollen egentligen innebär.

När vi inventerade det teoretiska fältet inom områdena för ledarskap och mellanchefer så upptäckte vi, utifrån det forskningsmaterial vi tagit oss an, att det saknades studier kring dessa områden i förhållande till den unga generationen. Mot bakgrund av att vi också själva tillhör denna senaste generation ut på arbetsmarknaden och möjligen kommer att inneha en mellancheferroll i framtiden, blir det intressant att studera detta. Vi är också själva snart nyutexaminerade inom Service Management med inriktning mot detaljhandel och därför blir just handelsbranschen extra intressant. Vi valde därför att studera hur unga butikschefer från Generation Y ser på sitt följarskap och ledarskap samt möjligheterna som finns i att förverkliga sig i sin mellancheferroll. Vi har valt att studera detta ur ett individperspektiv där den unga butikschefens uppfattning har blivit det centrala.

2.2 Forskningsansats

Studien har antagit en induktiv och kvalitativ ansats där vi utifrån empiri har dragit slutsatser för att skapa en utökad förståelse för Generation Y och mellancheferrollen i relation till varandra. Vi har utifrån semistrukturerade djupintervjuer med unga butikschefer samlat in kvalitativ data som har satts i relation till den teoretiska referensramen och som sedan har utmynnat i slutsatser. Detta kan betraktas som induktivt, eftersom att studien är explorativ och undersökande (Kvale 1997, s. 94), där avsikten har varit att öka kunskapen för organisationer i mottagandet och hanteringen av de unga butikscheferna. En induktiv ansats är ett vanligt tillvägagångssätt i kvalitativa studier eftersom att det avses att nå slutsatser utifrån empiriska generaliseringar snarare än att sätta upp hypoteser i förväg (Bryman 2011, s. 28-29).

2.3 Metodval

2.3.1 Semistrukturerade djupintervjuer

Det empiriska materialet som har använts till studien är av kvalitativ karaktär och har insamlats under semistrukturerade djupintervjuer. En semistrukturerad djupintervju är baserad på en uppsättning frågor som kan variera i ordningsföljd och att ytterligare följdfrågor kan tillkomma under intervjutillfället (Bryman 2011, s. 206). En kvalitativ intervju anses vara en attraktiv metod genom att den har fördelen av att vara flexibel, som även gör att intervjupersonernas uppfattning om saker som är relevant och viktigt kan fångas (Bryman 2011, s. 412-413). Vid kvalitativa intervjuer är avsikten inte att jämföra enheter, utan att få tillgång till handlingar och händelser som ses som relevanta för studiens problem (Ryen 2004, s. 77). Genom att genomföra studien på ett kvalitativt sätt ges möjlighet att nå de individuella och personliga dimensionerna hos intervjupersonerna (Bryman 2011, s. 413). Denna metod anses därför lämplig för att nå syftet med studien: att ur ett Service Managementperspektiv öka förståelsen för hur organisationer kan anpassa sig efter Generation Y:s behov i en mellancheftsposition för att främja organisationers framgångar.

2.3.2 Urval av intervjupersoner

Med tanke på att handelsbranschen är en av de branscher som anställer flest unga chefer i Sverige (Ledarna 2013a, s. 9-14) har enbart butikschefer från detaljhandeln valts ut. Eftersom studien enbart syftar till att nå butikschefernas syn på sin mellancheftsroll så har därför kontexten kunnat hållas bred och fungera för butikschefer inom hela detaljhandeln. Därmed har butikschefer från ett flertal olika detaljhandelskedjor medverkat i studien.

För att välja ut lämpliga intervjupersoner, vars svar på bästa sätt kunde bidra till att uppsatsen når sitt syfte, har vi utgått ifrån ett målstyrt urval. Detta syftar till att välja ut individer med vissa kriterier med direkt hänvisning till de forskningsfrågor som har formulerats (Bryman 2011, s. 434). Utifrån detta sattes två kriterier upp för att få medverka i studien. Ett kriterium var att personerna skulle vara butikschefer födda mellan 1977-1994. Vi har valt att inte göra skillnad på kön vid urval av dessa intervjupersoner så länge de uppfyllde kriteriet för ålder. Ett andra kriterium för att medverka som intervjupersoner i studien var, likt Raes et al. (2011, p. 118) definitioner, att enbart studera butikschefer i organisationer som har 1.) en högsta ledning, 2.) åtminstone en nivå av mellanchefer och 3.) åtminstone en nivå av underordnade under mellancheferna. Utifrån dessa kriterier har vi därefter konstaterat att organisationer som troligtvis kan uppfylla dessa kriterier är kedjor. Vi har i urvalet valt att inte låta storleken på

kedjan ha betydelse för studien så länge kedjan uppfyllde kriteriet för de olika nivåerna för en organisation.

Vi har ursprungligen arbetat med ett bekvämlighetsurval som baseras på tillgänglighet till individerna (Bryman 2011, s. 194). Eftersom att Lunds Universitet är lokaliserat i Skåne-regionen har butiker och intervjupersoner därmed enbart sökts upp i denna region. Detta bekvämlighetsurval mynnade dessutom ut i ett snöbollsurval (Bryman 2011, s. 196), där några av butikscheferna gav oss tips om vidare kontakter. Totalt besöktes 33 butiker där vi lämnade en förfrågan om att ställa upp på en intervju. Utöver dessa personer söktes även kontakt med tre personer som var bekanta till en av oss och som levde upp till kriterierna. Även detta kan klassas som ett bekvämlighetsurval enligt Bryman (2011 s. 194). Dessa förfrågningar utmynnade i tio planerade intervjutillfällen med tio unga butikschef. Genom att basera studien på tio intervjuer ansåg vi oss kunna få ett tillräckligt empiriskt material för att besvara vår frågeställning. Antagandet om att tio intervjuer kunde bli en tillräcklig mängd bekräftades under studiens gång då många intervjusvar tenderade att återkomma efter hand.

Bryman (2011, s. 194) menar dock på att ett problem med bekvämlighetsurval är att det inte är representativt för populationen eftersom att det endast är ett stickprov från forskarens närhet. Vi anser dock inte att vår studie påverkas av detta problem eftersom vi har sökt kontakt med butikschefer från kedjor som finns representerade över hela Sverige. Eftersom en kedja till stor del styrs utifrån standardiserade arbetssätt oavsett region gör detta att våra intervjupersoners svar kan skapa en generaliserbarhet för uppsatsens resultat.

2.3.3 Förberedande av semistrukturerade djupintervjuer

Samtliga intervjupersoner som tackade ja till en intervju återfinns i Tabell 1. Innan intervjuerna genomfördes tilldelades de ett informationsbrev om intervjuens huvudsakliga mål och innehåll för att skapa trygghet hos intervjupersonerna inför intervjuerna, se Bilaga 1. Informationsbrevet utformades utifrån Brymans (2011, s. 131-132) etiska principer och uppfyller kraven för information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande.

Bryman (2011, s. 132-133) menar att det finns en risk att skada deltagarna vid intervjuer genom att de kan uppge känslig information som kan påverka deras yrkesliv och skapa stress. Men som vi tidigare har nämnt så har denna uppsats enbart utgått ifrån ett individperspektiv och därför är företagen där de unga butikscheferna arbetar inte av relevans. Denna typ av

kritiska granskning förutsätter individernas möjlighet till att förbli anonyma för att de ska kunna uttrycka sig fritt utan risk för att avslöjas (Bryman 2011, s. 133-134). Av den anledningen blev det viktigt att stärka konfidentialiteten och tryggheten för intervjupersonerna i studien genom att tilldela dem fiktiva namn och enbart framhålla ålder utan koppling till företag eller stad. Genom detta anser vi oss ha undkommit den eventuella risken för deltagarna att uppge känslig information som kan påverka dem.

Vi har utformat en intervjuguide som är uppdelad i specifika teman som anses vara relevanta för denna studie, se Bilaga 2. Meningen med detta var att skapa utrymme för intervjupersonerna att vara flexibla samt att kunna prata fritt kring olika teman (Bryman 2011, s. 415). Detta resulterade i att intervjupersonerna kunde prata om det som denne ansåg var relevant i sammanhanget, vilket även bidrog till mer detaljerade svar.

	Fiktivt namn	Födelseår	Plats	Datum	Tid (min.)	Inspelning
1	"Lukas"	1978	Butiken	2014-04-09	61	Smartphone röstmemon
2	"Alice"	1990	Intervjupersonens hem	2014-04-10	57	Smartphone röstmemon
3	"Klara"	1983	Butiken	2014-04-11	57	Smartphone röstmemon
4	"William"	1979	På ett café	2014-04-11	62	Smartphone röstmemon
5	"My"	1987	Butiken	2014-04-11	59	Smartphone röstmemon
6	"Denise"	1990	Butiken	2014-04-15	61	Smartphone röstmemon
7	"Isabelle"	1986	Butiken	2014-04-15	61	Smartphone röstmemon
8	"Vilma"	1987	Butiken	2014-04-16	56	Smartphone röstmemon
9	"Evelina"	1987	Intervjupersonens hem	2014-04-16	64	Smartphone röstmemon
10	"Stina"	1981	Butiken	2014-04-23	56	Smartphone röstmemon

Tabell 1. Studiens intervjupersoner

2.3.4 Genomförande av semistrukturerade djupintervjuer

Intervjupersonerna fick själva välja tidpunkt och plats för intervjuerna. Detta gjordes för att dels främja flexibiliteten, men också för att säkerställa att intervjupersonerna befann sig i en, för dem, trygg miljö där eventuell känslig information kunde återges obehindrat. Vid intervjutillfället informerades de ännu en gång om intervjuens syfte samt hur den skulle gå till. Vid intervjuerna använde vi oss av frågor framarbetade utifrån Kvaless (1997, s. 124-125) tekniker rörande intervjufrågor, för att på så vis försäkra oss om att nå den information som kunde bidra till att svara på vår frågeställning. Samtliga intervjuer pågick i ungefär en timme.

När samtliga intervjufrågor ställts sammanfattades intervjuernas viktigaste delar och intervjupersonerna tackades för deras medverkan, vilket Ryen (2004, s. 55) menar är viktigt vid intervjuer. Efter intervjuerna avslutats informerades intervjupersonerna än en gång om att materialet skulle användas i enlighet med Brymans (2011, s. 131-132) etiska principer, samt om möjligheten att ångra sitt deltagande eller förändra något av det som sagts i efter hand om så önskades.

2.3.5 Författarnas roll

Vi medverkade båda två vid samtliga tio intervjuer där den ena fungerade som huvudintervjuare och den andra som andreintervjuare med ansvar för anteckningar och inspelning. Detta skapade möjlighet för andreintervjuarna att komplettera huvudintervjuaren genom att inflika med intressanta uppföljningsfrågor för att fånga ytterligare aspekter. Vid de tre intervjuer där den ena av oss var bekant till intervjupersonerna genomförde den andre författaren intervjun. Detta gjordes för att säkerställa objektiviteten i resultaten. De övriga intervjuerna fördelades sedan jämnt.

2.3.6 Inspelning, transkribering och analys

Samtliga intervjuer spelades in via två smartphones för att säkerställa att teknikproblematik inte skulle försvåra hanteringen av materialet i efterhand. Genom att spela in intervjuerna ges intervjuaren möjlighet att koncentrera sig på ämnet och dynamiken i samtalet (Kvale 1997, s. 147). Under intervjuerna uppstod några få störningsmoment i form av telefoner som ringde och personal som avbröt. Detta påverkade dock inte kvaliteten på materialet eftersom att det gjordes uppehåll i inspelningarna när detta skedde.

För att säkerställa att vi kunde nå både vad intervjupersonerna sa och hur de sa det så har samtliga intervjuer transkriberats (Bryman 2011, s. 428). Genom detta har vi kunnat vara uppmärksamma på vad som sades under intervjun utan att bli distraherade av att behöva anteckna allt. Däremot har även anteckningar förts för att säkerställa att informationen inte skulle gå förlorad i de fall där tekniken inte skulle fungera. Anteckningarna har även fungerat som ett förarbete till analysen eftersom det skapade möjlighet att notera reflektioner och associationer som dykt upp direkt under eller efter intervjun, vilket är fördelaktigt enligt Ryen (2004, s. 69).

Transkriberingarna av de genomförda intervjuerna har gjorts parallellt med de resterande intervjuerna. Detta gör att vi har kunnat fånga olika teman som kunde förtydligas och följdfrågor som kunde ställas till nästkommande intervjuer. Vi har däremot inte förändrat intervjuguidens stomme, utan enbart förtydligat vissa frågor för att nå mer nyanserade svar. Vi transkriberade hälften av intervjuerna var och vi valde att transkribera de intervjuer som vi fungerat som andreintervjuare på. Detta gjordes för att skapa möjlighet för ett grundligare förarbete för vidare analys tillsammans med de anteckningar som redan förts av andreintervjuaren under dessa intervjuer.

Eftersom talspråk och skriftspråk skiljer sig avsevärt (Kvale 1997, s. 152), så diskuterade vi på förhand igenom hur vi skulle förhålla oss till materialet inför transkriberingarna. Med detta menas att vi kom överens om språkliga korrigeringar på förhand för att skapa en konsekvens i materialet med tanke på att vi var två olika individer som genomförde transkriberingarna. För att kunna hantera det empiriska materialet efter transkriberingarna sammanställde vi olika citat som vi ansåg kunde bidra till att svara på vår frågeställning. Vi valde sedan att kategorisera dessa citat i olika teman i ett dokument för att skapa överskådlighet. Vissa av intervjupersonerna har citerats mer än andra i analysen vilket enbart beror på att vissa citat var mer målande än andra. Detta var ett aktivt val vi gjorde för att på ett så tydligt sätt som möjligt kunna återberätta intervjupersonernas uppfattningar om olika frågor. Vi anser dock att samtliga intervjupersoner har bidragit till studiens empiri, även om de inte har citerats.

2.4 Forskningsfält och teoretisk ram

Uppsatsens syfte och frågeställning är utformade utifrån en inventering av fältet kring Generation Y i ledarskapskontext. För att kunna nå svar på uppsatsens frågeställning har vi ställt upp en teoretisk referensram med teorier bestående av två block. Det första blocket behandlar Generation Y i en arbets- och en ledarskapskontext. Det andra blocket berör mellancheferrollen med förtydligande teorier kring chefskap och ledarskap, situationsbaserat ledarskap samt förväntningsteori.

Vid insamlingen av det teoretiska materialet har vi främst använt oss av Lunds Universitets bibliotekstjänst LUBsearch, Lunds Universitets bibliotekskatalog Lovisa, svenska universitets- och forskningsbibliotekens söktjänst LIBRIS samt GoogleScholar. Forskningsartiklar och böcker har sökts fram med sökord såsom generation y, workplace

generation y, multigenerational workplace, generation y leadership, generational differences och middle managers. Utifrån dessa sökord visade det sig att det i huvudsak handlade om tidskrifter inom human resources, psychology, management och leadership, vilket går i linje med ämnesområdet. Utifrån detta valde vi ut artiklar och böcker som vi ansåg vara väsentliga för studiens syfte och frågeställning. Dessa gav oss i sina källförteckningar också tips om andra källor som ansågs vara relevanta inom ämnet. Vi har i den mån det har varit möjligt använt oss av ursprungskällan samt förhållit oss kritiska till materialet.

2.5 Studiens hållbarhet och kunskapsbidrag

Det är vanligt att tala om reliabilitet, validitet och generaliserbarhet för att stärka studier, men Bryman (2011, s. 51-52) menar att detta vanligtvis handlar om kvantitativa studier. Vi anser trots detta att vår kvalitativa studie kan nå delar av dessa kvalitetskriterier. Genom att vi har varit två författare under arbetet med studien har vi kunnat säkerställa att det empiriska materialet har insamlats och tolkats på ett tillförlitligt sätt. Vi undvek ledande frågor och ställde följdfrågor på ett sätt som avsåg att säkerställa att vår tolkning stämde överens med intervjupersonens verkliga mening. Detta gör att studien verkligen fångade intervjupersonernas syn på ämnet, vilket innebär att vi anser att vi har studerat det som vi avsåg att studera.

Eftersom att samtliga intervjupersoner tillät oss att spela in intervjuerna kunde vi även säkerställa att materialet som samlats in fångade allt som sades under intervjuerna. Intervjumaterialet har hanterats omsorgsfullt genom noggranna transkriberingar för att fånga ett material som verkligen speglade det som sagts. Vid sammanställningen av det empiriska materialet har vi båda två kunnat föra kontinuerliga diskussioner om det innehåll som vi har valt ut för att säkerställa att vi har kunnat bidra med ett trovärdigt perspektiv av intervjupersonernas ”verklighet”.

Genom att vi dessutom ställde upp tydliga kriterier för vårt empiriska urval anser vi att vi har kunnat bidra med ett djup och därmed har vi möjliggjort att studien kan appliceras i andra sociala kontexter. Genom vår noggranna metodgenomgång anser vi att en annan forskare skulle kunna kliva in i en likvärdig roll som vi har antagit vid den här studien.

2.6 Svagheter i tillvägagångssätt

Efter att vi har genomfört studien har vi reflekterat och ställt oss kritiska till det valda tillvägagångssättet. Trots att studien har inriktat sig på butikshefer från Generation Y för att skapa förståelse för dem i en mellancheferroll, kan det dock vara svårt att skilja på en människas egenskaper och generationella karaktärsdrag. Vi kan därmed inte blunda för det faktum att det kan finnas skillnader mellan individer inom en generation, exempelvis mellan de äldsta och de yngsta. Trots detta anser vi att det empiriska materialet som vi har samlat in har överensstämmt med den forskning som är framtagen om generationens karaktärsdrag och har därmed inte påverkat denna studie. Vi valde att bortse från könsaspekten i denna studie och kan därmed ha missat nyanser av genusperspektiv inom generationen. Vi anser dock inte att ett genusperspektiv hade påverkat insikterna om mellancheferrollen i den grad att studiens resultat hade förändrats avsevärt. Trots eventuella svagheter i studiens tillvägagångssätt anser vi att vi har studerat det vi avsåg att studera och att våra eventuella begränsningar kan öppna upp för andra forskare att fördjupa sig i Generation Y i en mellancheferroll.

3. Studiens teoretiska referensram

3.1 Introduktion

I nedanstående stycke presenteras vår teoretiska referensram som används för att söka svar på vår frågeställning kring hur unga butikschefer från Generation Y ser på sitt följarskap och ledarskap samt möjligheterna som finns i att förverkliga sig i sin mellancheferroll. Studiens teoretiska referensram består av två huvudsakliga block där det första berör Generation Y i en arbets- och en ledarskapskontext. Därefter följer referensramens andra block bestående av mellancheferrollen med bidragande teorier kring chefskap och ledarskap, situationsbaserat ledarskap samt förväntningsteori. Dessa delar sammanvävs avslutningsvis i en summering med ett förtydligande kring upplägget av den kommande analysen. Detta upplägg anses kunna bidra till att nå syftet med uppsatsen: att ur ett Service Managementperspektiv öka förståelsen för hur organisationer kan anpassa sig efter Generation Y:s behov i en mellancheferposition för att främja organisationers framgångar.

3.2 Generation Y

En generation innebär enligt Nationalencyklopedin (www.ne.se) en ”grupp av ungefär likåldriga individer av samma art”. Kopperschmidt (2000, s. 66) beskriver istället en generation som en identifierbar grupp som delar födelseår, lokalisering och signifikanta livshändelser som skett i kritiska utvecklingsstadier i livet. I denna studie kommer vi som tidigare nämnt att definiera den unga generationen som Generation Y i åldersgruppen 1977-1994. Några av de universella händelser som har inträffat under Generation Y:s uppväxt är exempelvis globalisering och ekonomisk tillväxt, ökat informationsflöde där sociala nätverk har blivit en del av vardagen, samt en uppsjö av valmöjligheter gällande både produkter och aktiviteter (Barnes, 2009, s. 59; Lieber 2010, s. 88). Dessa händelser har resulterat i att generationen har utvecklat egenskaper som är karaktäristiska för just dem.

Genom att belysa karaktäristiska egenskaper och attityder för Generation Y kan en bättre förståelse skapas för vad de unga butikscheferna från generationen eftersträvar samt motiveras av i en arbetskontext. En ökad kunskap inom detta är en förutsättning för att organisationerna ska kunna anpassa sig till de anställda mellanchefernas behov från Generation Y.

3.2.1 Generation Y i en arbetskontext

Nedan följer en kartläggning över några av de egenskaper och attityder som är typiska för generationen i en arbetskontext. De områden som berörs nedan är livsbalans och meningsfullt arbete, arbetstillfredsställelse och flexibilitet, kommunikation, feedback och belöningar samt karriär och framtid.

3.2.1.1 Livsbalans och meningsfullt arbete

Ng, Schweitzer och Lyons (2010, s. 282) menar att Generation Y är uppväxta med föräldrar som har låtit arbetet påverka deras privatliv negativt. Av den anledningen är de mer troliga att förhandla fram en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv (ibid., s. 282). Twenge (2010, s. 204) belyser att generationen värdesätter sin fritid högt och strävar efter att skapa en balans mellan arbetsliv och privatliv, så kallad "Work-Life Balance". Ng et al. (2010, s. 283) framhåller att generationen vill ha mer än lön som utbyte för sina prestationer. De vill även ha ett meningsfullt och utvecklande arbete (Angeline 2011, s. 251; Kyles 2005, s. 55; Martin 2005, s. 40).

3.2.1.2 Arbetstillfredsställelse och flexibilitet

Shragay och Tziner (2011, s. 145) menar att Generation Y är entusiastiska och vill ha ett spännande och relevant arbete som kan leda till arbetstillfredsställelse. Martin (2005, s. 42) förklarar att generationen inte ser ansvar som en börda, utan att de får tillfredsställelse av att ta mycket ansvar. Detta vill de göra som ett sätt för att visa sina färdigheter och talanger. Parment (2008, s. 85) framhåller också att generationen inte tycker om att utföra monotona arbetsuppgifter som inte upplevs meningsfulla för dem. Han menar att de blir frustrerade och uttråkade av detta. De vill även ha flexibla arbetsscheman och ogillar stela riktlinjer och procedurer som kontrollerar dem (Angeline 2011, s. 251; Cekada 2012, s. 43).

3.2.1.3 Kommunikation, feedback och belöningar

Beekman (2011, s. 16) menar att Generation Y är otåliga, vill nå sina karriärmål snabbt och därför kräver omedelbar feedback. Därmed bör kommunikationen vara positiv och frekvent, tilltala deras personliga mål och drömmar genom att erbjuda belöningar samt ge bevis på ett bra jobb (ibid., s. 16). Generationen ser lönen som en typ av feedback på sin prestation, men inte som ett incitament eller en drivkraft för att prestera bättre (Ng et al. 2010, s. 282). Många betonar att generationen är uppväxta med höga förväntningar på sitt arbete och en, från sina föräldrar, intalad tro på att de kan bli vad de vill (Parment 2008, s. 87; Shragay & Tziner

2011, s. 144). När de antrår arbetsmarknaden förväntar de sig struktur, accepterar auktoriteter och vill gärna ha en nära relation till sin chef (Bartley et al. 2007, s. 30; Shragay & Tziner 2011, s. 144). Generationen anser även att den sociala aspekten är en viktig del i arbetet och de värdesätter nära samarbeten mellan kollegor och chefer (Ng et al. 2010, s. 283).

3.2.1.4 Karriär och framtid

Beekman (2011, s. 16-17) betonar att Generation Y vill göra skillnad. Författaren menar att genom att uppmuntra deras vilja till att bidra, och belöna dem med möjligheter för avancemang, kan företag även skapa en känsla av lojalitet som möjliggör att de kan behålla morgondagens ledare. Kyles (2005, s. 55) hävdar också att generationen söker efter syfte och tillfredsställelse i sina karriärer. De vill att deras chefer ska kunna relatera till dem och värdera deras bidrag högt (ibid., s. 55). Tulgan (2011, s. 77) belyser att många företag står inför problematiken att de har anställt talangfulla ledare från Generation Y, men att dessa efter några år väljer att lämna arbetsplatsen. Författaren menar att en möjlig orsak till detta är att generationen upplever att de får ett för stort ansvar i relation till den stöttning som de får från sina högre chefer. Han tillägger även att generationen konstant ser sig om efter bättre alternativ och att många ledare tar deras ambitioner och engagemang för givet (ibid., s. 77). För att öka Generation Y:s lojalitet menar författaren att ledarna dagligen kan föra ingående samtal med dem och utveckla en skräddarsydd framtidsplan för varje anställd (Tulgan 2011, s. 78). Martin (2005, s. 41) framhåller att generationen vill lära sig något nytt varje dag. De vill konstant tillföra något av värde och få erbjudanden och belöningar för sina prestationer dagligen.

Sessa, Kabacoff, Deal och Brown (2007, s. 54) menar att de olika generationerna som idag är verksamma i arbetslivet föredrar olika ledarstilar. För att kunna förstå vilken ledarstil Generation Y föredrar är det av vikt att förklara hur de själva agerar som följare och ledare. Mot bakgrund av att denna studie behandlar den unga butikschefen från Generation Y och dess mellanchefsroll är teori gällande matchningen mellan följarskapet och ledarskapet även av betydelse.

3.2.2 Generation Y i en ledarskapskontext

I nedanstående avsnitt presenteras Generation Y som följare, Generation Y som ledare samt matchningen mellan följarskap och ledarskap.

3.2.2.1 Generation Y som följare

Generation Y värdesätter relationen till auktoriteter och de trivs i kollektiva sammanhang där ledaren kan få alla att dra åt samma håll (Sessa et al. 2007, s. 54). Chou (2012, s. 77) menar att organisationer och chefer kan hantera generationens arbetsprestationer mer effektivt om de kan förstå vilken typ av följarskap som de utövar. Han lyfter vidare fram att effektiviteten i ledarskapet är ett resultat av den relation som finns mellan ledare och följare. Eftersom att relationen till stor del beror på en förhandling mellan parterna, och att förhandlingen initieras av ledaren, är det viktigt att följaren förstår och uppfattar ledarens bidrag till relationen (ibid., s. 77). På så vis menar författaren att Generation Y kan uppleva en mer tillfredställande relation. Detta kan i sin tur leda till att de som följare kan förbättra sin arbetsprestation, arbetstillfredsställelse och attityd till arbetet. Vidare belyser författaren att generationen föredrar att uttrycka sina tankar, idéer och åsikter fritt och frekvent. Mot bakgrund av detta kan en hög kvalitet i relationen uppnås genom att använda en tvåvägs-kommunikation och erbjuda öppna forum för diskussioner (ibid., s. 77).

Barnes (2009, s. 62) framhåller att Generation Y:s uppväxt har präglats av en nära relation till föräldrarna som har ställt upp och hjälpt till när generationen stött på problem. Författaren menar att detta har resulterat i att generationen har svårt att lösa problem och motgångar. Detta betyder att de har ett stort behov av stöttning från sina chefer och ledare. Om inte de kan tillhandahålla det stöd som krävs kan det resultera i sämre arbetsprestationer (ibid., s. 62).

3.2.2.2 Generation Y som ledare

Chou (2012, s. 77) belyser att förståelsen för Generation Y:s ledarskapsstil kan bidra med insikt till hur organisationer kan utforma sin arbetsmiljö så att ledarskapet kan effektiviseras och där individuella, grupp- och organisationella prestationer kan främjas. Han menar att eftersom Generation Y tenderar att utöva ett delaktigt ledarskap, kan organisationer med fördel ta bort organisationella och strukturella barriärer för att på så sätt skapa bättre organisatoriska förutsättningar som möjliggör ett effektivare ledarskap.

3.2.2.3 Att matcha följarskap och ledarskap

För att försäkra sig om kvaliteten i relationen mellan ledare och följare menar Chou (2012, s. 77) att organisationer och chefer kan förbättra effektiviteten i ledarskapet genom att matcha rätt ledarskapsstil till Generation Y:s följarskap. Ledarskapets effektivitet står i stark relation till följarens godkännande (se även Hersey & Blanchard 1988, s. 170). Eftersom att generationen tenderar att ha en stark självkänsla och självsäkerhet, samt har en stark tro på den egna förmågan, menar Chou (2012, s. 77) därför att ett delegerande ledarskap kan vara fördelaktigt för följare från Generation Y. Detta gör att de ges möjlighet att ta ansvar, uppleva meningsfullhet och självförverkligande på arbetet, vilket i sin tur kan leda till ett effektivt ledarskap och goda prestationer (ibid., s. 77).

I detta avsnitt har Generation Y:s karaktäristiska egenskaper och attityder i en arbetskontext samt hur generationen fungerar i en ledarskapskontext behandlats. I nästkommande avsnitt kommer mellancheferrollen att presenteras. För att kunna bidra med kunskap om den unga butikschefen i en mellancheferroll utvidgas detta avsnitt med teori kring chefskap och ledarskap, situationsbaserat ledarskap samt förväntningsteori.

3.3 Mellancheferrollen

Barnes och Kriger (1987, s. 16) förklarar att många studier talar om ledaren som en hjälte och att andra menar att ledarskap är en samling av personliga attribut såsom energi, karisma eller stil. Mellan dessa båda hittar vi kontingensteoretiker som hävdar att ledarskap beror på allt från uppgift till följares förväntningar (se t.ex. Hersey & Blanchard 1988). Barnes och Kriger (1987, s. 16) menar vidare att alla dessa teorier i viss mån kan ses som korrekta, men att ingen av dem är tillräckliga. Detta beror på att samtliga dessa teorier baseras på en ledare med flera följare snarare än ett organisationellt ledarskap i pluralistisk mening. Med detta menar de att ingen riktigt hanterar komplexiteten som uppstår från det faktum att chefer ofta är både ledare och följare på grund av organisationella hierarkier.

Även Tengblad et al. (2007, s. 48) betonar att det sällan diskuteras att en chef samtidigt är medarbetare i förhållande till sin egen chef. De menar dock att chefers förväntningar på sin egen högre chef ofta stämmer överens med de förväntningar som deras egna medarbetare har på dem. Författarna belyser att underställda chefer vill ha egna chefer som: ser dem, ger dem en rimlig lön, stöttar dem, bidrar till deras utveckling, kan ge raka och tydliga besked samt

lyssna på dem (ibid., s. 48). Men de menar också att de underställda cheferna var medvetna om att de oftast inte fick det stöd som de hoppats på med anledning av att de överordnade cheferna inte hade tid för detta.

I likhet med detta förklarar Raes et al. (2011, s. 121-122) att den högsta ledningen skulle kunna justera sitt beteende till ett mer delaktigt ledarskap, och genom att göra detta, kunna stimulera förbindelsen till mellancheferna. Med detta menar de att det är relationerna inom organisationen, snarare än att *great men*, eller ”mäktiga män” (vår översättning), sitter på toppen av dem, som gör det möjligt för chefer att påverka och förbättra organisationens resultat. Det är därför viktigt att förstå den inverkan som högsta ledningen har på organisationens prestationer genom att ta med i beaktan hur den högsta ledningen skapar goda förbindelser med mellancheferna (ibid., s. 121-122).

Eftersom en mellanchefer fungerar som både följare och ledare, tvingas de därmed till att anta olika roller i sitt ledarskap med ansvar för både uppgifter och relationer. Det blir således av vikt att tydliggöra skillnaden mellan begreppspar chefskap och ledarskap för att skapa förståelse för vilka olika roller som kan antas.

3.3.1 Chefskap och ledarskap

Rothmann och Cooper (2008, s. 99-100) belyser att det finns oändligt många olika definitioner av ledarskap och många kämpar med att hålla isär ledning och ledarskap. Ofta används termerna chef- och ledarskap synonymt. Tengblad et al. (2007, s. 47) menar att det på senare tid har varit populärt att ställa chefskap och ledarskap mot varandra, där chefskap har setts som föråldrat och ledarskap har setts som det mer moderna. De förklarar att chefskap är inriktat på analys, styrning, effektiva rutiner och uppgiftsorientering, medan ledarskap istället fokuserar på motivation, engagemang, förändring och relationsorientering (ibid., s. 47). Även Kotter (1990, s. 4-6) diskuterar skillnaderna mellan chefskap och ledarskap och menar på att chefskap består av sådant som planering, budgetering, organisering och kontrollering, medan ledarskap istället bygger på att skapa riktning, motivera, inspirera och få medarbetarna att dra åt samma håll. Däremot om en chef bara är upptagen med administrativa rutiner kan det leda till problem med bristande motivation, engagemang och sammanhållning hos medarbetarna, medan en chef som bara coachar och motiverar, utan att styra, skapar en sektliknande organisation där medarbetarna drar åt olika håll (Blomquist & Röding 2010, s. 22; Kotter

1990, s. 17; Tengblad et al. 2007, s. 47). Mintzberg (1998, s. 146) understryker att en person rekommenderas att vara både chef och ledare.

Eftersom studiens syfte är att bidra till hur organisationer kan anpassa sitt ledarskap till de unga butikscheferna från Generation Y, blir därmed en teori kring detta relevant. Därför framhålls det situationsbaserade ledarskapet som bygger på betydelsen av att ledare anpassar sitt ledarskap utifrån uppfattningen om individens situation.

3.3.2 Situationsbaserat ledarskap

Några som tidigt diskuterade ledarskap i form av just uppgift- och relationsorientering var Hersey och Blanchard (1988, s. 170-173). De lyfter fram ett situationsbaserat ledarskap som anpassas efter individens mognad. De menar bland annat att det är den personliga relationen mellan chefen och den underordnade som är avgörande för vilken typ av ledarskap som ska utövas och att det är ledarens uppfattning om medarbetarnas kunskaper och motivation som avgör hur relationen mellan dem utvecklas. De tillägger att relationen bygger på om medarbetaren har den kunskap och motivation som krävs, eller om chefen blir tvungen att engagera sig i arbetet och uppmuntra dem för att de ska genomföra sina arbetsuppgifter. Hersey och Blanchard (1988, s. 177-182) delar in denna utveckling i fyra stadier:

1. *Instruerande* (hög uppgiftsorientering och låg relationsorientering)

Lämpligt då medarbetarnas mognad är låg eftersom att det då behöver göras klart för dem vad arbetet och dess krav handlar om och hur det ska göras. Ledaren styr i huvudsak genom instruktioner med lite stöttning.

2. *Insäljande* (hög uppgifts- och relationsorientering)

När mognaden hos medarbetarna ökar anses det viktigare att stötta och öka graden av entusiasm och engagemang i arbetet än att ge instruktioner. Ledaren är dock fortfarande den som ger direktiv och säljer in betydelsen av arbetet och önskat beteende hos medarbetaren.

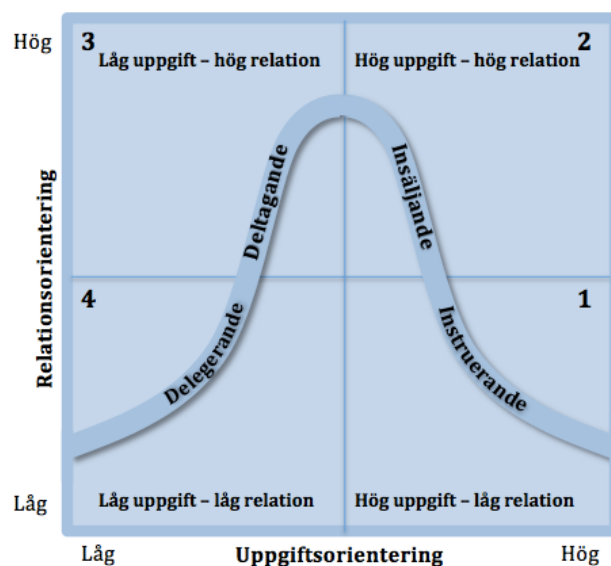
3. *Deltagande* (låg uppgiftsorientering och hög relationsorientering)

Lämpligt när medarbetarnas mognad har ökat ytterligare och de behöver stöd för att kunna arbeta utifrån sin egen kunskap. Här genomsyras ledarskapet av en tvåvägskommunikation där syftet är att nå en mer gemensam problemlösning och ett samarbete.

4. *Delegerande* (låg uppgifts- och relationsorientering)

När medarbetarna anses som mest mogna för att genomföra arbetsuppgifterna med entusiasm och mindre styrning från chefen blir detta lämpligt. Det blir här onödigt att instruera och stötta på grund av följarens trygghet och självförtroende.

För att förtydliga hur Hersey och Blanchard (1988, s. 182) menar att ledarskapet ska förändras i takt med medarbetarens mognad kan ovanstående steg illustreras genom följande figur:



Figur 2. Situationsbaserat ledarskap. Fritt efter Hersey och Blanchard (1988, s. 182).

Eftersom det är ledarens uppfattning om följarens kunnande och motivation som avgör vilken typ av ledarskap som utövas, är det av vikt för organisationer att förstå vad följarna förväntar sig av dem. Därför är en teori om hur förväntningar påverkar en människas grad av motivation av relevans i sammanhanget.

3.3.3 Förväntningsteori

Rothmann och Cooper (2008, s. 48-49) menar att expectancy theory, eller förväntningsteorin, handlar om de förväntningar som människor har på sitt arbete och hur dessa påverkar deras beteende i en organisationell kontext. De hävdar att arbetsprestationen påverkas av en människas grad av motivation, "People will do what they can do when they want to" (Rothmann & Cooper 2008, s. 48). Förväntningsteorin är ett sätt att skapa förståelse för vilka faktorer som påverkar en persons motivationsnivå. Författarna menar att en ledare kan öka sina anställdas motivation genom att se till följande tre komponenter (ibid., s. 48-49):

Den första komponenten handlar om förväntningarna på den egna ansträngningen och prestationen. Vissa människor har höga förväntningar på sin arbetsprestation och arbetar därmed väldigt mycket, medan andra kan uppleva att de inte har den kunskap som krävs för att utföra arbetsuppgifterna, vilket resulterar i att de presterar dåligt. En ledare kan undkomma detta problem genom att utbilda samt uppmuntra de anställda. Detta resulterar i att den anställda känner sig kompetent, att tron på den egna förmågan ökar samt att motivationen ökar vilket resulterar i att arbetsprestationen blir bättre.

Den andra komponenten bygger på förväntningar om belöning baserat på den utförda prestationen. Även om ett företag har personal som arbetar effektivt och framgångsrikt finns det en risk att personalen kan tappa sin motivation. Orsaken till detta är att organisationen inte lyckats skapa en tillfredsställande matchning av individens prestation och dennes förväntningar på belöning. I detta fall är det av stor vikt att ledaren är tydlig med vilka förväntningar denne har på den anställda samt att ledaren meddelar vilka belöningar som ges ut baserat på de utförda prestationerna.

Den tredje komponenten behandlar de personliga målen i relation till belöning. En anställd kan anse att dennes prestation är värd mer än en bonus och att den anställda därmed tappar sin motivation då belöningen inte uppnår de kriterier som individen värdesätter. För att undgå detta problem kan ledaren lära känna de anställda och deras behov för att på så vis få reda på vilken typ av belöning som de föredrar.

I detta avsnitt har mellanchefsrollen samt teorier som kan bidra med insikter inom ämnesområdet lyfts fram. Nedan följer en summering av den teoretiska referensramen samt hur vi avser att använda denna i det kommande analysavsnittet.

3.4 Summering av teoretisk referensram

I den inledande delen av detta avsnitt har Generation Y:s karaktäristiska egenskaper och attityder i en arbetskontext behandlats, samt hur generationen fungerar i en ledarskapskontext. Därefter framhålls mellanchefsrollen med bidragande teorier kring chefskap och ledarskap, situationsbaserat ledarskap samt förväntningsteori. Genom att använda kunskap kring Generation Y och sätta det i samband med kunskap kring mellanchefsrollen kan förståelsen fördjupas om den komplexa roll som de unga butikscheferna besitter. Dessa två block kan bidra till att nå svar på hur butikscheferna ser på sitt följarskap och ledarskap samt hur de upplever möjligheterna i att förverkliga sig i en mellanchefsposition. I uppsatsens nästkommande del följer en analys av det insamlade empiriska materialet. Analysen är uppbyggd utifrån tre teman; butikschefen som följare, butikschefen som ledare samt matchningen av följarskap och ledarskap. Samtliga teorier från de ovanstående två blocken i referensramen kommer att fungera som stöd i att förklara och förstå den insamlade empirin.

4. Empiri och analys

4.1 Introduktion

I nedanstående stycke följer en analys där empirin möter teorin. Inledningsvis analyseras butikschefen som följare under de högre cheferna. Detta görs för att skapa en förståelse för hur den unga butikschefen upplever sitt följarskap samt hur detta försvårar alternativt främjar deras roll som mellanchefer. Därefter analyseras butikschefen som ledare för att skapa en uppfattning om hur de upplever sitt eget ledarskap över sina anställda samt hur detta påverkats av de högre chefernas ledarskap gentemot dem. Analysen avslutas med matchningen av följarskap och ledarskap för att skapa insikter om hur de unga butikscheferna ser på möjligheterna som finns i att förverkliga sig i sin mellancheferposition.

4.2 Butikschefen som följare

Detta avsnitt avser att behandla hur butikscheferna är som följare för att förstå hur de vill att ledarskapet ovanifrån ska fungera gentemot dem. Först analyseras butikschefernas introduktion i rollen som mellanchefer och därefter följer ett avsnitt kring balansen mellan arbetsliv och privatliv. Vikten av en god relation till de högre cheferna lyfts sedan upp samt viljan till ständig utveckling. Avslutningsvis analyseras butikschefernas självständighet.

4.2.1 Introducera mera

Alla de unga butikscheferna som intervjuats ansåg att de har den kunskap som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter. Merparten av dem lyfte dock fram att de har införskaffat sig den yrkeskunskap som de idag besitter på egen hand. Många menade på att de var självlärda och syftade då till att upplärningen i introduktionsfasen var bristfällig och i många fall obefintlig. Merparten ansåg att de fick en klar bild av vilka krav som ställdes samt vad som förväntades av dem i introduktionen till tjänsten som butikschef. Dock förklarade de på att rollen som butikschef var svårare än vad de hade förväntat sig. De hävdade att orsaken till detta var för att de inte fick de verktyg som krävdes från sina chefer för att kunna prestera i linje med vad som förväntades av dem. Två av butikscheferna uttryckte sig på följande vis:

”Här, varsågod det här är din butik, lär dig själv”. Så lite. Så då var det ju mycket att jag fick lära mig allting själv. Men, så jag trodde att det skulle vara lättare än vad det är /- - -. Men det är inte så lätt som folk tror att det är, att gå in och vara chef /.../ (”Denise”).

.../ det är väl någonting som också kanske brustit, att man inte fick en ordentlig introduktion och det är livsfarligt. Jag kan säga det, det skulle ha varit en introduktion på en-två veckor och en ordentlig och då menar jag att man går igenom alla bitar, /- - / jag förstår inte varför man snålar på det, det är skitviktigt ("Isabelle").

I första fasen av det situationsbaserade ledarskapet styr ledaren genom instruktioner (Hersey & Blanchard 1988, s. 177-182). Stadiet kännetecknas av att ha en hög uppgiftsorientering och en låg relationsorientering där ledaren ska tydliggöra för den anställda vad arbetet handlar om samt om de krav som finns. Eftersom att de unga butikscheferna ansåg att de redan från början förstod vad som förväntades av dem kan ses som att de förstod uppgiften. Det kan därför ses som att de högre cheferna anpassade sitt ledarskap utifrån Herseys och Blanchards (1988, s. 177-182) första instruerande steg. På grund av den bristfälliga introduktionen verkar det dock som att de hade behövt mer stöttning från sina chefer angående hur de skulle utföra sina arbetsuppgifter. Med anledningen av att merparten av butikscheferna var självlärda kan det tolkas som att de, i starten på sin karriär, kan ha upplevt sig ensamma i sin roll.

Generation Y:s nära relation till sina föräldrar har resulterat i att generationen har ett stort behov av stöttning från sina chefer och ledare (Barnes 2009, s. 62). En högre grad av relation skulle troligtvis resultera i ett bättre arbetsresultat (ibid., s. 62). Med tanke på Generation Y:s behov av stöttning och nära relation till sina chefer eller ledare, kan det tolkas som att butikscheferna även behöver en hög grad av relation trots att deras mognad är låg. Därmed blir relationen även viktig i introduktionsfasen för de unga butikscheferna från Generation Y. Hersey och Blanchards (1988, s. 177-182) första fas där ledaren instruerar kan därför behöva ha starkare inslag av relation för att anpassas till de unga butikscheferna från Generation Y och deras behov.

4.2.2 Balansera på livets sköra tråd

Majoriteten av de unga butikscheferna trivdes med att ha ett stort ansvar. Många upplevde dock att det ställdes höga krav från cheferna i början och en del menade på att det var underförstått att mycket närvaro på arbetet innebar ett bra arbete. En av butikscheferna uttryckte det såhär:

.../ inställningen kan ju vara ibland att "ja, ju mer du är på plats desto bättre så att säga". /- - / och sen att de har en önskan att man kanske gör lite extra. Det... Men den kanske inte är direkt uttalad, utan ja, man förstår. Det är ett visst språk som talas till slut liksom ("William").

Generation Y får tillfredsställelse av att ta mycket ansvar (Martin 2005, s. 42). Samtidigt kan vissa människor ha höga förväntningar på sin arbetsprestation som gör att de arbetar väldigt mycket (Rothmann & Cooper 2008, s. 48-49). Twenge (2010, s. 204) belyser att generationen värdesätter sin fritid högt och strävar efter att skapa en balans mellan arbetsliv och privatliv. Det kan tolkas som att generationens inre vilja till att ta ett stort ansvar försvårar deras möjligheter till att skapa en bra balans mellan arbetslivet och privatlivet genom att de spenderar mycket tid på arbetet. Det verkar dessutom som att vissa organisationers uttalade krav på närvaro försvårar deras situation och möjlighet att finna en bättre balans i sin roll som mellanchefer.

4.2.2.1 Familjen kommer först

De unga butikscheferna menade att deras balans hade blivit bättre med tiden allt eftersom de blivit mer varma i kläderna. Hälften av dem nämnde även i sammanhanget att balansen hade förändrats under tidens gång på grund av andra prioriteringar i livet. De ansåg att familj och barn automatiskt krävde andra prioriteringar och att detta gjorde att de kunde släppa arbetet mer utanför arbetstid. Den andra hälften som inte hade barn hade också försökt finna en bra balans eftersom att de värdesatte sin fritid högt. Dock upplevde de svårigheter i att hantera balansen på grund av krav från organisationerna. Detta kan illustreras av följande citat:

För att det har alltid varit så ”ja, men du kan ju jobba, du har inte barn”. Och det har varit både som anställd innan och som chef. Eller ”du kan göra det, du kan stanna här till åtta för att du har inte nån familj att gå hem till”. Men det har man ju ändå, trots att man inte har barn (”Denise”).

Några andra menade till och med att det fanns en risk att ”gå in i väggen”. De menade att orsaken till detta var att chefen hade för höga krav samt inte ville lyssna eller stötta. Mot bakgrund av att Generation Y är uppväxta med föräldrar som har låtit arbetet påverka deras privatliv negativt är de mer troliga att förhandla fram en bättre balans (Ng et al. 2010, s. 282). Det kan ses som att organisationer tar tillvara på generationens goda förmåga till att ta ett stort ansvar. De andra prioriteringarna som hälften av butikscheferna tvingades till, verkar dock ha hjälpt dem att förhandla fram en bättre balans efter hand. Däremot för de butikschefer som inte hade barn blev de uttalade kraven på närvaro svåra att undkomma. Det kan tolkas som att organisationerna inte ansåg att dessa butikschefers fritid vägde lika tungt som om de hade haft barn och därmed inte ansågs ha något giltigt skäl till att få skapa sig denna balans. En följd av detta kan bli att generationens vilja till ansvarstagande gör att de kör slut på sig själva vid en bristande förståelse och stöttning från organisationens sida. Därmed kan det tolkas som

att organisationerna genom att stötta och lyssna till sina butikscheferns behov, kan hjälpa dem till att nå en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv.

4.2.3 Vikten av en god relation

Det fanns olika uppfattningar hos de unga butikscheferna angående om de ansåg sig ha en bra relation till sin chef eller inte. Utifrån den empiriska studien visade det sig att butikscheferna från Generation Y ansåg att en bra relation till de egna cheferna påverkades av graden av kommunikation, feedback, uppföljning samt hur de blev belönade. De som hade en god relation till sina chefer hade en öppen kommunikation, det fanns förtroende i relationen samt att cheferna stöttade dem när de fick problem. I de fall där butikscheferna var missnöjda med relationen till sin chef menade de flesta på att det var just den bristfälliga kommunikationen i relationen som skapade missnöjet hos butikscheferna. Med detta menade de att de inte alltid kände sig trygga i att fritt uttrycka sina åsikter samt att kommunikationen skedde alltför sällan.

Generation Y värdesätter en nära relation till sin chef (Bartley et al. 2007, s. 30) och den sociala aspekten är väldigt viktigt för generationen (Ng et al. 2010, s. 283). Chou (2012, s. 77) belyser att då Generation Y föredrar att uttrycka sina åsikter fritt, kan en hög kvalitet i relationen uppnås genom att öppna upp för diskussioner. Som en följd av att några av de unga butikscheferna från Generation Y inte fick möjlighet att uttrycka sina tankar och idéer fritt och frekvent kan det tolkas som att detta ledde till missnöje kring relationen hos dem. Denna bristfälliga kommunikation försvårar möjligheten till att skapa en god relation mellan parterna. På grund av att butikscheferna värdesätter den sociala aspekten blir det viktigt för de högre cheferna att skapa ett klimat som främjar detta.

Den huvudsakliga skillnaden på chefskap och ledarskap är enligt Kotter (1990, s. 4-6) att chefskap handlar om de administrativa delarna och att ledarskap mer handlar om att motivera och inspirera. Han menar att om en chef bara är upptagen med administrativa rutiner kan det leda till problem med bristande motivation och engagemang hos medarbetarna (Kotter 1990, s. 17). Mintzberg (1998, s. 146) hävdar att en person rekommenderas att vara både chef och ledare. Det kan ses som att butikschefernas högre chefer inte agerar både chef och ledare, utan att de istället fokuserar mer på chefsrollen och de administrativa uppgifterna. Konsekvensen av detta kan bli att medarbetarna tappar motivation och engagemang för företaget och för sin roll som butikschef, när deras chefer utelämnar relationsaspekten i ledarrollen. Mot bakgrund

av ovanstående verkar det vara fördelaktigt om de högre cheferna kan agera både chef och ledare. Detta kan i sin tur medföra att de unga butikscheferna från Generation Y blir mer motiverade och engagerade i sin mellancheferroll.

4.2.3.1 Fram och tillbaka för en stärkt relation

Även de unga butikschefer som ansåg sig ha en god relation till sina chefer framhöll att de ville ha mer feedback. De menade dessutom att de vid olika tillfällen hade bett om det, men att det inte hade blivit bättre. Det var endast en av butikscheferna som ansåg att feedbacken från chefen var tillräcklig. Några förklarade att de ville ha feedback i syfte för att veta att organisationen hade förtroende för dem i sin roll, men även för att motivera dem till att prestera bättre. Detta illustreras i följande två citat:

.../ jag anser att man gjorde ett sämre arbete då när man inte hade den feedbacken. /- - / Det blir ju så, för att man överhuvudtaget ska utvecklas så måste man få både kritik och beröm för att kunna utvecklas som person. Får du inte den feedbacken så är det princip som att du stannar av lite grand ("Alice").

.../ det är väldigt dålig uppföljning på våra försäljningsrapporter, .../ jag pallar knappt lägga ner någon tid för att förklara så mycket, för att jag känner inte att jag får så mycket gehör på det tillbaka /- - / för att hålla mig motiverad på en arbetsplats så måste jag höra när jag gör någonting bra eller att det kommer spontana klappar på axeln eller vad det nu än kan vara. För sånt håller mig motiverad och man behöver alltid motivation för att öka siffrorna ("Evelina").

Beekman (2011, s. 16) betonar att Generation Y vill se bevis på att de har gjort ett bra arbete, är otåliga och vill nå sina karriärmål snabbt. Han menar att kommunikationen ska vara positiv, frekvent och tilltala generationens personliga mål. Rothmann och Cooper (2008, s. 48-49) påpekar att det är viktigt att organisationer matchar individernas prestationer och dennes förväntningar på belöningar. Majoriteten av de organisationer som de unga butikscheferna arbetade på verkar inte ha mött individernas förväntningar på belöningar i form av feedback. Precis som en av butikscheferna menade så kan detta i vissa fall leda till försämrade arbetsprestationer. Uppenbarligen krävs det att organisationer uppmärksammar det faktum att unga butikschefer från Generation Y vill ha bevis på sina prestationer för att de ska prestera bra. Det kan ses som att butikschefernas stora behov av att få feedback grundar sig i deras otålighet i att lyckas i karriären men även i deras personliga vilja och mål att utvecklas. En ökad kommunikation och feedback från de högre cheferna kan leda till att relationen mellan de unga butikscheferna och de högre cheferna kan stärkas och att de unga butikscheferna blir mer tillfreds med sin arbetssituation.

4.2.3.2 Lagom är bäst

Som nämnts ovan trivdes de unga butikscheferna från Generation Y när de fick en frekvent feedback som ett bevis på deras goda arbetsprestation. Många var dock överens om att de inte vill ha en chef som styrde dem för hårt. De ville istället ha frihet under ansvar. Följande citat kan illustrera hur de ville att relationen till deras chefer skulle se ut:

.../ jag klarar mig ju mycket bra själv så jag känner liksom att... Skulle jag bli ledd .../ mycket av min chef så hade jag nog tyckt att det hade varit lite jobbigt. Jag vill självklart ha feedback och hela den biten, men jag hade inte klarat av en chef som hänger här varje dag som liksom kollar vad jag gör och ifrågasätter allting .../ ("Isabelle").

När medarbetarna besitter en högre mognad menar Hersey och Blanchard (1988, s. 177-182) att ledarens roll är att vara insäljande eller deltagande, vilket betyder att denne ska ha en hög relationsorientering och en något lägre uppgiftsorientering. Det kan därför ses som att butikschefernas behov och önskan på hur relationen till deras chefer ska se ut stämmer överens med teorin kring att de högre cheferna ska ha en insäljande eller deltagande roll. Genom att de högre cheferna kan sälja in betydelsen av arbetet men samtidigt fungera som stöd åt butikscheferna kan de tillsammans skapa ett gott samarbete och lösa de eventuella problem som uppstår.

Angeline (2011, s. 251) menar att Generation Y ogillar procedurer som är alltför kontrollerande. Även om de unga butikscheferna från Generation Y vill ha en hög nivå av relation så vill de inte bli alltför styrda och instruerade i uppgifterna. Genom ett insäljande eller deltagande ledarskap kan möjligtvis de högre cheferna undvika att få butikscheferna att känna sig alltför kontrollerade och styrda.

4.2.3.3 Kärlek framför pengar

Vid frågan kring vad de unga butikscheferna ville bli belönade med förklarade de flesta att pengar fungerade som en bra belöning för ett bra utfört arbete. De menade däremot att det inte fick dem att göra sitt jobb bättre. Återigen hänvisade ett flertal till vikten av feedback som belöning, vilket illustreras i följande citat:

Alltså pengar är ju trevligt. Men, alltså bara att man blir uppmärksammad och får höra att "det här gjorde ni väldigt bra" så tror jag det är väl egentligen det bästa tror jag. Rent arbetsmässigt så är det [så]. För jag tror man kommer nog utvecklas mer av det än att bara få pengar på kontot ("Vilma").

Rothmann och Cooper (2008, s. 48-49) menar att personalen kan tappa sin motivation om individens prestation inte matchar dennes förväntningar och personliga mål på belöningar. Generation Y ser lönen som en typ av feedback på deras prestation, men inte som ett incitament eller en drivkraft för att prestera bättre (Ng et al. 2010, s. 282). Med detta i åtanke kan det ses som att de unga butikscheferna ville ha pengar som belöning men att det inte är det som kunde få dem till att göra ett bättre arbete i längden. Därför verkar det som att teorin kring att individanpassa belöningsystemet är att föredra. Genom att finna andra sätt att belöna butikscheferna skulle de kunna bli ännu mer motiverade i sitt arbete. Mot bakgrund av ovanstående kan det tolkas som att butikscheferna finner mer drivkrafter i att få en stark relation genom feedback och uppföljning snarare än att få pengar.

4.2.4 Mycket vill ha mer

Samtliga av de unga butikscheferna ansåg att de trivdes bra i sin roll som butikschef. Men det framkom även att alla hade funderat på att lämna sin tjänst någon gång på grund av olika omständigheter. Viljan till att utvecklas var ofta den faktor som flera gav som anledning till att lämna sin tjänst. Några menade att de hade en vilja att kliva ett steg upp och bli regionchefer. Detta tydliggörs genom följande citat:

Ja, jag vill ju gärna peta ner den där regionchefen, till att börja med! /- - / Man får ju ändå hålla dörrarna öppna som man säger, även fast jag trivs med mitt jobb liksom så vill man ju ändå utveckla sig /.../ ("William").

Några av butikscheferna förklarade även att möjligheten att avancera avtog när de nått positionen som butikschef genom att utvecklingsmöjligheten blev som en flaskhals. Men det var inte alla som strävade efter att vilja kliva steget upp som regionchefer. Med detta menade några att rollen som regionchef troligtvis skulle innebära en mindre relationsorientering än vad de själva trivdes med.

Generation Y är uppväxta med höga förväntningar på sitt arbete och en, från sina föräldrar, intalad tro på att de kan bli vad de vill (Parment 2008, s. 87). De söker efter syfte och tillfredsställelse i sina karriärer (Kyles 2005, s. 55) och därför kan organisationer behålla sina ledare genom att uppmuntra dem och erbjuda dem karriärmöjligheter (Beekman 2011, s. 16-17). Tulgan (2011, s. 77) anser att organisationer tar Generation Y:s ambitioner och engagemang för givet. Detta medför att generationen konstant ser sig om efter bättre alternativ, vilket i sin tur kan leda till att många från generationen efter några år lämnar sina

tjänster. Genom att erbjuda butikscheferna karriärmöjligheter kan möjligheten öka till att de vill stanna kvar längre på företaget. Med tanke på Generation Y:s vilja att klättra i karriären, samt en intalad tro på att de kan bli vad de vill, finns det en risk att de lämnar organisationen om flaskhalsen är ogenomtränglig. Eftersom att relationen verkar vara en viktig del för de unga butikscheferna från Generation Y kan det därför förstås som att regionchefstjänsten inte passade alla. Trots att samtliga menade att de vill utvecklas, så blev inte regionchefstjänsten det mest naturliga steget för alla på grund av att tjänsten inte innehöll den relationsorientering som de själva ville ha.

4.2.5 Självständig eller ständigt själv

Samtliga av de unga butikscheferna förklarade att de kände sig trygga i sin roll som butikschef. Ett flertal menade att deras chefer såg dem som självständiga och att de klarade av sitt arbete på ett utmärkt sätt. Detta är något som butikscheferna strävade efter. Samtidigt upplevde de dock att deras självständighet resulterade i att de kände sig ensamma och bortprioriterade i sin roll. Detta kan illustreras av följande citat:

Det är mycket snack och lite verkstad och det stör mig för att det är inte många gånger som jag ber om hjälp eller behöver hjälp eller så och då känner man väl att när man väl ber om det borde man tycka att det ska prioritera. Alltså så, att det borde hända någonting. Sen förstår jag också att det är många som tjarar och gnatar och hela den biten, men vi som inte gör det borde också få, när vi väl ber om någonting. Att det faktiskt händer något ("Isabelle").

Utifrån det fjärde stadiet i det situationsbaserade ledarskapet behöver ledare inte styra medarbetaren och har därmed en mer delegerande karaktär som kännetecknas av både låg uppgifts- och relationsorientering (Hersey & Blanchard 1988, s. 177-182). I likhet med detta menar Chou (2012, s. 77) att Generation Y själva föredrar ett delegerande ledarskap där de ges möjlighet att ta ansvar, men däremot anser han att relationen är avgörande för att generationen ska känna arbetstillfredsställelse och kunna förverkliga sig själva.

Det kan tolkas som att butikschefernas självständighet har resulterat i att deras chefer litar på dem och därför ger dem en mindre grad av relation. Utifrån Herseys och Blanchards (1988, s. 177-182) teori kan det ses som att de högre cheferna agerar på rätt sätt med ett delegerande ledarskap. Men genom att organisationer väljer att agera utifrån detta när generationen befinner sig i ett mognadsstadium, får dock inte butikscheferna den grad av relation som de bevisligen behöver och vill ha i enlighet med Chous (2012, s. 77) resonemang. Trots butikschefernas höga mognad vill de inte känna sig ensamma utan stöd från de högre

cheferna. Därmed blir ett delegerande ledarskap i enlighet med Hersey och Blanchard (1988, s. 177-182) med en alltför låg relationsaspekt inte lämpligt för organisationer att tillämpa på unga butikschefer från Generation Y i en mellancheferroll för att de ska kunna förverkliga sig själva.

I ovanstående kapitel har det analyserats kring hur den unga butikschefen från Generation Y fungerar som följare i en mellancheferroll. Inledningsvis belystes hur de unga butikscheferna introducerades in i sin mellancheferroll samt missnöjet kring den bristfälliga relationen och stöttningen de fick i detta. Därefter framhölls att höga krav från de högre cheferna försvårade för butikscheferna att nå en balans mellan arbetsliv och privatliv. Sedan betonades vikten av en god relation med de högre cheferna samt att frekvent kommunikation på en lagom nivå kunde medföra att butikscheferna kände sig trygga att uttrycka sig fritt. Avslutningsvis framhölls viljan hos de unga butikscheferna att ständigt utvecklas samt deras förmåga att vara självständiga.

4.3 Butikschefen som ledare

Efter att ha påbörjat sin tjänst och introducerats i rollen med dess tillhörande arbetsuppgifter från sina egna chefer, förväntas butikschefen även att fungera som en chef för sina egna underställda. Inledningsvis analyseras butikschefernas introduktion i rollen som mellanchefer och svårigheterna med att leda andra. Därefter lyfts svårigheterna fram kring att finna en balans mellan arbetsliv och privatliv i sin roll som ledare över andra. Avslutningsvis framhålls hur de unga butikscheferna ser på sitt ledarskap och hur de uppfattar att de behöver agera i sin roll som mellanchefer.

4.3.1 Dags för de anställda att börja ”följa John”

Som nämnts ovan blev inte introduktionen i rollen som butikschef som de unga butikscheferna hade hoppats på. Många menade att det var tufft att börja som butikschef med ansvar för butiken och samtidigt leda andra. Det framkom från den empiriska studien att svårigheterna till stor del handlade om personalhanteringen. En butikschef beskrev starten på sin tjänst såhär:

Mina första år var jättetuffa. Jag hade /.../ väldigt motarbetande personal vilket gjorde att det var en kamp, /- - / och man undrade många gånger varför man gjorde detta liksom /- - / (“Isabelle”).

En annan butikschef menade att hon inte delegerade så mycket i början utan tog allt ansvar själv: ”Från början så förväntade jag mig nog inte så mycket utav mina säljare. Vilket jag ser idag att det var helt fel att jag skulle göra allting” (”Stina”).

Tengblad et al. (2007, s. 48) framhåller att chefers förväntningar på sin egen högre chef ofta stämmer överens med de förväntningar som deras egna medarbetare har på dem. Mot bakgrund av det som nämnts tidigare gällande den bristande stöttningen i butikschefernas egen introduktion från de högre cheferna, kan det ses som att det även har påverkat deras förmåga att själva utöva ett lämpligt ledarskap till sina anställda. Precis som en bristande stöttning i introduktionen från de högre cheferna kunde leda till missnöje hos butikscheferna blir det därför rimligtvis svårt att stötta de anställda. Den bristande stöttningen verkar även ha utmynnat i att vissa av butikscheferna valde att ta kontroll över sin situation genom att göra allting själva. Detta kan även medföra svårigheter i personalhanteringen genom att de anställda kan känna sig utlämnade. Om inte förväntningarna på de högre cheferna kan uppfyllas kan det således bli svårt att leva upp till förväntningarna från de egna anställda. Därmed skapas en svårighet för butikscheferna i att finna en balans mellan sina och andras förväntningar när de befinner sig i en mellancheferroll.

4.3.1.1 Laget framför Jaget

Även om majoriteten av de unga butikscheferna menade att den stora svårigheten var att hantera personalen så ansåg de också att personalen var bland det viktigaste för att skapa ett fungerande arbete. De beskrev det som att de ville främja laget framför jaget vilket kan illustreras av följande citat:

Jag sätter inte mig själv högre än nån annan, utan jag vill vara en i gruppen. /- -/ För mig är det viktigt att det inte bara är jag som bestämmer vad vi ska göra, utan att vi som grupp tar beslut tillsammans (”Vilma”).

Ng et al. (2010, s. 283) menar att Generation Y anser att den sociala aspekten är en viktig del i arbetet och de värdesätter nära relationer till sina kollegor. Således verkar det som att de unga butikscheferna från Generation Y värdesätter det nära samarbetet och relationerna till sina kollegor. Butikscheferna pratade ofta om ”teamet” vilket kan tolkas som laget. Ett lag arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål och det är precis vad butikscheferna beskriver sig vilja göra tillsammans med sina anställda. Det verkar som att de unga butikscheferna anser att de tillsammans ska driva butiken framåt och att den uppgiften inte bara ska ligga hos

butikscheferna själva. Dessutom som en följd av att de själva vill ha en nära relation till sin egen chef, vill butikscheferna möjligtvis även skapa goda relationer till sina egna anställda för att trivas i sin roll.

4.3.1.2 Den missförstådda ungdomen

Ett flertal av de unga butikscheferna menade också att deras unga ålder kunde medföra svårigheter i ledarskapet gentemot de anställda. En av butikscheferna nämnde även att han upplevde svårigheter när hans chefer var i samma ålder som han själv.

Generation Y strävar ständigt efter ett spännande och relevant arbete (Shragay & Tziner 2011, s. 145) och de vill gärna ta ansvar som ett sätt för att visa sina färdigheter och talanger (Martin 2005, s. 42). Detta kan innebära svårigheter i situationen som butikschef där mottagandet av Generation Y:s framfusiga och drivande karaktär kan ta över. I de fall där butikschefernas anställda var i samma ålder som dem själva kan det precis som butikschefen ovan menade vara svårt att hantera. Det kan finnas en risk för att det generationsspecifika drivet möts med motstånd av de anställda från samma generation i nära ålder, som också de vill synas och höras.

Däremot när de anställda inte var i samma ålder så kunde det istället uttryckas med ett kritiskt förhållningssätt till butikschefens förmåga att utföra sitt arbete. Några hävdade dessutom att deras ledarskap hade sett annorlunda ut inledningsvis. Detta kan förtydligas genom följande citat:

Det har varit väldigt tufft om man har haft personer som är äldre än en själv. För att det är också någonting som folk stör sig på. Så då har det varit mycket liksom att de automatiskt trotsat, de bryr sig inte om hur du är som person. /- - / Det är mycket ”gud, ditt lilla lammkött” och ”du vet inte mycket om livet” /.../ (”Denise”).

/.../ i början så var jag mycket chef och med det menas väl att jag var väldigt fast vid mina värderingar och mitt synsätt /.../. Jag kände mig nästan tvingad att vara chef ordentligt för att jag märkte att så fort jag, vad ska man säga ”mjukna”, eller vad ska man säga, när jag släppte på någonting så då åt dem upp en /- - / (”Isabelle”).

Den klassiska skillnaden på chefskap och ledarskap är som tidigare nämnts att chefskap är mer inriktat på uppgiften medan ledarskapet istället fokuserar på relationen (Tengblad et al. 2007, s. 47). Det finns även risker när en person blir för mycket chef och för lite ledare, eller tvärtom (Blomquist & Röding 2010, s. 22). Det kan tolkas som att de anställda som var äldre än dem själva eventuellt upplever att de unga butikscheferna saknar den förmåga som krävs

för att kunna vara både chef och ledare. Utifrån citaten ovan kan det ses som att butikscheferna möttes med motstånd i form av bristande motivation och engagemang eller medarbetare som drog åt ett annat håll. Detta kan därför tolkas som att några av butikscheferna hade tagit en större chefsroll i förhållande till ledarroll gentemot de anställda som var äldre än dem själva.

Som tidigare nämnts kan butikscheferna ha upplevt något liknande gentemot sina egna chefer gällande deras chefsroll och ledarroll. Därmed faller det sig möjligtvis naturligt att de också tar den rollen. Som framgått tidigare i analysen så värdesatte butikscheferna relationen i sitt ledarskap och därför borde de rimligtvis vilja vara mer ledare för sina anställda. Med tanke på motståndet från de äldre anställda kan det dock ses som att butikscheferna tvingats till att ta en tydligare chefsroll för att på så vis kunna klara av sitt arbete. Mintzberg (1998, s. 146) menar att en person rekommenderas att vara både chef och ledare. Därför blir det för butikschefen viktigt att skapa en helhet av båda delarna för att motverka motstånd från de anställda.

4.3.2 Balansera mera

De unga butikscheferna upplevde som tidigare nämnts en bristande stöttning i sin introduktion i rollen som mellanchefer. Det visade sig även att butikscheferna upplevde svårigheter kring att hantera sin personal. Utifrån den empiriska studien blev det tydligt att det var förmågan att känna tillit till sina anställda samt drivkraften i att vilja utveckla andra som bidrog till att de kunde skapa en bättre balans efter hand vilket analyseras nedan.

4.3.2.1 Förmågan att kunna känna tillit

Det framgick ovan att de unga butikscheferna ofta spenderade mycket tid på sina arbeten i början av sina tjänster och att arbetslivet tog över deras privatliv. Men i takt med att butikscheferna blev mer varma i kläderna och lärde sig att hantera både arbetsuppgifterna och personalen, strävade de flesta efter att finna en bättre balans. En butikschef beskrev förändringen såhär:

.../ det var min butik ”mitt lilla barn” /- - -. Jag vill ha det på mitt sätt och har hellre jobbat lite mer och sett till att det har blivit så. Men när man har lärt sig arbeta med personer, med dem och utbildat dem och mer och mer... Ja, man vet om att de klarar arbetet väldigt bra och att man då får släppa mer och mer /- - / (“My”).

Några andra butikschefer relaterade till hur de själva ville ha det och anpassade sig så småningom efter det, en butikschef uttryckte det på detta sätt:

Ja man kan ju ge, delegerar vissa uppgifter liksom som man kanske själv ibland vill hålla hårt på liksom. /- - / Samtidigt som de lär sig att göra det så får de också förtroendet från mig då att utföra det och så vidare. Och sen blir det ju med olika resultat men man måste ju lära sig av det /- - /. Men, jag försöker ju ändå delegera på det viset just att de ändå lär sig någonting nytt hela tiden så att man inte bara står och stampar på samma ställe ("William").

Ytterligare en butikschef uttryckte sig såhär: "/.../ jag delar gärna ut ansvar till andra också, för att växer jag av det så vet jag att mina kollegor också växer av det /.../" ("Isabelle"). Generation Y värdesätter som tidigare nämnts sin fritid högt och strävar efter att skapa en balans mellan arbetsliv och privatliv (Twenge 2010, s. 204). I takt med att butikscheferna troligtvis kände sig tryggare i sin egen roll började de delegera mer ansvar för att ständigt utveckla sina medarbetare, på samma sätt som de själva vill utvecklas. Att delegera mera möjliggjorde även för butikscheferna att de kunde fokusera på andra saker.

Som tidigare berörts trivs Generation Y bra med att ta ansvar och ser detta som ett sätt att nå arbetstillfredsställelse (Shragay & Tziner 2011, s. 145). I och med att butikscheferna vet vad de själva vill ha, verkar det som att det är på detta sätt de även leder andra. De vill utvecklas och känna stöd uppifrån och därför ger de samma möjligheter till sina anställda. Denna förskjutning hos butikscheferna att vilja utbilda sina anställda och ge dem ansvar kan ses som ett tydligt bevis på detta.

Förmågan att känna tillit till de anställda kan emellertid också bero på det som nämnts tidigare att några av butikscheferna tvingats till att skapa en bättre balans och delegera mer på grund av andra prioriteringar i livet. Det kan däremot tolkas som att viljan att utbilda och uppmuntra sina anställda ändå har bidragit till att butikscheferna efter hand funnit en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv oavsett grundläggande orsak.

4.3.2.2 Få andra att blomstra för att vattna sin egen motivation

Att utveckla sina medarbetare framkom även som en stark motivationsfaktor hos flertalet av de unga butikscheferna när de tillfrågades om vad som motiverade dem. Detta kan illustreras genom följande citat:

/.../ jag tycker om att arbeta med människor och personal, utveckla, och det är väl det jag känner är det största med att vara butikschef. Det är hela tiden den biten som är det viktigaste och som jag själv känner att jag växer utav /- - / ("My").

Rothmann och Cooper (2008, s. 48-49) förklarar att arbetsprestationen påverkas av en människas grad av motivation och att ledare kan främja detta genom att utbilda och uppmuntra de anställda. Eftersom att butikschefernas egna chefer inte utbildade och uppmuntrade dem i den mån de önskade, verkar det som att butikscheferna själva försökte finna ett sätt för att kunna nå sin fulla potential i arbetsprestationen. Det kan därför tolkas som att butikscheferna utbildade och uppmuntrade sina anställda, inte bara för att finna en bättre balans, utan också för att själva bli motiverade i sitt arbete. Följden av detta blir att de kan göra ett bättre jobb. Beekman (2011, s. 16) menar att Generation Y är otåligen och Martin (2005, s. 41) framhåller även att Generation Y vill lära sig något nytt varje dag. På grund av detta verkar det som att de unga butikscheferna än en gång försökte anpassa sitt eget ledarskap utifrån hur de själva hade velat ha det. Genom att det kan ses som att de ledde så som de själva ville leda kunde de troligtvis skapa en tryggare tillvaro för sig själva. Därigenom kunde de skapa en bättre balans i sitt eget liv och samtidigt bli motiverade i sitt arbete som mellanchefer.

4.3.3 Butikschefens arbete genomsyras av 80/20 regeln

För att ytterligare förstå hur de unga butikscheferna upplevde sig själva i rollen som mellanchefer ställdes frågan huruvida de såg någon skillnad på chefskap och ledarskap. Det framkom från nästintill samtliga att de såg sig själva mer som en ledare och att de ansåg att det fanns en skillnad på en chef och ledare. Många menade dessutom att en ledare var den bästa chefen. En butikschef uttryckte det såhär:

.../ jag tror väldigt mycket på att en ledare kan leda hela sin personal och där man ser främst att man jobbar som ett team, man jobbar tillsammans, man motiverar varandra. Medan en chef oftast är mer inriktad på resultat. .../ Det är klart att det ska finnas lite både och som butikschef, man kan inte alltid vara ledare. Men jag vill nog främst se mig själv som en ledare, för jag tycker ändå att det finns en väldigt klar skillnad på .../ vad en chef och ledare gör. En chef pekar med hela handen medan en ledare kan leda hela sin personal, utan att behöva peka ("Alice").

Majoriteten av butikscheferna förklarade också att fördelningen av arbetsuppgifter var fördelade mer enligt att vara ledare. Med detta menade de att de arbetade ungefär 20 procent på kontoret med de administrativa bitarna och att ungefär 80 procent av deras tid gick åt till att arbeta på golvet som en säljare och ett stöd till sina anställda. De flesta hävdade dessutom att det faktiskt var på golvet som de gjorde någon skillnad, även om de gillade variationen i arbetet. Följande citat illustrerar detta:

För jag tycker inte det är så jätteroligt att sitta inne på kontor. Det är liksom inte därför jag jobbar som butikschef och det har ju företag mer och mer börjat förstå. /.../ Vi påverkar liksom där ute, inte här inne. /- - -/ Jag är nog ute i butiken 80 procent och 20 procent på kontoret /- - -/ ("Denise").

Som tidigare nämnts menar Tengblad et al. (2007, s. 47) att chefskap är uppgiftsorienterat, medan ledarskap istället är mer relationsorienterat. Det butikscheferna beskrev kan därför liknas vid att de själva även vill vara relationsinriktade, motivera, engagera samt skapa en nära relation till sina anställda. Eftersom att Generation Y värdesätter den sociala aspekten av arbetet (Ng et al. 2010, s. 283) och gärna vill ha en nära relation till sin chef (Bartley et al. 2007, s. 30), blir det tydligt att detta även speglas i hur de ser på sig själva. Därmed trivs de unga butikscheferna bättre med ett relationsorienterat ledarskap med mer inslag av en ledarroll framför en chefsroll. Men eftersom Generation Y inte trivs med alltför monotona uppgifter (Parment 2008, s. 85) verkar det även som det är bra att variationen mellan administrativt arbete och arbete på golvet finns där. Mot bakgrund av ovanstående kan det ses som att fördelningen av arbetet, med 80 procent arbete på golvet och 20 procent arbete på kontor, är till de unga butikschefernas fördel eftersom att de anser att det är ute på golvet som de gör skillnad. Sålunda verkar det finnas en viss föreställning hos butikscheferna om vad en butikschef är och även förväntas göra.

4.3.3.1 Titeln stämmer inte överens med 80/20 regeln

Ytterligare en aspekt kring innebörden av att vara butikschef framhölls av några av butikscheferna. De menade på att det lades för stor tyngd vid ordet *chef* och att detta skapade föreställningar om tjänsten som inte var sanna. En butikschef förklarade:

/- - -/ För att jag tror att det är mycket chef-ordet som folk fastnar på. Att "åh, då är allting jättebra" för att du är chef. Men så är det inte. Så jag tror att man behöver /.../ ha lite mer verklighet till vad det är /- - -/ ("Denise").

En annan butikschef menade också att vissa organisationer hade börjat förstå delar i detta och därmed valt att döpa om tjänsten till något annat än just butikschef, där hon bland annat nämnde exemplet säljledare. Hon ansåg även att det var ett steg i rätt riktning för att tjänstens titel mer skulle kunna spegla vad tjänsten egentligen innebar:

Jag tror det är positivt. För att jag tror att man skakar av sig många personer som bara vill gå runt och vara /.../ auktoritär och vara en chef. Jag tror det är bra för att skaka bort sig dem och sikta in sig på vad det faktiskt är. För det /.../ är ju inte så längre, utan att nu är det verkligen en ledare på golvet. Och att, om man är tydlig i det redan när man rekryterar att "det är den här personen vi söker", då tror jag man får mer rätt person till tjänsten. Så jag tror bara att det är positivt att man byter ordet lite ("Vilma").

Förväntningar som människor har på sitt arbete påverkar deras beteende i en organisationell kontext (Rothmann & Cooper 2008, s. 48-49). Som ovan nämnts innebär tjänsten en fördelning på ungefär 80 procent som säljare och stöd till de anställda på golvet, vilket mer kan ses som att de innehar en ledarroll snarare än en chefsroll. Genom att titeln butikschef sänder ut andra signaler än vad tjänsten egentligen innebär stämmer förväntningarna på tjänsten inte överens med titeln. Detta kan försvåra för organisationer att finna rätt person till rätt plats som förstår vad arbetet innebär.

I ovanstående kapitel har det analyserats kring hur den unga butikschefen från Generation Y utövar sitt ledarskap i en mellancheferroll. Inledningsvis belystes hur de unga butikscheferna tacklade sin introduktion in i arbetet som mellanchefer. Därefter framhölls viljan till att nå en lagkänsla där butikscheferna förklarade att de ville driva butiken tillsammans med sina anställda. Sedan lyftes svårigheterna upp kring att vara ung butikschef. Det visade sig att åldern och balansen påverkade deras ledarskap och att de på egen hand fick balansera upp det. Avslutningsvis förtydligades hur de unga butikscheferna såg på sitt ledarskap och hur arbetet inte stämde överens med tjänstens titel.

4.4 Matchningen av följarskap och ledarskap

För att kunna förstå hur de unga butikscheferna från Generation Y fungerar i en mellancheferroll, blir det nödvändigt att titta på matchningen mellan butikschefen följarskap och ledarskap. Som har framkommit ovan inverkar båda dessa delar på hur de unga butikscheferna kan förverkliga sig själva i sin mellancheferroll. Nedan följer hur de unga butikscheferna upplever kontroller uppifrån när de agerar mellanchefer. Därefter analyseras hur butikscheferna kan anpassa sig i sitt ledarskap samt vad de tror att organisationer behöver göra för att locka unga människor till att vilja bli butikschef.

4.4.1 Att skapa kontroll över en kontrollerande ledning

Nästintill alla av de unga butikscheferna menade att de trivdes i sin roll som mellanchefer och att balansen mellan att själv ledas under sina chefer och samtidigt leda andra var bra. De flesta ansåg att de ville ha direktiv från ovan även om de själva skulle agera ledare. De talade även ofta om ”frihet under ansvar”. En butikschef uttryckte sig på följande vis:

Jag vill gärna ha tydliga direktiv med att ”det här får du lov att göra, det här”. Jag tycker jättemycket om att ha nån som säger till mig vad jag ska göra. Även om jag också ska ha den rollen, så tycker jag det är jätteskönt att jag också har nån som ger mig tydliga instruktioner (”Vilma”).

Några av butikscheferna menade dock att de även hade velat ha lite friare tyglar, även om de ansåg att balansen mellan att vara både följare och ledare var bra. Generation Y trivs med att ta ansvar (Martin 2005, s. 42) och när de antrår arbetsmarknaden förväntar de sig struktur (Shragay & Tziner 2011, s. 144). Det är svårt att hantera komplexiteten som uppstår från det faktum att chefer ofta är både ledare och följare på grund av organisationella hierarkier (Barnes & Kriger 1987, s. 16). Tengblad et al. (2007, s. 48) menar även att underställda chefer ville ha chefer som stöttade dem men samtidigt kunde ge raka och tydliga besked. Mellanchefsrollen verkar således vara en lämplig roll att klä sig i för de unga individerna från Generation Y. Deras generationella önskemål går i tydlig linje med vad en mellanchefsroll innebär och därför kan det ses som en orsak till varför de trivs i rollen.

Som tidigare nämnts ogillar Generation Y stela policys och procedurer som kontrollerar dem alltför mycket (Angeline 2011, s. 251). Samtidigt som butikscheferna upplevde att de ville ha friare tyglar inom vissa områden så trivdes de även med direktiven från ovan. Att de ville ha friare tyglar inom vissa områden kan förklaras med generationens ovilja till att bli alltför hårt kontrollerade. Genom att butikscheferna innehar en mellanchefsroll skapas även möjligheten till att ge direktiv nedåt. Detta kan ses som ett sätt för butikscheferna att skapa sig friare tyglar och delegera vissa tilldelade arbetsuppgifter till sina anställda. Således kan det tolkas som att butikscheferna har skapat sig en kontroll över situationen kring att själva bli kontrollerade från ovan trots de organisationella hierarkierna. Som mellanchef kan de unga butikscheferna därför undkomma den generationella aspekten och därmed trivas och förverkligas i sin roll.

4.4.2 Förmågan att kunna byta skepnad

Många av de unga butikscheferna upplevde stundtals att de saknade delar i sitt följarskap, framför allt i relationen till de högre cheferna, för att kunna förverkliga sig själva i sin roll som mellanchef. Genom det ovanstående stycket om de unga butikscheferna som ledare blev det tydligt att de ofta också ledde andra som de själva ville ledas. Det framkom dock en intressant aspekt av de unga butikschefernas eget ledarskap där de beskrev att de även ansåg att ledare behövde anpassa sitt ledarskap till individen. En av butikscheferna menade:

Man måste veta hur man ska leda en person. Man kan inte tillämpa ledarskap på människor godtyckligt utan att veta vad det är som fungerar. Det är alltid svårt när man försöker tvinga folk att bli ledda och motiverade på ett specifikt sätt som inte passar dem /- - / ("Lukas").

För att främja relationen till mellancheferna som i sin tur kan påverka organisationens resultat menar Raes et al. (2011, s. 121-122) att den högsta ledningen skulle kunna justera sitt beteende till ett mer delaktigt ledarskap. Förståelsen för Generation Y:s ledarskapsstil kan bidra med insikt till hur organisationer kan utforma sin arbetsmiljö så att ledarskapsprestationerna kan bli mer effektiva (Chou 2012, s. 77). Mot bakgrund av att de unga butikscheferna från Generation Y föredrog ledarskap framför chefskap, samt att de hellre såg sig själva som ledare till sina anställda, kan det tolkas som att det är så de hade föredragit att bli ledda. Förståelsen för de unga butikschefernas ledarskapsstil kan bidra till ett effektivare ledarskap som i sin tur kan bidra till att förbättra organisationens resultat.

I de olika generationerna som idag är verksamma i arbetslivet finns det olika värderingar om vad som kännetecknar en bra ledare (Sessa et al. 2007, s. 53-54). Som ständigt återkommit i analysen ovan ledde butikscheferna sina anställda ofta såsom de själva hade velat bli ledda. Utifrån citatet ovan kan det ses som att generationen har en förståelse för att de behöver anpassa sitt ledarskap utifrån individen. Med anledning av detta vore det lämpligt om även organisationer kunde anpassa sitt ledarskap efter vad individer från Generation Y önskar när de befinner sig i en mellanchefsroll.

4.4.3 Vad unga vill ha

För att ytterligare sätta ord på de unga butikschefernas tankar om hur ledarskapet kan anpassas till individer från Generation Y i en mellanchefsroll, ställdes frågan kring vad de trodde att organisationer skulle behöva göra för att locka unga personer till att vilja bli butikschef. De flesta butikscheferna nämnde sådana saker som de själva även påstod sig vilja ha, det vill säga karriär- och utvecklingsmöjligheter samt uppmuntran. De förklarade att det var viktigt att organisationerna kunde få de unga att inte känna sig utnyttjade och att de värdesatte deras arbete. För att illustrera detta menade en av butikscheferna:

Jag vet jättemånga av mina anställda som sagt "jag ska aldrig bli butikschef" för att de har sett hur det går till. Så jag tror det är jätteviktigt att företagen visar att det kan vara bra att det inte är nåt läskigt och svårt. /- - / Liksom, de högre upp behöver nog utbildas mer. Det går inte att bara kasta in en person /- - /. Utan det är nog bättre att de visar att de kan ge den utbildning som styrker dig /.../. Så att personalen då, eller personen som kommer, känner att den vill göra detta. Locka lite mer med sånt tror jag ("Denise").

Generation Y strävar efter att ha ett meningsfullt och utvecklande arbete (Martin 2005, s. 40), där de vill att deras chefer ska kunna relatera till dem och värdera deras bidrag högt (Kyles 2005, s. 55). Genom att skapa möjligheter för avancemang kan företag öka lojaliteten hos generationen och på så vis behålla morgondagens ledare (Tulgan 2010, s. 78). Det kan därmed ses som att butikschefernas föreställning om vad unga vill ha även stämmer överens med vad som är karaktäristiskt för deras generation. Därmed skulle organisationerna kunna ta del av de unga butikschefernas föreställningar för att förbättra sitt eget ledarskap gentemot Generation Y i en mellancheferroll.

Sammanfattningsvis har analysen berört områden kring butikschefen som följare och butikschefen som ledare. Därefter analyserades matchningen mellan följarskap och ledarskap där sådant som kontroll, förmågan att byta skepnad och vad unga vill ha lyftes fram. Härnäst följer en diskussion som sammanfattar de huvudsakliga slutsatserna utifrån analysen.

5. Diskussion och slutsatser

5.1 Introduktion

I följande avsnitt diskuteras analysens huvudsakliga områden utifrån den uppsatta frågeställningen: Hur ser unga butikshefer från Generation Y på sitt följarskap och ledarskap samt möjligheterna som finns i att förverkliga sig i sin mellancheferposition? Detta har utmynnat i två huvudsakliga slutsatser som har bidragit till att nå syftet med studien: att ur ett Service Managementperspektiv öka förståelsen för hur organisationer kan anpassa sig efter Generation Y:s behov i en mellancheferposition för att främja organisationers framgångar. Vidare framhålls studiens praktiska och vetenskapliga bidrag och avsnittet avslutas med att ge förslag till vidare forskning inom området.

5.2 Att följa som ledare

Något som har genomstrukturerat hela analysen var relationens betydelse. Samtliga av de unga butiksheferna ansåg att en nära relation till de högre cheferna kunde främja deras arbetsprestation som mellanchefer. Många av butiksheferna menade att den bristande relationen i introduktionen gjorde det svårt att utföra arbetet inledningsvis och det påverkade dessutom deras eget ledarskap. Detta visade sig genom svårigheterna kring att hantera personalen. Den bakomliggande orsaken till detta var att de högre chefernas arbetssätt hade ett betydligt större inslag av chefskap än ledarskap vilken innebar en bristfällig relation.

Generation Y:s starka vilja att ha relationer med sina chefer visade sig också i hur de själva leder. De framhöll laget framför jaget och såg utveckling av, samt stöd till, medarbetare som deras största motivationsfaktor. Paradoxalt nog framhöll butiksheferna också personalhanteringen som en av de svåraste delarna i arbetet. Det är därför av vikt för organisationer att stötta och utbilda sina butikshefer i detta för att främja deras drivkraft om lagkänsla. Utan relation och stöd ovanifrån blir det svårt för butiksheferna att nå sin fulla potential och utöva ett effektivt ledarskap mot sina anställda.

Den bristfälliga relationen och stödet ovanifrån medförde också att butiksheferna hade svårigheter i att finna en bra balans mellan arbetsliv och privatliv. Generationens inre vilja till att ta ansvar samt organisationernas underförstådda krav om ständig närvaro påverkade balansen negativt. Eftersom generationen strävar efter att ha en bra balans krockar därmed

organisationernas höga krav med detta. Även om butikscheferna till slut fann en bättre balans genom att själva stötta sina egna anställda så hade balansen kunnat nå tidigare med ett bättre stöd från organisationens sida.

När de unga butikscheferna blivit tryggare i sin roll verkade det som att de högre cheferna släppte ännu mer på relationen. Butikscheferna menade att de högre cheferna litade på att de gjorde sitt jobb och därmed avtog feedbacken och bekräftelsen ovanifrån allt mer. Trots att butikscheferna ansåg sig vara självständiga så ville de ändå fortsätta utvecklas. Utan feedback och bekräftelse från de högre cheferna avtog även motivationen hos butikscheferna och de upplevde att de inte utvecklades. Även om butikscheferna var självständiga och kunde sköta sitt arbete, behövs feedback och bekräftelse för att hålla dem motiverade. Om de inte kan känna att de är motiverade och kan utvecklas, finns det en risk att de heller inte kan motivera sina egna anställda till att göra ett bra jobb. Genom att utbilda och uppmuntra de unga butikscheferna från Generation Y kan de bli motiverade och därmed prestera bättre.

Även karriär var en viktig aspekt för de unga butikscheferna. Trots att regionchef var det mest naturliga karriärsteget att ta, menade hälften av butikscheferna att det inte lockade dem. Om organisationerna inte kunde tillhandahålla utveckling och karriärmöjligheter fanns det en risk att butikscheferna såg sig om efter andra alternativ. För att kunna behålla de unga butikscheferna från Generation Y blir det viktigt för organisationerna att finna andra sätt att utveckla och motivera dem genom exempelvis specialuppdrag eller utvidga deras ansvarsområden.

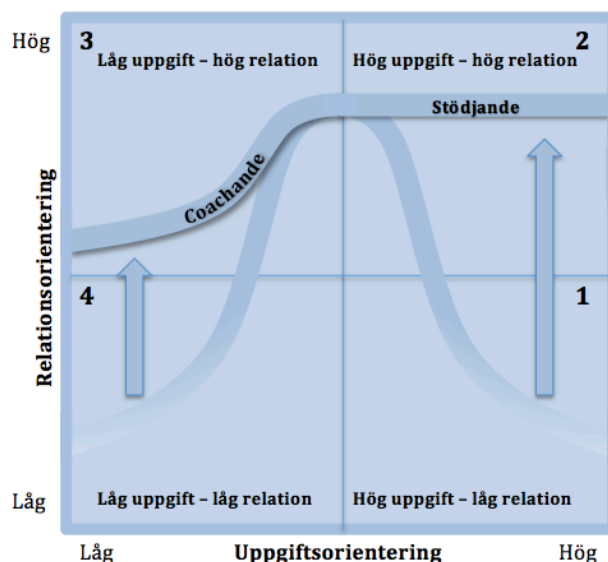
Mellanchefsrollen är en lämplig roll för unga ledare från Generation Y eftersom strukturen skapar förutsättningar för dem att trivas. Rollen innebär att de kan få direktiv och stöttning ovanifrån, samtidigt som de kan motiveras av att utbilda andra och ansvara för dem. De unga butikscheferna förstod vikten vid att individanpassa ledarskapet och därmed är det av stor vikt för organisationer att börja anpassa sitt ledarskap efter Generation Y i en mellanchefsroll.

5.2.1 Ständigt stöd

För att på bästa sätt kunna anpassa ledarskapet utifrån vad Generation Y behöver och för att skapa goda förutsättningar för dem att förverkliga sig i sin mellanchefsroll, krävs det att organisationer lägger ett större fokus på relationen. Med detta menas att Herseys och Blanchards (1988, s. 177-182) situationsbaserade ledarskap med fördel kan formuleras om för

att anpassas efter hur de unga butikscheferna från Generation Y vill bli ledda. En första slutsats är därmed att mellanchefernas högre chefer aldrig bör utesluta relationsaspekten ur det situationsbaserade ledarskapet. Oavsett mognadsgrad hos butikschefen behöver de ständigt känna stöd och bli coachade i sin mellanchefsroll för att kunna fortsätta utvecklas och därmed förverkliga sig själva.

Med detta menar vi att ledarskapet skulle behöva förflyttas i inledningsfasen från ett instruerande ledarskap, jämför Figur 2, till ett mer stödjande ledarskap med en hög uppgifts- och relationsorientering redan från början. Här blir ledarens uppgift att tillhandahålla instruktioner, erbjuda stöttning i utförande och förklara beslut. Allt eftersom den unga butikschefen från Generation Y mognar kan ledarskapet därefter övergå till en mer coachande stil där uppgiftsorienteringen kan sänkas. Dock behöver som tidigare nämnts relationsorienteringen bestå på en hög nivå oavsett mognadsgrad hos butikschefen. Här blir ledarens uppgift att dela idéer, främja eget beslutsfattande samt motivera och ge feedback. Därmed blir den fjärde fasen kring ett delegerande ledarskap med låg uppgifts- och relationsorientering, jämför Figur 2, inte lämpligt för de unga butikscheferna från Generation Y. Denna förskjutning mot en ökad relationsorientering i ett situationsbaserat ledarskap gentemot mellanchefer från Generation Y kan illustreras med följande omformulerade figur:



Figur 3. Egen illustration av situationsbaserat ledarskap gentemot mellanchefer från Generation Y. Inspirerad av Hersey och Blanchard (1988, s. 182).

5.2.2 Butikschef blir säljledare

De unga butikscheferna såg sig själva mer som ledare än som chefer och menade också att en ledare var en bättre ”chef” i deras roll. Därför trivdes de även med den arbetsfördelning som arbetet innebar där den säljcoachande delen hade ett övertag gentemot det mer administrativa ”chefsarbetet”. Detta går även i linje med att de ville skapa relationer till sina anställda. Eftersom butikscheferna framhöll laget framför jaget samt att de motiverades av att utveckla andra verkar det som att de faktiskt är mer coachande ledare snarare än chefer. I dagsläget verkar det som att butikschefstiteln inger förväntningar som inte stämmer överens med vad tjänsten innebär. Därmed kan en andra slutsats dras att organisationer med fördel kan anpassa sig efter den unga generationen genom att göra klart för individerna vad tjänsten handlar om. Vi menar att de kan göra detta genom att definiera om tjänsten till att vara *säljledare* istället för butikschef. I sin tur innebär detta att organisationer redan vid rekryteringstillfället kan locka till sig rätt person till rätt plats och samtidigt förtydliga arbetets karaktär om vad det egentligen innebär. Med rätt person på rätt plats skapas förutsättningar för att den blivande butikschefen kan förverkliga sig i rollen som mellanchefer.

5.3 Vetenskapligt bidrag

Den genomförda studien har bidragit med insikten om att unga butikschefer från Generation Y värdesätter relationer både i rollen som följare och som ledare. Insikterna har resulterat i en omformulering av den situationsbaserade ledarskapsmodellen anpassad efter mellanchefer från Generation Y där relationerna får större utrymme. Detta fördjupar tidigare forskning inom fältet genom att ha skapat en förståelse för att de organisatoriska förutsättningarna som tilldelas butikscheferna i en mellancheferroll även påverkar hur butikscheferna utövar sitt ledarskap. Ytterligare en insikt som studien har bidragit med är att organisationer behöver låta titeln på tjänsten spegla vad det egentligen handlar om för att underlätta rekryteringen av Generation Y i en mellancheferroll så att arbetsprestationerna kan effektiviseras.

5.4 Praktiskt bidrag

Med tanke på att butikscheferna menade att relationerna till de högre cheferna ofta var bristfälliga, verkar det som att organisationerna inte har den kunskap som krävs gällande generationens önskemål. Samtidigt kan det också vara så att organisationerna besitter denna kunskap, men inte anser att det är värt att investera i Generation Y eftersom att de ändå riskerar att förlora dem genom att de lämnar organisationen för egen vinning. Mot bakgrund

av att detaljhandeln är en av de branscher som anställer flest unga chefer (Ledarna 2013a, s. 9-14), samt att ledarskap är en av de mest avgörande faktorerna för organisationers framgångar (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 14), blir det av vikt att organisationer förstår och anpassar sig efter den unga generationen. Eftersom butikshandeln är pressad av en hög konkurrens är förmågan att leverera en hög servicenivå till kunderna livsviktigt för att överleva i detaljhandelsbranschen (Svensk Handels Trendrapport 2012, s. 5-6). Om organisationerna kan lyssna till generationens behov av relationer resulterar det i att butikscheferna blir motiverade och att deras arbetsprestation förbättras. Detta leder i sin tur till att butikscheferna kan motivera sina egna medarbetare till att ge en bättre service till kunderna. Ur ett Service Managementperspektiv innebär detta att om kunderna är nöjda återkommer dem, vilket i det långa loppet genererar bättre resultat för organisationerna. Därmed är det värt att investera i att skapa organisatoriska förutsättningar för Generation Y att förverkliga sig själva i en mellancheferroll.

Trots att enbart en fjärdedel av Sveriges chefspositioner innehas av en person under 40 år, är det ofta dessa personer som är mest intresserade av att bli chefer (Ledarna 2013a, s. 9-14). Med tanke på de stundande pensionsavgångarna för närmare 40 procent av dagens chefer (Blomquist & Röding 2010, s. 268) är det därför av vikt att organisationer ökar förståelsen för hur de kan anpassa sig efter den unga generationen. Även om denna studie är genomförd i en detaljhandelskontext med mellanchefer, kan insikterna om den unga generationen i en chefsbefattning bidra med kunskap till organisationer i andra branscher. Eftersom att ledarskap är avgörande för organisationers framgångar kan studiens insikter bidra till att på ett bättre sätt kunna ta tillvara på tillgångarna från Generation Y.

5.5 Avslutning

Genom att ett effektivt ledarskap påverkar organisationers resultat skulle det vara intressant om någon annan forskare skulle kunna applicera våra insikter om Generation Y i en mellancheferroll i en annan kontext än detaljhandelsbranschen, till exempel hotell- och restaurangbranschen. Detta skulle kunna komplettera vår studie och bidra med fördjupade insikter om Generation Y i en mellancheferroll. Det skulle även vara intressant om någon annan forskare skulle ta hänsyn till genusaspekten i en liknande studie. Genom att använda vårt antagande kring att kön inte hade någon betydelse i denna studie, skulle en annan forskare kunna deducera resultat genom att bekräfta eller förkasta detta antagande.

Källförteckning

Tryckta källor

- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, Vol. 5, Issue 2, s. 249-255.
- Barnes, G. (2009). Guess who's coming to work: Generation Y. Are you ready for them?. *Public Library Quarterly*. Mar, Vol. 28 Issue 1, s. 58-63.
- Barnes, L. B & Kriger, M. P. (1987). The hidden side of organizational leadership. *McKinsey Quarterly*, Winter87, Issue 1, s. 15-25.
- Bartley, S. J., Ladd, P. G. & Morris, M. L. (2007.) Managing the multigenerational workplace: Answers for managers and trainers. *CUPA-HR Journal*, Vol. 58 Issue 1, s. 28-34.
- Beekman, T. (2011). Fill in the generation gap. *Strategic Finance*, Vol. 93, Issue 3, s. 15-17.
- Blomquist, C. & Röding, P. (2010). *Ledarskap: Personen - Reflektionen - Samtalet*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2:2. Malmö: Liber.
- Cekada, T. L. (2012). Training a multigenerational workforce: Understanding key needs & learning styles. *Professional Safety*, Vol. 57, Issue 3, s. 40-44.
- Chou, S. Y. (2012). Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 2, Issue 2, s. 71-83.
- Herbison, G. & Boseman, G. (2009). Here they come - Generation Y: Are you ready?. *Journal of Financial Service Professionals*, Vol. 63 Issue 3, s. 33-34.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. 5th edn. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kolterjahn, F. (red.). (2011). *Kampen om köpkraften: Handeln i framtiden*. (E-bok). Stockholm: HUI Research.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kreicbergs, J. (2012). *Europeiskt ungdomsindex 2012*. Stockholm: Svenskt Näringsliv. Tillgänglig via: http://www.svensktnaringsliv.se/material/rapporter/europeiskt-ungdomsindex_566655.html (Läst 2014-03-26).

- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, Vol. 19, Issue 1, s. 65-76.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kyles, D. (2005). Managing your multigenerational workforce. *Strategic Finance*, Vol. 87, Issue 6, s. 52-55.
- Ledarna. (2013a). *Den borttappade generationen: Om 48 pensionerade chefer per arbetsdag och bristen på unga ledare*. Tillgänglig via:
http://www.ledarna.se/Documents/Rapporter/Chefsbarometer/ledarnas_framtidsbarometer_2013_den_borttappande_generationen.pdf (Läst 2014-03-26).
- Ledarna. (2013b). *Chefen och konjunkturen*. Tillgänglig via:
http://www.ledarna.se/Documents/Rapporter/Chefsbarometer/chefsbarometer_chefen_och_konjunkturen_2013_2.pdf (Läst 2014-03-26).
- Lieber, L. D. (2010). How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *Employment Relations Today*. Vol. 36 Issue 4, s. 85-91.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 37, Issue 1, s. 39-44.
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, November-December, s. 140-147.
- Ng, E., Schweitzer, L. & Lyons, S. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, Issue 2, s. 281-292.
- Parment, A. (2008). *Generation Y: Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!* Malmö: Liber.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U. & Roe, R. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*. Vol. 36, Issue 1, s. 102-126.
- Rothmann, I. & Cooper, C. (2008). *Organizational and work psychology*. London: Hodder.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: Från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 10, Issue 1, s. 47-74.

- Shragay, D. & Tziner, A. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, Vol. 27, Issue 2, s. 143-157.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Uppl. 1:3. Malmö: Liber.
- Svensk Handel. (2012). *Tendrapport 2012: iFramtiden*. Stockholm: Svensk Handel.
- Tillgänglig via:
<http://www.svenskhandel.se/Documents/Rapporter/2012/Svensk%20Handels%20Tendrapport%202012.pdf> (Läst 2014-04-29).
- Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap: Från ord till handling!*. Uppl. 1:3. Malmö: Liber.
- Treuren, G. & Anderson, K. (2010). The employment expectations of different age cohorts: Is Generation Y really that different?. *Australian Journal of Career Development*, Vol. 19, Issue 2, s. 49-61.
- Tulgan, B. (2011). Generation y, all grown up and emerging as new leaders. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, Issue 3, s. 77-81.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business & Psychology*, Vol. 25, Issue 2, s. 201-210.
- Westrup, U., Eldh, C. & Sjöbeck, K. (2008). *Skrivhandboken: vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Uppl. 2 Media-tryck: Lunds universitet.

Elektroniska källor

- Nationalencyklopedin. (2014). *Generation*. Tillgänglig via:
<http://www.ne.se/generation/181087> (Läst 2014-03-26).

Muntliga källor

Intervju 1 – ”Lukas”	2014-04-09	Kl. 13:35-14:36
Intervju 2 – ”Alice”	2014-04-10	Kl. 15:18-16:15
Intervju 3 – ”Klara”	2014-04-11	Kl. 10:18-11:15
Intervju 4 – ”William”	2014-04-11	Kl. 15:02-16:04
Intervju 5 – ”My”	2014-04-11	Kl. 17:00-17:59
Intervju 6 – ”Denise”	2014-04-15	Kl. 13:01-14:02
Intervju 7 – ”Isabelle”	2014-04-15	Kl. 16:05-17:06
Intervju 8 – ”Vilma”	2014-04-16	Kl. 12:00-12:56
Intervju 9 – ”Evelina”	2014-04-16	Kl. 18:35-19:39
Intervju 10 – ”Stina”	2014-04-23	Kl. 14:58-15:52

Bilageförteckning

Bilaga 1 Informationsbrev inför intervju

Bilaga 2 Intervjuguide

Bilaga 1. Informationsbrev inför intervju



Intervju till examensarbete

LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management och tjänstvetenskap

Vi är två studenter som läser ett kandidatprogram i Service Management på Lunds Universitet och är i slutskedet av vår utbildning. Vi skriver nu vårt examensarbete och har valt att studera ledarskap i ett handelsperspektiv. Vi är intresserade av att veta mer om unga butikschefers egenskaper och attityder i förhållande till den nuvarande mellanchefsroll som tilldelats från de högre cheferna. Vi vill studera om den unga butikschefen anser att dennes egenskaper stöttas, alternativt hindras, av organisationens formella krav. Vi är även intresserade av den unga butikschefens ursprungliga förväntningar på en mellanchefsroll och om dessa uppfylls i den praktiska verkligheten.

Vi avser att intervjua butikschefer som är födda 1977 eller senare (tillhörande Generation Y). Intervjun kommer att ta ca 1 timma. Då ledarskap och butikschefens roll är i fokus, är företaget som intervjupersonen arbetar på inte av vikt. Detta eftersom att syftet med studien är att undersöka mellanchefsrollen, snarare än att kritisera själva företaget. För att Du som intervjuperson ska känna Dig trygg i mötet med oss kommer vi därför inte skriva ut vilket företag som Du representerar. Du kommer i vårt examensarbete presenteras med ett fiktivt namn och därmed kommer Din identitet att vara anonym.

Vi kommer att spela in intervjun för att på bästa sätt kunna ta tillvara på den information som vi får. Orsaken till att vi spelar in är att det är ett kriterium som våra lärare har, samt att vi vill kunna citera Er som intervjupersoner i arbetet. Vi kommer att intervjua 10 personer, och Ni som intervjupersoner kommer att få ta del av vårt examensarbete i efterhand. Även vår handledare, examinator och 6 av våra kurskamrater kommer att ta del av det slutgiltiga arbetet.

Vi värdesätter Ditt deltagande och är tacksamma för att Du vill ställa upp på en intervju!

Med vänliga hälsningar,
Carolina Olsson Lindfors &
Sara Pettersson

Vid frågor kontakta gärna:
Carolina Olsson Lindfors
Email: xx@xx.com
Tlfn: 076-XXX XX XX

Bilaga 2. Intervjuguide

Intervjuguide

Presentation av oss själva och information om intervjun

Bakgrund (Kan du utveckla? Hur menar Du då? Kan Du ge ett exempel?)

Kvinna/man, födelseår

Kan Du berätta lite om Dig själv? (utbildning, familjesituation, fritidsintressen osv.)

Vem är Du som person? (Personliga preferenser och egenskaper)

Mellanchefsrollen (Kan du utveckla? Hur menar Du då? Kan Du ge ett exempel?)

Hur länge har Du arbetat som butikschef?

Är detta Ditt första chefsjobb?

Vilka arbetsuppgifter har Du?

Vilken typ av formell rapportering och andra formella procedurer ingår i Dina arbetsuppgifter?

Hur ser en vanlig dag ut på Ditt jobb?

Hur trivs Du i Din butikschefsroll?

Hur upplever Du att Din balans är mellan arbetslivet och privatlivet?

Chefskap och ledarskap (Kan du utveckla? Hur menar Du då? Kan Du ge ett exempel?)

Vad är Din uppfattning om chefskap i förhållande till ledarskap?

Vad innebär chefskap/ledarskap för Dig?

Ser Du Dig som en chef eller en ledare?

Hur arbetar Du som butikschef?

Vad hade Du för förväntningar på Din butikschefstjänst?

Stämmer bilden överens med det faktiska?

Känner Du att Du har den kunskap som krävs för att utföra dina arbetsuppgifter?

Sätts några personliga mål för Dig som butikschef?

Vad är Dina framtidsplaner i Ditt yrkesliv?

Finns det utrymme att avancera inom organisationen?

Vilka svårigheter och motstånd möter Du i Ditt arbete som ung butikschef?

Har du några personliga egenskaper och preferenser som Du känner att Du inte kan uttrycka i Din tilldelade butikschefsroll?

Vad motiveras Du av i Ditt arbete?

Mellancheferrollen och de högre cheferna (Kan du utveckla? Hur menar Du då? Kan Du ge ett exempel?)

Vilken relation har Du till din chef?

Är det något som Du skulle vilja ändra på?

Hur fungerar kontakten (träffar/telefon/email) mellan Dig och Din chef?

Får Du någon typ av feedback på Ditt arbete?

Får Du den stöttning och hjälp som Du behöver för att utföra Ditt arbete?

Vilken typ av belöningar får Du från Dina chefer vid ett bra utfört arbete?

Känner Du att dessa är rimliga, uppnåeliga och tillräckliga?

Hur upplever Du balansen mellan att vara både butikschef och lyda under Din egen chef?

Hur upplever Du de krav som ställs från Din chef?

Är kraven realistiska?

Har Du någon gång funderat på att lämna Din tjänst?

Avslutning

Vad tror Du behövs från organisationer för att fler unga ska vilja bli chefer i framtiden?

Är det något Du vill tillägga?

Sammanfattning och förklaring av vad som händer härnäst

Är det något ytterligare Du vill tillägga?

Tack!