



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

Att leda Generation Y

En studie om rekryteringskonsulters syn på före detta idrottsledares och elitidrottarens förmåga att leda nästa generation i näringslivet

Daniel Fyrqvist

Rapportnummer:	VT14-34
Uppsats/Examensarbete:	15hp
Program/kurs:	Sports Coaching
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt2014
Handledare:	Göran Patriksson
Examinator:	Owe Stråhlman

Rapportnummer: VT14-34
Titel: Att leda Generation Y - En studie om rekryteringskonsulters syn på idrottsledares och före detta elitidrottarens förmåga att leda nästa generation i näringslivet
Författare: Daniel Fyrqvist
Uppsats/Examensarbete: 15hp
Program/kurs: Sports Coaching
Nivå: Grundnivå
Handledare: Göran Patriksson
Examinator: Owe Stråhlman
Antal sidor: 38
Termin/år: VT 2014
Nyckelord: elitidrottare, generation y, idrottsledare, ledarskap, rekrytering

Sammanfattning

Den nya generationen, Generation Y, kommer med stormsteg in på arbetsmarknaden. Dessa personer som är födda mellan år 1980-2000, är individer som har en ny syn på livet och speciella egenskaper som sticker ut från tidigare generationer och som har visat sig kräva mer ledarskap av cheferna än tidigare. Med stora kommande pensionsavgångar kommer många chefsjobb bli lediga som kan komma att fyllas av människor som har varit idrottsledare eller elitidrottare. För att undersöka saken intervjuades tre stycken rekryteringskonsulter som har till yrke att rekrytera individer till näringslivet. I intervjuerna undersöktes rekryteringskonsulternas uppfattning om Generation Y i allmänhet och Generation Y i näringslivet i synnerhet. Dessutom undersöktes rekryteringskonsulternas uppfattning om tidigare idrottsledare och elitidrottarens gemensamma och separata egenskaper samt deras förmåga att leda Generation Y. Resultatet visade att man hade uppfattningen om att generationen bland annat var egocentrerade, otåliga, illojala och ambitiösa. Samtliga informanter ansåg att en bakgrund som idrottsledare eller elitidrottare ses som en merit när de väljer ut kandidater. Yrken som är resultatbaserade och säljande ansågs passa före detta elitidrottare bäst och yrken som avdelnings- och gruppchefer ansågs passa tidigare idrottsledarna bättre.

Förord

Att ha fått möjligheten att skriva om ett område som varit relativt outforskat men ack så intressant har inte bara varit svårt emellanåt, det har även varit riktigt roligt. För min del ses mitt engagemang inom idrottsrörelsen som en fördel om jag skulle välja att hoppa över till näringslivets spår – något som jag finner som en oerhörd trygghet. Alla timmar jag har lagt ner i ishallen har trots allt inte varit förgäves.

Jag vill passa på att tacka samtliga tre informanter som valde att delta i min studie, ni har varit guld värda! Jag vill även tacka mina klasskamrater som har varit stöttande under min tid på Sports Coaching-programmet men kanske framförallt under uppsatstiden. Självklart så ska min familj och vänner ha det största tacket. Det är inte alltid man har varit mentalt närvarande under en så intensiv period som det har varit under uppsatsskrivandet.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Introduktion.....	5
1.2 Syfte	5
1.3 Frågeställningar.....	5
2. Tidigare forskning.....	6
2.1 Idrottsledarskap.....	6
2.1.1 Ledarskapsdefinition	6
2.1.2 Idrottsledarens egenskaper	7
2.2 Elitidrottare	9
2.3 <i>Generation Y</i>	10
3 Teoretisk utgångspunkt.....	11
3.1 <i>Generation Y</i> och dess uppkomst	11
3.2 Fördomar om <i>Generation Y</i>	11
3.3 Karaktärsdrag och egenskaper hos ” <i>Generation Y</i> ”	12
3.4 Trender.....	13
3.5 Att leda <i>Generation Y</i>	13
3.6 Funktionalismen.....	15
4 Metod	16
4.1 Vetenskaplig utgångspunkt	16
4.2 Kvalitativ forskning.....	16
4.3 Semistrukturerade intervjuer.....	16
4.4 Urval	17
4.5 Genomförande av studie	18
4.6 Reliabilitet och validitet.....	18
4.7 Etiska utgångspunkter.....	19
5 Resultat.....	20
5. 1 <i>Generation Y</i>	20
5.2 Hur ser näringslivet på <i>Generation Y</i> ?.....	21

5.3 Vilka ledaregenskaper krävs för att leda <i>Generation Y</i> ?	22
5.4 Spelar en bakgrund som elitidrottare eller idrottsledare in vid en rekrytering?	23
5.5 Egenskapsskillnader mellan en tidigare elitidrottare och idrottsledare	24
5.6 Vem kommer att ha störst förmåga att <i>leda Generation Y</i> ?	25
5.7 Vem kommer att ha störst förmåga att <i>motivera Generation Y</i> ?	26
5.8 Vilka yrkesgrupper passar bäst för en tidigare idrottsledare och elitidrottare?	27
6 Diskussion	28
6.1 Metoddiskussion	28
6.2 Resultatdiskussion	28
6.3 Slutsats	33
Referenser	34
Böcker	34
Vetenskapliga artiklar	35
Rapporter	35
Internetsidor	35
Bilaga 1	36
Figurförteckning	37

1. Inledning

1.1 Introduktion

Under 2014 pågår det en stor förändring inom svenskt näringsliv – de sista 40-talisterna fyller 65 år, vilket betyder att de uppnår den svenska pensionsåldern (Johansen, 2014, 27 januari). De stundande utmaningarna som dessa pensionsavgångar innebär belyser chefsorganisationen *Ledarnas* ordförande, Annika Elias och ledarskapsutvecklare, Saga Forsmark, i en debattartikel i *Borlänge tidning* (2013, 5 november). Vad de två personerna tar upp är att det kommer att finnas en klyfta att fylla eftersom många 40-talister är chefer, samtidigt som andelen unga chefer har minskat sedan millennieskiftet. Frågan är då – hur ser näringslivet själva på den nya generationen som ska in på ledande positioner inom näringslivet – även kallad för *Generation Y*? Vilka är de och vilket ledarskap krävs?

Den berörda generationen uppfattas ibland som ”pengahungriga elitister”, födda mellan år 1980 och 2000 (Pihl, 2011) som är kapabla till att röra på sig om det inte passar (Parment, 2011, 14 september). Eftersom många som har en idrottslig elitkarriär bakom sig alternativt har varit idrottsledare kan en övergång till näringslivet ses som nödvändigt för att kunna få ihop till bostad, mat och så vidare. I följande studie undersöker jag om egenskaper som en tidigare elitidrottskarriär eller ledaruppdrag inom idrotten har fört med sig. Dessutom undersöks om det tas i beaktning när en rekryteringskonsult analyserar sina kandidater till en ledande tjänst, (förutsatt att man har kompetensen för tjänsten) inom näringslivet, där man bland annat kommer att leda *Generation Y*.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur tre rekryteringskonsulter resonerar kring nästa generations människor – *Generation Y* – och vilka egenskaper de har och hur det ses av näringslivet. Det andra syftet är om en bakgrund som idrottsledare eller tidigare elitidrottare har en positiv eller negativ påverkan när rekryteringskonsulterna rekryterar för en ledande tjänst inom näringslivet.

1.3 Frågeställningar

Jag har valt att basera min studie efter följande frågeställningar:

- Vilka är *Generation Y*?
- Vilket ledarskap krävs för att leda *Generation Y*?
- Hur mycket spelar en bakgrund som elitidrottare eller idrottsledare in i en rekrytering?
- Finns det yrken som rekryteringskonsulterna anser passa idrottsledaren respektive elitidrottare bättre?

2. Tidigare forskning

2.1 Idrottsledarskap

Enligt en rapport skriven av Gerrevall, Carlsson och Nilsson (2006) för Riksidrottsförbundet, definierar man idrottsledare som en person som bör ha kunskap om idrott samt besitta kunskaper i teoretiskt- och praktiskt ledarskap. Komplexiteten kommer att utvecklas i kapitlet.

2.1.1 Ledarskapsdefinition

Enligt Fiedler (1967) är komplexiteten inom ledarskap enorm och han säger i sin bok att *det existerar nästan lika många definitioner på ledarskap som det finns ledarskapsteorier – och det finns nästan lika många ledarskapsteorier som det finns psykologer inom fältet.*

Som Hassmén och Hassmén (2010) skriver så finns det alltid en relation av ledare-följare situation. Definitionen som jag har valt att använda mig i denna forskning är Yukl (2006, s 8) som menar att *Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.* Yukl (2006, s 9) listar även några punkter som en ledare anses kunna bidra med:

- Tolkning av externa händelser till hjälp för gruppmedlemmarna.
- Val av mål samt strategier för att uppnå dessa mål.
- Gruppmedlemmarnas motivation för att uppnå målen.
- Gruppmedlemmarnas inbördes förtroende och samarbete inom gruppen.
- Organisation och koordination av arbetsrelaterade aktiviteter.
- Fördelning av resurser till aktiviteter och målsättningar.
- Utveckling av medlemmarnas kompetens och självförtroende.
- Kunskapsuppbyggnad och spridning av ny kunskap mellan gruppmedlemmar.
- Samarbete med externa aktörer.
- Skapandet av formella strukturer, program och system.
- Skapandet av en gemensam värdegrund bland gruppmedlemmarna.

I min studie kommer jag att leta efter ledarskapet och vilka egenskaper som det kräver och inte efter chefskapet som är en tilldelad titel, som Hassmén och Hassmén (2010) menar är *att vara en chef är en position, att vara ledare är en relation.* Jag kommer i denna studie undersöka vilka egenskaper som rekryteringskonsulter anser att en tidigare elitidrottare eller idrottsledare har, goda som dåliga. Även att sätta det i jämförelse till att rekryteras till ett jobb inom näringslivet där man har som uppgift att ha en ledande position. Jag kommer i min studie även leta efter de egenskaperna som en tidigare idrottsledare eller elitidrottare eventuellt har fått med sig och på så sätt se hur deras möjlighet till att leda *Generation Y* är.

Tidigare ledarskapsforskning byggde på så kallad *Great man theory* vilket innebär att man studerade stora ledare genom tiderna som antingen på ett positivt eller negativt sätt ledde andra. Dessa egenskaper ansågs då vara något som var medfött (Hassmén & Hassmén, 2010). Idag ser man ledarskapet på ett annat sätt. Det finns idag vissa egenskaper som en ledare bör ha och veta om när de leder andra människor. Dessa egenskaper kommer jag gå igenom i senare kapitel.

2.1.2 Idrottsledarens egenskaper

Idrott är ett ord som definieras enligt Nationalencyklopedin (2014) som *sammanfattande benämning på skilda slag av kroppsövningar*. Därefter så har även idrottsrörelsen gjort en definition på idrott som är *fysisk aktivitet som människor utför för att få motion och rekreation eller uppnå tävlingsresultat*. I denna studie utgår jag ifrån idrottsrörelsens definition. Det är framförallt *uppnå tävlingsresultat* som jag kommer att undersöka ur ett ledarskapsperspektiv då det stämmer mycket överens med de egenskaper som *Generation Y* har (Pihl, 2011). Eftersom elitidrott strävar efter att uppnå tävlingsresultat och att breddidrott är till stor del inriktad mot *rekreation och motion* (Chelladurai, 2011) så har jag valt resultatperspektivet som återigen instämmer med *Generation Y:s* egenskaper.

Som ledare inom en idrott så anser Hassmén och Hassmén (2010) att det krävs vissa egenskaper för att kunna vara en bra ledare och de har delat in idrottsledarskapet i två delar, teoretiskt- och praktiskt idrottsledarskap.

2.1.2.1 Det teoretiska idrottsledarskapet

Yukl (2006) har summerat tidigare forskning i vilka personlighetsdrag och egenskaper som en organisationsledare har som visar om han eller hon har varit framgångsrik eller mindre lyckad. Ett drag är att ledaren har ett gott självförtroende, framförallt när det uppstår motgångar. Att idrottsledaren har ett inre kontrollokus anses som viktigt – vilket innebär att ens drivkraft kommer inifrån och inte från yttre faktorer som prispengar, troféer och så vidare (Yukl, 2006). Övriga drag som man har hittat är att ledaren bör ha en personlig integritet, emotionell stabilitet, mognad, prestationsorienterad och att makten utövas för andras skull (Yukl, 2006).

Hassmén och Hassmén (2010) utvecklar Yukl's resonemang och riktar in ledarskapet mot idrottsledarskap. De förklarar om de utmaningar idrottsledarna står inför *ett utmärkande drag för det framgångsrika (idrotts)ledarskapet är förmågan att sammanfoga fragmentarisk (ofullständig) information och skapa ett sammanhang som kan vägleda organisationen framåt* (Hassmén & Hassmén, 2006, sid 31). Vidare berättar författarna att det krävs ett ledarskap som ser individens olika behov och egenskaper då omgivningen ständigt är under rörelse och utveckling.

Peter Olsen (2013), genomförde en rapport beställd av Riksidrottsförbundet (RF), där han analyserade framtidens idrottsförening utifrån trender som finns i samhället för att på ett bättre sätt kunna möta framtidens utmaningar. De trender som presenterades i rapporten var:

- Demografiska förändringar
- Ökande individualisering
- Kommersialisering
- Förändrade kommunikationsmönster (s, 7-15)

Dessa fyra punkter är något som ledare bör vara medvetna om när man tar på sig ett ledarsvar, enligt rapporten. Rapporten tar även upp en aspekt när det kommer till ungas engagemang i föreningar, som på sikt kan leda till att man tar sig an en ledarroll. Först handlar det om att skapa delaktighet för att generera engagemang. Det andra som han tar upp är att om en person finner en stark identifikation med sitt idrottande engagerar sig personen i större utsträckning till en ledarroll. På detta sett vill Riksidrottsförbundet öka medvetenheten hos föreningar och alla dessa personer som engagerar sig inom dess verksamhet och på så sätt kunna anpassa sig till de förändringar som idrottsverige står inför.

2.1.2.2 *Det praktiska idrottsledarskapet*

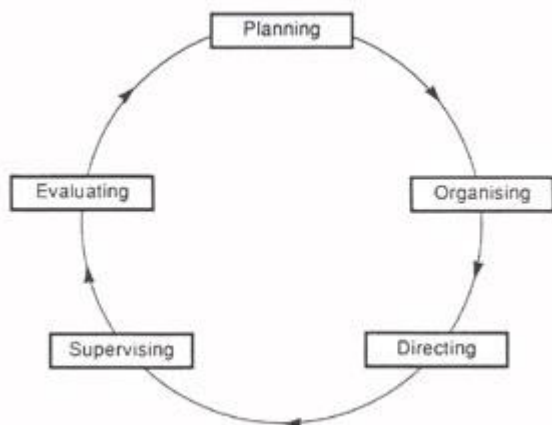
Det praktiska idrottsledarskapet grundar sig mycket i det teoretiska idrottsledarskapet, men i detta steg handlar det om att ta tanke till handling. Som jag tidigare tog upp är motivation en viktig faktor till att lyckas utveckla sina följare (Hassmén & Hassmén, 2010). Samma författare tar även upp passionen som en viktig faktor för att uppnå utveckling. Den passion man strävar efter är *harmonisk passion* som innebär att *individens arbete präglas av glädje och lust istället för olust och tvång* (Hassmén & Hassmén, 2010, s.222). Dessa egenskaper är något som även Chelladurai (2011, s 9-14) vidareutvecklar för att beskriva en bra idrottsledare. Följande egenskaper tar han upp:

- Skapa en vision
- Inspirerande kommunikation
- Intellectuell stimulans
- Individualiserat och stöttande ledarskap
- Personlig erkännande
- Krävande och direkt ledarskap
- Betoning på att vinna
- Skapa självintresse
- Ingjuta uppgifts- och individinriktning
- Teknisk träning
- Kognitiv träning
- Emotionell träning (s, 9-14)

Chelladurai's (2011) punkter stämmer till stor del in med de svenska studier som Hassmén och Hassmén (2010) har gjort. Det finns kulturella skillnader i egenskaperna som exempelvis

betoning på att vinna, vilket inte tas upp som en lika viktig faktor i Hassmén och Hassmén (2010) forskning.

Som Hassmén och Hassmén (2010) menar är det oerhört svårt att besitta alla egenskaper och samtidigt kunna hantera alla egenskaper och kunskaper i rätt situation. Fayol (1980) gjorde en modell för att förmedla komplexiteten i att vara ledare. Han skapade ett *administrativt hjul*



om man kan se på bilden till vänster. På bilden saknas kärnan som är *kommunicera*. Fayol (1980) menar att ledarskapet ständigt är en pågående process där man *planerar* för att sedan *organisera* innan det är dags att *leda och ge order*. Sedan är det viktigt att *kontrollera* och även *utvärdera* innan hjulet börjar om på nytt. Allt detta sker genom kommunikation som Fayol menar är grunden till ett framgångsrikt ledarskap.

Figur 1. Fayol (1980) administrativa hjulet

Kommunikation är även något som Hassmén och Hassmén (2010) tar upp som något vitalt för ett framgångsrikt ledarskap. Det gäller att kommunikationen sköts på ett hållbart sätt, alltså att den inte blir övervakande eller stressframkallande. Ytterligare en punkt som Hassmén och Hassmén (2010) belyser är att man bör utföra ett *hälsosamt idrottsledarskap*. Det innebär att man ska ha koll på sitt mentala och fysiska hälsotillstånd eftersom att man som idrottsledare kan hamna i stressfulla situationer som kan påverka hur ens hälsa blir. Det finns biologiska biverkningar när man utsätts för press som exempelvis irritation och aggression. Sedan så har sömn och kost en viktig del i hur man mår både fysiskt och psykiskt. Författarna menar här att man bör ha ett *inre hälsokontrollslokus* där man tar hand om sin kropp och låter sitt inre styra sin hälsa, där man inte låter omgivningen påverka hur man ska må.

2.2 Elitidrottare

I denna studie utgår jag ifrån att en elitidrottare är en person som är eller har varit aktiv på en internationell eller nationell som motsvarar högsta eller näst högsta divisionen inom respektive idrott (Smålands Idrottsförbund, 2013).

För att särskilja på en elitidrottare och en breddidrottare har Chelladurai (2011) delat upp dessa två grupper utefter olika egenskaper som de har. Inledningsvis tar han upp att en breddidrott till största del handlar om att det är en lek och att man ska ha roligt i sitt utförande som inte är allt för seriöst. Oftast går breddidrotten under mottot *ju fler desto bättre*, eftersom de flesta får vara med, oavsett kunskap och prestation. Elitidrott handlar om att utveckla sig i sin egen gren där de som inte möter de kraven som ställs i den aktuella kontexten riskerar att bli uteslutna. När det kommer till tävlingsformer så handlar breddidrotten mer om att båda lagen tävlar på samma sätt, oftast för en rolig stimulans i vardagen, där slutresultatet inte alltid är

det viktigaste. I elitidrotten finns det fler aspekter som spelar in då det handlar om att vinna eller förlora då det finns sponsorer, prissummor och så vidare som är med och investerar i idrottaren direkt eller indirekt.

Stråhlman (1997) har i sina studier tagit fram vissa egenskaper som elitidrottare har tagit med sig in i arbetslivet efter att deras aktiva karriär avslutades. Att kunna läsa av en annan människa är en av dessa egenskaper som har kommit väl till hands. Eftersom det enligt de elitidrottare som Stråhlman har intervjuat, har sett en parallell mellan idrottsarenan och arbetslivet. En annan egenskap är förståelsen för andra kulturer och religioner som elitidrottare på en internationell nivå har fått med sig. De har fått med sig kunskap i hur dessa lever och lär och har enligt Stråhlman (1997) tagit med sig detta in i arbetslivet. Andra egenskaper som författaren tar upp är att elitidrottare lär sig att ha disciplin över en längre tid, blivit *hårdhudade* och att i vissa fall har en kändisstatus gett dem en extra skjuts i arbetslivet. Det är inte enbart positiva egenskaper som Stråhlman (1997) tar upp i sin forskning. De negativa egenskaper som en elitidrottare tar med sig är att de i många fall är ensidiga i sitt kunnande och även att de under stora delar i sitt liv har *armbågat* sig fram för att nå toppen, vilket inte alltid passar in i arbetslivet.

2.3 Generation Y

Enligt Nationalencyklopedin (2014) definieras *generation* som *grupp av ungefär likåldriga individer av samma art*. Eftersom Sverige står inför stora pensionsavgångar (Frenkel, 2007, mars) som innebär att den nya generationen av *likåldriga individer* ska ta över efter den äldre arbetargenerationen. Åldern på *Generation Y* har varit omdebatterad. Det finns forskare som sätter startpunkten för *Generation Y* mellan 1978-1982 (Parment, 2008). I den här uppsatsen utgår jag ifrån att personerna är födda från 1980 till 2000. Anledningen till att jag sätter tidsplanet mellan dessa år är för att både Parment (2008) och Pihl (2011) som är två framstående forskare inom detta område i Sverige har valt dessa årtal.

Det brukar heta att *kärt barn har många namn*, vilket stämmer överens med benämningen av denna generation. Enligt Hersey, Blanchard och Johnson (2001, s.159) så kallas denna generation även för bland annat *Nexters*, *Millennials*, *Internet generation*, *Generation why?* och *Echo Boomers*. *Generation Y* är den generation som kommer efter *Generation X* som består av män och kvinnor som är födda mellan 1960-1979. Denna generation har karaktärsdrag och egenskaper som att de söker en balans mellan privatliv och arbetsliv, de är motvilliga att anförtro sig saker både personligen och professionellt, samt att de är självständiga och självkritiska (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001).

3 Teoretisk utgångspunkt

Jag använder mig av en sammanställd uppfattning om *Generation Y* eftersom det inte finns någon inarbetad teori som infattar den här generationen. Diskussionen kommer att baseras på de egenskaper och attityder som är genomgående för den här generationen. Det kommer även att diskuteras utifrån ett funktionalistiskt tankesätt.

3.1 *Generation Y* och dess uppkomst

Generationens uppkomst, som togs upp i tidigare kapitel, utgår jag ifrån att generationen omfattar personer födda mellan år 1980 till 2000. Generationen före denna är kallade för *Generation X* och omfattar de personer som är, enligt Parment (2008), födda mellan år 1960-1979. Typiska drag för *Generation X* är att de ville frigöra sig från samhällets normer (Howe & Strauss, 2009) och hade en *liberal syn på vad föräldrar, släkt och samhällets institutioner är till för* (Parment, 2008, s 20). Denna generation fick ett epitets och en bekräftelse av omvärlden för den generationen de föddes in i först på '90-talet (Howe & Strauss, 2009). Karaktärsdragen för *Generation X* är att man mer eller mindre kände sig utstött av sina föräldrar eftersom man hade så olika värderingar. Man ville inte identifiera sig med sin egen generation utan istället så sökte man tilltro i sig själv. Uppväxten var allt annat än konventionell, utan snarare motsatsen (Howe & Strauss, 2009). Likheterna mellan *Generation X* och *Generation Y* är att båda hade och har en vilja att vara frigående och pröva sina vingar. Som Parment (2008, s 120) skriver, *...denna tradition av lång ungdomstid lever kvar i Generation Y, men man lever inte lika planlöst som Generation X, utan försöker profilera sig och tänka på att det man gör ser bra ut i Cv:t.*

3.2 Fördomar om *Generation Y*

Howe och Strauss (2009) har tagit upp fördomar som de anser som finns om *Generation Y* men som de anser att fördomarna bygger på okunskap och att denna generation inte kommer att bygga sin rebelliskhet genom att bete sig *sämre* – utan denna generation kommer att stärka sina argument genom att bete sig *bättre*. De fördomar som de tar upp är att *Generation Y* skulle vara en grupp pessimister, något som de säger är tvärtom. Enligt Howe och Strauss (2009) visar undersökningar att generationen beskriver sig själv som mycket gladare och tryggare jämfört med *Generation X*. En annan fördom är att *Generation Y* är självupptagna. Undersökningar visar att generationen snarare drar sig mot att vara en del av ett lag eller grupp än att stå på egen hand. Att denna generation skulle vara opålitlig slås också bort. Här menar de på att *Generation Y* snarare har stor respekt för auktoriteter som föräldrar och staten, då hälften av generationen anser att de gör rätt för sig vilket är dubbelt så hög andel jämfört med den tidigare generationen. Slutligen är en fördom att *Generation Y* har gett upp hoppet om framtiden. Snarare är det så att de anser sig vara *framtiden* framförallt när det kommer till att behärska den nya teknologin (Howe & Strauss, 2009).

3.3 Karaktärsdrag och egenskaper hos ”*Generation Y*”

Det som allmänt påverkar hur en generation ter sig grundas oftast i världsliga händelser och händelser som har skett som har speglat mycket hur generationens utveckling har blivit (Pihl, 2011). Det har forskats mycket inom detta område och det finns likheter mellan svensk och amerikansk forskning, dock så finns det vissa skillnader.

3.3.1 Amerikanska studier

Det som är karakteristiskt för *Generation Y* är att de är vana att ta hand om sig själva, vill ha tydliga ramar men ändå frihet, kan jobba själva men jobbar bättre i grupp, har ett stort tekniskt kunnande, vill att resultat ska ske snabbt, vill ha ett ökat ansvar och framförallt vågar framhäva vem de är och vad de kan (Martin, 2005). Övriga personlighetsdrag och egenskaper som utmärker sig från tidigare generationer är att *Generation Y* har under sin uppväxt blivit framställda som ”speciella” genom sina föräldrar och media – det är de som är avgörande för framtiden (Howe & Strauss, 2009). De utvecklar resonemanget att denna generation är Amerikas framtid. De menar på att generationen alltid, sedan barnsben, har lyfts fram av samhället och sina föräldrar. Detta kommer, enligt Howe och Strauss (2009, s 366), göra att denna generation kommer att leda Amerika till en ny era – de kommer bli *the generation of heroes*.

Samma författare menar också att generationen är mer restriktiva och har ett större säkerhetstänkande än tidigare generationer, mycket på grund av händelser som exempelvis skolskjutningarna vid Columbine High School. Slutligen menar författarna att denna generation känner en större press eftersom man har blivit indoktrinerade med att studera väldigt seriöst och länge och ta vara på varje chans som vuxenvärlden erbjuder. Generationen har en mycket större mångfald och tolerans mot andra människor oavsett etnicitet, hudfärg eller sexualitet (Howe & Strauss, 2009).

3.3.1 Svenska studier

De svenska studier som har gjorts har tagit upp många av de punkter som deras amerikanska kollegor har gjort. Det som skiljer sig åt tar Pihl (2011) upp i sin bok. De studier som hon har hittat tar upp händelser som har hänt här i Sverige, som exempelvis mordet på Anna Lindh. Två saker som gör att *Generation Y* sticker ut extra är att de först och främst har växt upp i familjer där det är barnet och dess behov och intressen har fått stå i centrum, vilket har myntat begreppet ”curlingföräldrar”. Den andra faktorn som karaktäriserar generationen är faktumet att de har växt upp med utvecklingen av data- och telefonteknologin. Ytterligare en faktor som *Generation Y* har utvecklat i Sverige är att man *har vaccinerats mot motgångar* (Pihl, 2011, s.37). Författaren menar att bytet av betygssystemet gav en större bedömning på prestationsperspektivet och mindre mot det elitistiska tänkesättet där läroplanen tidigare innehöll ett förhållningssätt av *vinnare och förlorare*. På så sätt återkopplar hon även till begreppet *curlingföräldrar*, då hon menar att föräldrarna har svårt att se sina barn få motgångar. På sätt hänvisar föräldrarna till att det är exempelvis lärarens *brist på pedagogiskt lärande* som har orsakat motgången (Pihl, 2011).

Övriga egenskaper som Pihl (2011) har hittat är att *Generation Y* vill att arbetet är ett intresse. Man anser att ens yrke ska symbolisera ens personlighet eller sin livsstil (Pihl, 2011, s.47). Författaren utvecklar också sitt argument då hon skriver ”lika mycket som företaget kräver att den anställda ska göra jobbet, lika mycket kräver nästa generation att företaget ska hjälpa dem”. Andra egenskaper är att *Generation Y* är feedbacktörstande, de klarar av många olika element och är på så sätt kallade för *multitalanger*, de finner inte längre tryggheten i arbetsplatsen utan istället så finner man tryggheten i sin egen kompetens (Pihl, 2011, s.42).

3.4 Trender

Det finns vissa trender som är återkommande för *Generation Y* sett till tidigare generationer (Howe & Strauss, 2009). Om man ser på familjens stabilitet så börjar *Boomers* (födda mellan år 1945-1965) värderingar återkomma. Då hade man hög stabilitet som sedan sjönk med *Generation X* innan den nu återigen börjar stiga. Samma sak gäller kriminalitet och droganvändning. *Boomers* hade en låg grad av detta, som sedan steg under *Generation X* och som nu börjar sjunka igen. Likheterna mellan *Generation X* och *Generation Y* är att båda generationerna har mindre skillnader i könsroller jämfört med *Boomers*. Enligt Howe och Strauss (2009, s 24) så är ...*nearly all of today's teen positives are new trends, unique to Millennials*. Med detta menar författarna att *Generation Y:s* positiva egenskaper inte är något som är trender från tidigare generationer, utan istället är något som har uppkommit av generationen själva och som är unikt för dem.

3.5 Att leda *Generation Y*

Enligt Pihl (2011) så är det först med denna generation som ledarskapet verkligen sätts på



Figur 2. Situationsanpassat ledarskap, Pihl (2011)

prov, för det ledarskapet är ingenting som utövas när ledaren får tid över. Enligt samma författare finns det två vägar att leda *Generation Y*. Ena vägen är att generationsanpassa sitt ledarskap till den berörda generationen som man verkar mot. Pihl (2011) har tagit upp en modell *situationsanpassat ledarskap* som innebär att man använder sig av olika ledarstilar beroende på vilken situation man leder i. Här har hon delat in dem i olika ledarstilar, dels beroende på hur långt fram gruppen ligger i mognadsprocessen och dels indelat i olika steg som kräver olika typer av ledarskap.

I det första stadiet har personen eller gruppen ett stort engagemang men kunskapen saknas. Då är det fördelaktigt att använda sig av en instruerande ledarskap, där man som ledare verkligen går in i detalj om hur en exempelvis en uppgift ska eller kan lösas. Det är även viktigt att ledaren följer upp utförandet så att uppgiften färdigställs efter de instruktioner som

har tilldelats. I det andra steget så har personen kommit så långt i sin kunskapsmognad att ledaren tar hänsyn till förslag och idéer som personen kommer med, men det är ändå ledaren som tar de slutgiltiga besluten. Ledaren i det här steget fungerar som en coach och vill genom ett coachande förhållningssätt uppmuntra till egen tankeverksamhet. Här är både uppgifts- och relationsorienteringen hög.

I nästa steg sänks uppgiftsorienteringen men relationsorienteringen förblir hög. I det här steget har personen kommit så långt i sin utveckling att personen klarar av att lösa uppgifter på egen hand. Ledaren i det här steget tar rollen som uppmuntrare, ser till att ge värdefull feedback, frågar och lyssnar. I det sista steget har personen utvecklats så pass mycket att personen har befogenhet att fatta sina egna beslut helt och hållet. Det delegerande ledarskapet betyder praktiskt att ledaren litar på sina adepter från start till mål. Här kommer ledaren att bidra med de resurserna han kan för att hjälpa adepterna med processen. Det bemötandet stärks också av Hersey, Blanchard och Johnson (2001) som påpekar att ledare måste vara flexibla och anpassa sin ledarstil efter vad situationens kontext kräver.

Enligt Pihl (2011) är det andra sättet att leda en form av individanpassat ledarskap baserat på fyra olika personlighetstyper där man som ledare utgår ifrån hur följarna är som personer. Syftet med det är att stimulera personen eftersom denna generation, enligt Parment (2008), värderar kreativitet och öppenhet mycket högre än tidigare generationer. På grund av detta så anser Pihl (2011) att ledarskapet bör vara mer individanpassat för att på sätt motivera sin personal. Enligt modellen *DISC* så står bokstäverna för:

- D – Dominant
- I – Influera
- S – Stabiliserande
- C – Kompetens (från engelskans Competence) (s, 95)

Alla fyra kategoriseringar har egenskaper som skiljer sig åt. Personer som hamnar inom kategorin *D* är en *dominant person som motiveras av mål och att uppnå resultat* (Pihl, 2011, s.95). Ytterligare egenskaper är att dessa personer kan komma igång med saker snabbt och att de ibland uppfattas som burdusa. Dessa personer *har ett stort fokus på uppgiften men lite fokus på relationsbyggandet*. Nästa kategorisering *I* motiveras av att känna uppmärksamhet och de står gärna i centrum. Dessa personer har sitt tal som sin främsta egenskap. De gillar att komma med historier och händelser som har skett och i deras ledarskap står de oftast för inspirerande visioner som uppfattas som karismatiska. Här ligger fortfarande fokus på personen själv men här är det mer fokus på relationen än på uppgiften (Pihl, 2011).

S-personer kännetecknas oftast av att de är måna om allas välbefinnande i en grupp samtidigt som de vill se till att alla kommer till tals. Dessa personer kan uppfattas som konflikträdde eftersom de strävar efter att alla ska vara nöjda. En *S*-person trivs bäst när han eller hon inte står i centrum och där personen vet om vilka ramar som gäller. Sista kategorin, *C*, är en person som ser saker i svart eller vitt och är väldigt detaljstyrd. Dessa personer motiveras av *tyd-*

liga, detaljerade beskrivningar och av att mätas på hur väl de genomför precisionsarbete (Pihl, 2011, s.96).

3.6 Funktionalismen

Coakley och Pike (2009, s 35) beskriver funktionalismen som *functionalist theory is based on the assumption that society is an organized system of interrelated parts held together by shared values and established social arrangement that maintain the system in a state of balance or equilibrium*. Författarna menar att samhället baseras utifrån ett samspel mellan olika institutioner som familjen, skolan, idrotten, media, politik, religion, med mera. För att samhället ska fungera så bra som möjligt, så anser förespråkare för denna teori för att dessa institutioner ska baseras utifrån vissa kärnvärden som de själva har framtagit och accepterat. Enligt teorin finns det fyra steg för att få ett så välfungerat samhälle som möjligt, och det är:

1. Socialize people so that they learn and accept important cultural values
2. Promote social connections between people so that they can co-operate with one another
3. Motivate people to achieve social approved goals through socially accepted means
4. Protect the overall system from disruptive outside influences (Coakley & Pike, 2009, s 39).

Idrotten fungerar här som en del av samhällets institutioner och är på sätt en bidragande orsak till att förmedla och återskapa de kärnvärden som samhället står för. Idrotten bidrar även till inspiration både på en social nivå samt en individuell nivå.

4. Metod

4.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Jag är ute efter orden och inte siffrorna, samtidigt som mitt förhållningssätt är induktivt (Bryman, 2011). Det induktiva synsättet innebär att mina teoretiska slutsatser baserades utifrån de resultat jag fann (Bryman, 2011), eller som Denscombe (2009, s 369) skriver ... *i de flesta fall grundar sig emellertid analysen av kvalitativ data på en logik där man upptäcker saker i data, genererar teorier utifrån vad data innehåller och rör sig från de särskilda dragen i data till mer generaliserade slutsatser och teorier.*

4.2 Kvalitativ forskning

Jag har valde använda mig utav en kvalitativ forskningsmetod. Anledningen till det är för att det är en småskalig studie (Denscombe, 2009) och syftar till att ge ett holistiskt perspektiv (Gilje & Grimen, 2007). Gilje m.fl. (2007, s 75) menar att ett holistiskt perspektiv innebär ... *det finns ingen "testmaskin" som automatiskt berättar för oss om teorier och påstående är sanna eller falska. Det är forskarna inom en disciplin som måste fatta ett beslut om huruvida de ska acceptera eller förkasta vissa resultat och observationer.*

Eftersom jag vill fokusera på innehållet i min empiri, så kan jag med en kvalitativ forskningsmetod analysera data genom *analys av meningsinnehåll* (Johannessen & Tufte, 2003, s 109). I den efterföljande processen av intervjuerna grupperade jag in data i olika kategorier utifrån frågeställningarna i intervjuguiden och därefter kodade jag mina grupperingar, eftersom det *kan ge en bra balans mellan standardisering och flexibilitet* (Johannessen & Tufte, 2003, s 98).

Med tanke på att jag undersökte rekryteringskonsulters syn på en bakgrund inom idrottsledarskap eller elitidrott och de eventuella egenskaper som det medför, upplever jag att en kvalitativ forskningsmetod är mer användbar. Kritiken som framförts, som har bidragit till mitt val av metod, är att för att få en *meningsdimension* så krävs det att man för ett samtal för att kunna förstå kontexten (Johannessen & Tufte, 2003, sid 69). Johannessen och Trufte (2003) skriver också att för att nå fram till det krävs en kvalitativ forskningsteknik.

4.3 Semistrukturerade intervjuer

Med tanke på att jag valde ett ämne som baseras ur en kvalitativ forskningsmetodik använder jag mig av en semistrukturerad intervjuform. I denna studie ville jag att mina respondenter skulle tänka och svara fritt inom det berörda ämnet. Som Denscombe (2009) skriver så är svaren öppna och betoningen ligger på att den intervjuade utvecklar sina synpunkter. Sedan så upplevde jag att det är fördelaktigt att kunna ställa följdfrågor som inte går enligt det ursprungliga schemat (bilaga 1) (Bryman, 2011).

I studien hade jag frågor som baserades på de frågeställningar som jag i tidigare kapitel har belyst. Frågorna är ställda på ett sådant sätt att ... *i regel är frågorna menade att uppmuntra*

informanterna med att komma med fördjupande information (Johannessen & Tufte, 2003, sid 98). Platsen för intervjun baserades efter informanternas egen vilja och möjligheter. Min klädsel vid de fysiska mötena anpassades till den miljön som jag skulle besöka, allt för att kunna skapa en större närhet och trygghet (Johannessen & Tufte, 2003).

För att få någon form av uppfattning om vilka problem eller nya frågor som kunde komma fram under de riktiga intervjuerna pratade jag med min handledare för att få kommentarer om min intervjuguide. Vi kom fram till att jag skulle genomföra en pilotintervju. Denna intervju genomfördes med en person vars profession är att sammankoppla idrottslivet med näringslivet. Pilotintervjun gav mig feedback på vad jag kunde förändra. Först och främst lade jag till frågor som berörde vilka typer av arbeten som skulle passa en tidigare elitidrottare och vilka typer av arbeten som skulle passa en tidigare idrottledare. Det jag också utvecklade var öppenheten på mina frågor, för att på så sätt kunna få mer djupgående svar.

4.4 Urval

Mitt urval har skett ur ett resursperspektiv eftersom både tid och pengar varit begränsade i denna studie (Kvale, 1996). För min egen del baserades urvalet i att jag är bosatt i Göteborgsområdet och möjligheten för mig att åka någon längre sträcka fanns tyvärr inte.

Den andra urvalsprioriteten var att rekryteringskonsulterna gärna skulle vara ansvariga för rekryteringen och/eller hade en gedigen erfarenhet av det.

I min studie ställde tre (3) personer upp på att delta i studien. Av dessa personer var två kvinnor och en man.

- Person 1
 - Kvinna, 40-års ålder
 - Jobbar inom ett rekryteringsbolag där man rekryterar personal till företag inom ett stort antal områden.
 - Är ansvarig för rekrytering av IT-specialister
 - Har erfarenheter från andra företagsområden
 - Utbildad inom ekonomi och IT, 4 år på Stockholms universitet
 - Ingen idrottslig bakgrund
- Person 2
 - Kvinna, 50-års ålder
 - Jobbar inom rekryteringsbolag som är ledande inom headhunting
 - Jobbar som rekryteringskonsult
 - Lång erfarenhet inom finansbranschen
 - Kandidatexamen i ekonomi/kinesiska samt organisationspsykologi
 - Ingen idrottslig bakgrund
- Person 3
 - Man, 40-års ålder
 - Jobbar på ett internationellt rekryteringsbolag i dess nordiska avdelning
 - Jobbar som senior konsult och är även ansvarig för en av företagets divisioner

- Utbildad civilingenjör
- 12 år som elitidrottare

4.5 Genomförande av studie

Jag inledde min studie med att undersöka tidigare forskning i ämnet. Samtidigt som jag fick större vetskap om hur forskningen såg ut startade arbetet med att skriva ihop en intervjuguide. Denna guide skulle, som skrivits tidigare i kapitlet, ligga som underlag vid intervjuerna. Jag inledde processen med att hitta personer för intervjuer genom att söka via sökmotorn *Google* på ”rekrytering Göteborg”. Söksvaren gav en rad av bemannings- och rekryteringsbolag och jag inledde med att välja ut de bolag som jag ansåg vara stora och som täckte många olika områden. Jag kontaktade dessa företag via mail, men eftersom svaren uteblev så bytte jag strategi till att ringa dem istället. De företag jag fick kontakt med gav mig positiva svar och vi bokade in en intervju. Eftersom mina intervjuer låg en bit fram i tiden från det jag bokade dem, påbörjade jag arbetet med metod och tidigare forskning. De två första intervjuerna genomfördes på informantens arbetsplats vilket var en överenskommelse vid bokningen av intervjuerna. Dessa två intervjuer gjordes enskilt där jag spelade in intervjun med min mobiltelefon. Den tredje intervjun gjordes via telefon. I telefonintervjuen spelade jag in samtalet via min dator. Vid varje intervju gick jag igenom etiska principer och riktlinjer innan vi började. Jag frågade också ifall informanten visste vad *Generation Y* är. Vid samtliga fall bad informanten om min tolkning, vilket jag också förmedlade till dem.

Efter genomförda intervjuer transkriberade jag det inspelade materialet ner på text via min dator och mjukvaruprogrammet *Word*. Efter att all ljudinspelning fanns i text inledde jag arbetet med att gruppera och koda materialet utifrån de frågor jag hade i min intervjuguide. Efter att själva grupperingen och kodningen var gjord skrev jag ner det till ett resultat utifrån det som jag bedömde som intressant för min studie. Resultatet diskuterade sedan i *diskussionsdelen* där jag analyserade materialet utifrån teorin om *Generation Y* samt ur ett strukturalistiskt synsätt. Inledningsvis diskuterade jag dock mitt val av metod och vilka styrkor och begränsningar jag såg i studien.

4.6 Reliabilitet och validitet

Enligt Denscombe (2009, s 278) så innebär validitet *lämpligheteten i data beträffande den forskningsfråga som undersöks*. Med andra ord handlar det om att ens studie är rätt utformad för att kunna undersöka den ursprungliga forskningsfrågan. Validiteten i den här studien är god. Jag uppfattar att de frågor jag ställde har gett svar i till mina frågeställningar. Dessutom gjordes en pilotintervju som ökar validiteten. Validiteten, när det kommer till insamling av data, ligger på en rimlig nivå. Intervjuerna har spelats in och är i två fall av tre av god kvalitet. Platsen för intervjun bestämdes av informanten vilket gjorde att informanten blev intervjuad i en, för henne eller honom, trygg miljö (Johannessen & Tufte, 2003).

Reliabilitet beskrivs av Denscombe (2009, s 278) som *hänvisar till huruvida ett forskningsinstrument är neutralt till sin verkan och om det skulle vara konsekvent ifall det användes vid*

en rad olika tillfällen. I denna studie är reliabiliteten rimlig. Jag upplever inte att en ny intervju hade ändrat svaren, men däremot så får jag uppfattningen att informanterna uppfattade mina frågor på rätt sätt. Informanterna frågade och bekräftade med mig om de hade förstått frågan på rätt sätt. En svaghet i min reliabilitet är att det inte gjordes något test en kort tid efter för att se om jag får likvärdiga svar, ett så kallar *test-retest-reliabilitet* (Johannessen & Tuft, 2003, s 29). En annan anledning är att jag inte har hittat forskning som har undersökt och kommit fram till samma företeelse som jag har, något som Johannessen och Trute, (2003, s 29) kallar för *inter-rater-reliabilitet*.

4.7 Etiska utgångspunkter

Enligt Bryman (2008) finns det vissa etiska regler som man bör förhålla sig till när man forskar. Författaren tar upp fyra olika delar som har med de etiska grundprinciperna att göra. Det handlar om frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet. Det finns också etiska riktlinjer som berör svensk forskning. Enligt Bryman (2008) så är även dessa indelade i fyra krav. Det första kravet är *informationskravet*. Här ska forskaren delge vad syftet med undersökningen är, att det är frivilligt att delta och att man har rätt att avsluta sitt deltagande om så önskas. Det andra kravet, *samtyckeskravet*, har forskningsdeltagaren rätten till att själva bestämma över sitt deltagande. Det tredje kravet är *konfidentiellitetskravet* som innebär att deltagarnas personuppgifter inte ska kunna röjas. Det fjärde och sista kravet är *nyttjandekravet* som innebär att data som samlas in från deltagarna endast är till för det berörda forskningsändamålet. Före intervjuerna startade hade jag informerat informanterna om de etiska riktlinjerna och informanterna har bekräftat att de har förstått innebörden med dem.

5 Resultat

I följande kapitel kommer jag att redovisa de resultat som jag har fått fram efter att jag har grupperat och kategoriserat in mina resultat.

5.1 Generation Y

Det finns en stark röd tråd i de svaren som jag har fått från mina informanter när de ska beskriva *Generation Y*. Det som samtliga personer tar upp är att generationen är egocentriska jämfört med tidigare generationer. Ord som ”solospel” och ”mindre lojala” är återkommande beskrivningar av denna generation. Några exempel på det är:

Det som man märker med Generation Y är att man har lojalitetsbegreppet centrerat till sig själv, vad är bra för mig är bra för mig och sen om det är lite kasst för dig, tough shit liksom (person 2)

... kanske inte är lika lojala på det sättet utan ser framåt och gärna sig själva som nummer ett (person 3)

Min reflektion är, att de som jag har haft äran att komma i kontakt med har varit personer som har varit ganska självmedvetna och det tycker jag är positivt. Ehm, men jag kan också tycka att det finns mer ett solospel än ett teamspel vilket ibland kan gör mig lite bekymrad (person 1)

I det senaste citatet så finns det ändå en positiv inställning till egocentrering, vilket man kan koppla till ännu ett citat:

... det är väldigt mycket hungriga personer som vill väldigt mycket framåt (person 3)

Även om bilden av generation är att de vill framåt finns det även en bild av att man saknar tålamod, där hungern att sträva framåt kan bli för stor.

(Generation Y) kanske ibland inte gör grundarbetet tillräckligt bra utan vill hela tiden sträva framåt i utvecklingen hela tiden, kanske inte lägger lika mycket tid på att förstå grundfilosofin i saker och ting (person 3)

... alltså det här att det ska hända här och nu, ehm, och det gör mig lite bekymrad för att det kan vara en ganska jobbig väg att gå, vilket jag vet av egen erfarenhet. Ibland kan tålamod vara bra (person 1)

Ett annat intressant inslag är ifrågasättandet av kreativiteten. Informanten hänvisar till att man gör saker om man blir tillsagd det, men generationen har svårt att starta upp något på egen hand.

Det som vi hade i min generation, alltså det var rätt tråkigt oftast, det fanns inte så mycket att göra, då tvingas du att vara kreativ. Det har Generation Y aldrig behövt göra. De har aldrig

tvingats att vara kreativa för det har alltid varit nån som har sagt till dem va de ska göra, vilket gör att det blir väldigt bekvämt, man blir jävligt jobbiga om man ska vara ärlig (person 2)

De positiva egenskaper som *Generation Y* har är att dem är modiga, drivna, hög teknisk kompetens, förändringsvilliga, står för sin sak och att man är pigga på att anta utmaningar.

5.2 Hur ser näringslivet på *Generation Y*?

Svaren hos informanterna skiljer sig lite åt. En av informanterna anser att näringslivet ser positivt på *Generation Y* när det handlar om jagande och tekniska positioner. Påståendet om tekniska positioner stöds även av en annan informant.

För att svara väldigt kortfattat och konkret på din fråga så ser de väldigt positivt när det kommer till jagande positioner, de ser väldigt positivt på tekniska positioner. (person 3)

Det positiva är att det kommer in en teknisk kompetens från en generation som är hungriga och drivna och har bra självförtroende. (person 1)

Att *Generation Y* har ett gott självförtroende är något som samtliga informanter bekräftar. Självförtroendet ses både som positivt och negativt. Positivt är som respondenten ovan menar, att denna generation är hungriga och drivna och på så sätt vågar testa mer utmaningar. Det som är negativt med det stora självförtroendet är att *Generationen Y* och dess självbild har blivit något snedvriden. Informanten nedan anser att bilden om vad som krävs överensstämmer kanske inte riktigt med verkligheten, vilket gör att denna generation förväntar sig mer än vad den borde.

Den nya generationen ungdomar som kommer in och tycker att de är störst, bäst och vackrast, kan allting, vill ha jättehög lön fast de inte bidrar med något värde egentligen (person 2)

En gemensam nämnare är också att näringslivet, generellt sett utifrån mina informanter, ser med oro på den nya generationen som kommer. Som jag skrev tidigare finns det en avsaknad av tålmod hos *Generation Y*. Bristen på tålmod gör många företag osäkra på att vilja satsa på en person eftersom chansen att personen lämnar företaget efter en kort tid om han eller hon inte anser att de inte får den utvecklingen de behöver, är avsevärt mycket större än tidigare generationer.

Man är rädd för att ta sig an någon och satsa mycket resurser på sådana personer som kan sluta inom kort, det finns en rädsla för det. Den finns en känsla ute att den här yngre generationen lättare kliver vidare och kanske får lite utbildningar och sen försvinner man iväg, det finns en rädsla tycker jag. (person 1)

*För när du som arbetsgivare gör en investering i en individ, då ser ju du per automatik det som en långsiktig lösning... då, automatiskt, ligger förväntansstyrningen då ska du payback liksom. Du är ju lönsam om två år, då har den här generationen tröttnat, för jag (*Generation Y*) får ingen personlig utveckling och vi är inte tillräckligt miljömedvetna, eller va det kan*

vara med det här bolaget, och det finns nån annan där borta som erbjuder det eller så säger man upp sig utan att ha ett nytt jobb. (person 2)

För lägger du inte den energin så, än en gång, dem är inte lika lojala och då flyttar dem på sig dem som inte är riktigt nöjda. (person 3)

För att sammanfatta resultaten så kan man säga att informanterna är ambivalenta kring *Generation Ys* intåg på arbetsmarknaden, dock så finns det vissa positiva aspekter som informanterna uppfattar. Bland annat att de faktiskt är arbetsvilliga och ha en stor teknisk kompetens. Det som informanterna frågasätter är deras brist på tålamod och att de i vissa är illojala.

5.3 Vilka ledaregenskaper krävs för att leda *Generation Y*?

De generella dragen som informanterna beskriver är att det krävs ett ledarskap där man behöver lägga ner mycket tid och tanke bakom. *Generation Y* vill gärna komma på saker på egen hand och utnyttja sin kreativitet. På så sätt har de svårt att hantera totalkontrollerade ledare som bestämmer varje steg de ska ta. De olika informanterna beskriver ledarskapet på lite olika sätt.

Jag tror att, för att leda Generation Y så bör du vara lite av en dirigent. Och med det menar jag att du står inte och, på ett sätt står du och pekar med handen men ändå inte, du ger riktningen och inspirationen och takten å känslan men du säger inte exakt hur personen ska göra, för det är inte så du leder den här generationen skulle jag säga, utan, en person i den här generationen vill komma på saker själv och vill använda sin hjärna och sin kreativitet och sin kunskap tror jag, men man vill ha det och det var du inne på. Jag tror jättemycket på det här att man har ramarna men du har friheten inom de. (person 1)

Som min erfarenhet är, där måste du vara ganska tydlig som du är inne på, "gör det", "tänk så", samtidigt som om du bara gör det så utvecklar du ju inte den individen, så du måste samtidigt lägga in lite, "hur tänker du själv", du måste ha ett coachande förhållningssätt samtidigt som du är väldigt tydlig med vart du ska och du måste ha det i en mycket större utsträckning än tidigare. (person 2)

Något som även är genomgående är att informanterna anser att det krävs ett stort mått av individanpassning i ledarskapet. Som vi tidigare berörde är denna generation mer benägna att röra på sig om de anser att arbetsuppgifterna eller företaget inte passar in i deras utveckling. På så sätt menar man att det krävs att man ser varje individ och inte drar alla över en kam som man, i en större utsträckning, kunder göra med tidigare generationer.

Du kan ju inte köra samma sak på alla, som man kanske kan göra på någon generation över de som var mer likskapade, här är alla väldigt individanpassade. (person 3)

Det kräver ett ledarskap som är väldigt lyhört och väldigt individanpassat och det tror jag att man först de senast åren har kopplat det, för det är nånting vi ser nu. (person 2)

Utöver dessa egenskaper anser informanterna att det är viktigt att uppmuntra generationen till egna beslut, att man som ledare ska våga släppa kontrollen och att man ska inspirera individen.

Du har din ledare där framme (framför gruppen) på något sätt som du kanske kan inspireras och motiveras av men inte säga det exakt hur du ska göra det. Det tror jag är motiverande för den generationen. (person 1)

5.4 Spelar en bakgrund som elitidrottare eller idrottsledare in vid en rekrytering?

I min studie frågade jag informanterna om de ansåg att det var en merit att varit idrottsledare eller elitidrottare. Svaren var positiva från samtliga informanter. Det man såg hos en tidigare elitidrottare var att man var vana att prestera under en längre tid för att hålla sig kvar på en elitnivå och på så sätt kunde man överföra det till arbetslivet. Andra egenskaper hos elitidrottaren var att man ansåg att de vet vad som krävs för att nå till toppen, allt ifrån träningsmängd till uppoffringar i vardagen.

Ja det gör det eftersom jag själv har förståelse kring vad det är som krävs för att hamna där och jag vet också vad som krävs för att kunna hantera en sån situation, så det gör det absolut på ett positivt sätt skulle jag vilja säga. (person 3)

... att man har en idrottslig bakgrund, behöver inte vara på elitnivå men det är givetvis meriterande. Det visar att man har en, att man klarar att leverera över tid också och inte bara vara duktig en kort stund, och du har det här i dig med att gå upp tidiga mornar, träna, hålla ut, även när det går sämre och sen lyckas nå mål. Det visar ganska mycket om vem du är när du har med en idrottare att göra. (person 1)

Att ha varit idrottsledare har många positiva och meriterande sidor. Framförallt handlar det om att man har erfarenheter i att leda lag eller individer och man har fått kunskaper i hur det är att bygga en grupp. En annan aspekt var att om man har varit ledare inom idrottsrörelsen för en lagidrott har man också fått erfarenheter i att hantera ”stjärnonor” och andra personer som har sticker ut från gruppen på ett eller annat sätt.

Det handlar om både strategi, det handlar om att lyfta människor, det handlar om att klara av de här stjärnorna, men även också att bygga ett lag. Det tycker jag är oerhört meriterande. (person 1)

... samtidigt som om man då kommer från idrottsvärlden så är det väldigt bra tycker jag då. För då har man också den här disciplinen och kraften att faktiskt göra sånt som är jobbigt och kan man då faktiskt översätta det till att ta det här jobbiga samtalet med en medarbetare blir det en väldigt bra combo tänker jag. (person 2)

Sammanfattningsvis så anser samtliga informanter att det är något positivt att ha varit idrottsledare eller elitidrottare, där det främsta argumentet är att man har en förståelse för människor.

5.5 Egenskapsskillnader mellan en tidigare elitidrottare och idrottsledare

I min intervju ställde jag frågan om informanterna kunde se några egenskaper som skilde sig åt mellan en idrottsledare och en före detta elitidrottare. Svaren skilde sig åt, men det berodde mycket på att det normalt sett brukar ske en övergång mellan en aktiv karriär till ett ledaruppdrag.

De som jag har träffat har varit först det ena och sen det andra skulle jag vilja säga. För det är ganska vanligt att man går från det ena till det andra (person 1)

Det ansågs finnas en del skillnader mellan grupperna. Det som personifierade elitidrottaren var att de, som togs upp tidigare, att personen har en stor självdisciplin och ett egoperspektiv. De har tvingats att vara på ett speciellt sätt för att ha kommit upp till toppen, både i sin attityd och i sin beslutsamhet.

Då måste du vara på ett speciellt sätt, lite tjurig liksom och väldigt fokuserad mot dig själv (person 2)

Sen ännu en gång är elitidrottaren väldigt, väldigt karriäristisk – man övervinner det mesta, man löser det mesta (person 3)

Elitidrottare har man den att det finns liksom inga begränsningar, det finns en väldigt stor målluppfyllelse, gör det som behövs göras för att nå det här målet (person 3)

Drivkraften är något som också tas upp. Återigen handlar det om att göra sig själv bättre, att bli *sin egen tränare* som en informant säger.

Är du en elitidrottare kommer ditt eget ledarskap av dig själv, din motor och levererar men sen att leda/coacha andra är ytterligare en dimension tycker jag (person 1)

Som informanten ovan säger, så har elitidrottaren en egen motor som driver dem själva framåt. En idrottsledare däremot, drivs enligt en informant av det sociala patoset – alltså att möjligheten till att vara delaktig och kunna påverka en grupp av människor.

Då drivs du enligt min mening av det sociala patoset, alltså gruppen - vi tillsammans (person 2)

Att vara tränare handlar om laget och att bygga andra och att bygga ett team, och peka ut målet och inspirera, och det skiljer ju sig väldigt mycket åt (person 1)

En aspekt som tas upp är att idrottsledare ser mer till helhet men framförallt har en kunskap om gruppdynamiken.

För en tränare kommer gruppen och sen kommer jag (person 2)

... beroende av vilket typ av sport, men tar man lagidrott, så är det väldigt mycket gruppdynamiken den viktiga och att man förstår att man inte alltid är starkast och bäst bara för att man kan en sak utan det är gruppen som ska springa i lagom takt för det får inte gå för fort, för då hänger inte alla med (person 3)

För att summera resultatet så är en tidigare elitidrottare bättre på att driva sig själv och på sätt kunna driva andra genom att ”smitta av sig” och vara ett föredöme. Tidigare idrottsledare har egenskaper som att kunna få ihop en grupp och bygga upp andra.

5.6 Vem kommer att ha störst förmåga att leda Generation Y?

Två av informanterna svarade att det är den före detta elitidrottaren som kommer att ha störst förmåga att leda Generation Y. Man motiverar detta genom att man ser en likhet mellan den generationen och de egenskaper man har nämnt som egenskaper hos en tidigare elitidrottare. Man kan på så sätt ha en större förståelse för hur individen funkar i den nämnda generationen.

Då skulle jag vilja säga elitidrottaren. Än en gång beror det lite på, för där handlar det om att om att Generation Y vill ha störst, bäst och vackrast, på det sättet som kanske individualister är och då kanske en som själv har gjort det kanske kan förstår det (person 3)

Om vi bara pratar om Generation Y så tror jag det för att den här personen har satsat på sig själv och på sin karriär och sedan då ska hjälpa nån annan att coacha och leda, så tror jag faktiskt att det blir den här stjärnan att se upp till och att den personen vet vilka triggers som den här Generation Y har, det tror jag faktiskt (person 1)

Däremot så ansåg en informant att det är den tidigare idrottsledaren som kommer ha störst förmåga att leda Generation Y på grund av en rad anledningar. Först och främst så anser informanten att det ställs högre krav på ledaren när du ska leda Generation Y. Du ska kunna ta till dig fler aspekter i ditt ledarskap som ska matcha både individen som du leder samt gruppen i stort. Om man har varit idrottsledare så har man möjligtvis stött på olika individer som är på sitt sätt och inte alltid ställer sig i ledet. Om man har stött på sådana personer har man fått med sig verktyg för att motivera olika personlighetstyper.

Då tänker jag direkt att det är lagledaren, av de anledningarna jag sa innan, så att det kommer att ställas mycket högre krav på ledaren. För det gäller att kunna identifiera det som får folk att gå igång på (person 2)

Där tror jag att, om du har en ledarerfarenhet med dig där du har haft olika personlighetstyper i en grupp, där du automatiskt har ställts inför sådana beslut som ett och ett är väldigt små, men tillsammans blir dem kniviga att få ihop. Då tror jag att du har en bättre bas att stå på för att leda den här generationen, tror jag, för att du har haft en automatisk träning i att leda den här generationen (person 2)

5.7 Vem kommer att ha störst förmåga att *motivera Generation Y*?

I följande fråga ville jag att informanterna skulle reflektera över om de ansåg att det fanns en skillnad mellan att kunna leda och motivera sina anställda beroende på om man hade en bakgrund som idrottsledare eller elitidrottare. Här blev svaren återigen varierande. En informant ansåg att det inte var den idrottsliga bakgrunden som hade så stor betydelse för att motivera de man ledde utan det var framgångar som motiverar på bästa sätt - alltså kunna vara ett föredöme.

... jag tror att man kan vara väldigt framgångsrik företagare också. Jag tror väldigt mycket på att se upp till de som har genomfört något väldigt positivt. Om det nu då är inom idrott eller gjort nåt väldigt bra som företagare eller om man har startat bolag och vuxit å, och att man har gjort nåt väldigt bra, så tror jag inte att det ena eller andra kan kompensera det här utan jag tror att de motiveras av duktiga människor och framgång, som dem flesta självklart (person 3)

En annan informant har delat in motivationen i två delar. Den yttre motivationen är något som den före detta elitidrottaren kan förmå på bästa sätt. Det beror på att man kan känna igen sig i *Generation Y* och att man är en individualist.

*Den som jag tror är bäst på att motivera tror jag är elitidrottspersonen, på olika sätt då. Motivera på det sättet som *Generation Y* själva tycker att dem vill bli motiverade på om man tar det perspektivet (person 2)*

Den inre motivationen däremot, är något som samma informant anser att den före detta idrottsledaren har störst förmåga att göra.

Men den inre motivationen, som trots allt är den som driver oss långsiktigt och gör att vi blir lyckliga och stabila människor och inte att man som 24-årig behöver knapra tabletter, för att du är deppig liksom, för att din pojkvän har lämnat dig. Vilket är ganska normalt att det händer. Det är jättevanligt att människor tar piller för normala motgångar i livet och det är ju oerhört tragiskt. Så den inre motivationen är ju igen lagledaren (person 2)

Återigen så anser den första informanten att det är den tidigare elitidrottaren som har störst förmåga att även motivera *Generation Y* eftersom de kan känna en samhörighet och liknelser med sig själva hos dem.

*Jag tror samma, för mig är ledarskap om att skapa motivation nära besläktat då. Det är en väldigt viktig del i ledarskapet tycker jag, att hjälpa personer att skapa sin motivation och jag tror att min fördom mot *Generation Y* är att det är mycket solospelande stjärnor och då tror jag att dem pratar samma språk bäst (person 1)*

Här kan man säga att det är elitidrottaren som har bäst förmåga att motivera *Generation Y* eftersom de kan visa upp sig som förebilder och på så sätt få följarna till att motiveras av deras tidigare framgång.

5.8 Vilka yrkesgrupper passar bäst för en tidigare idrottsledare och elitidrottare?

Generellt, kan man säga att en säljande roll skulle passa bäst för en före detta elitidrottare. Anledningen till det är att de återigen ska få vara stjärnan i organisationen, kunna vara väldigt drivande i sin roll och gärna ha tydliga målsättningar framför sig.

Är det lite färre och lite tydligare mål, du ska vända försäljningen. ”Till nästa år ska ni ha ökat med 20 %”, kanon va. Då är det helt klart elitidrottaren som är jättebra på det. De går igång på det - mätbart och tydligt, bra/dåligt (person 2)

Jag tror att en elitidrottare bör jobba med nånting där man får vara, fortsätta att vara den här stjärnan på något sätt, och det kan ju vara på olika sätt (person 1)

Om man bara ser (media)träningen så är man väldigt duktig på att sälja sig själv och då tror jag kanske en kommersiell roll. Säljande roller skulle dem då va duktiga i (person 3)

Men om jag skulle rekrytera en elitidrottare så skulle jag tänka att den här personen är rätt så van att vara sedd och bekräftad väldigt mycket och då tänker jag mig en sån roll även yrkesmässigt. Den kan vara på olika ställen och det kan vara som chef och det kan vara som specialist, alltså vara den som är stjärna på nånting helt enkelt (person 1)

Är du en tidigare idrottsledare däremot, så anser två av informanterna att de ska ha en roll som chef av något slag – gärna som grupp-, avdelnings- eller försäljningschef men även som VD. Man motiverar det med att man anser att idrottsledare har egenskaper som att kunna få ihop grupper och att kunna få ihop många olika komponenter, men även att kunna ta steget tillbaka och släppa fram gruppen.

Och en lagledare tror jag, eller vet jag, utmärkt i att arbeta som, eller fortsätta jobba som lagledare och kanske vara en avdelningschef eller gruppchef på något sett teamledare, jobba med laget (person 1)

Om jag skulle ha en chef som ska vara förändringsledare, till exempel att man har sparkat Vd:n och du ska ha in en ny VD eller försäljningschef i en säljorganisation. Då är det, den egenskapen som krävs i den typen av situation. Det är ju, enligt mig, måste ha stort intresse i hur det påverkar människor... Du måste ha det stora människointresset samtidigt som du måste ha drivkraften att nå mot målet, där tror jag tränarpersonligheter är bäst, jag tror dem passar bäst i den typen av organisationer där det är många olika smådelar som ska fogas ihop till ett, vilket är lite rörligare organisationer där det behövs struktur, processtyrning. Har du jobbat med träningar på en ganska hög nivå då har du det med dig automatiskt (person 2)

Sen så är det oftast så att de här går i varandra, så det är svårt att hitta någon som är perfekt liksom, det går oftast inte. Men när det är ett större mål, fler komponenter absolut, som ska till för att bli bra - då är det absolut idrottsledaren (person 2)

Informanterna anser att den tidigare idrottsledaren kommer att passa in bättre på roller som har med ett gruppansvar att göra, exempelvis gruppchef eller VD. Den före detta elitidrottaren kan ha nytta av sin tidigare karriär i säljande och kommersiella jobb. Även jobb som har ett tydligt resultatmål anses passa den före detta elitidrottaren bättre.

6 Diskussion

6.1 Metoddiskussion

Jag har i min studie valt att undersöka ett område som är relativt outforskat, vilket har gjort det svårt att hitta forskning att relatera till i ämnet. Den information och de referenser som jag har samlat in är subjektivt valda, vilket också har gjort att jag medvetet har valt att välja bort sådant som jag inte anser passar in eller som jag inte har tillgång till, eftersom det i vissa fall kostar pengar att beställa hem. Det som jag upplever är uppsatsen största svaghet är att det endast finns ett fåtal informanter vilket gör det svårt att skapa en generell bild av min forskningsfråga. En annan svaghet i studien är valet av teoretisk referensram. Eftersom min studie till stor del är baserad på *Generation Y* ansåg jag det som ett bra val. Tyvärr finns det ingen renodlad teori om generationen, i alla fall ingen som var tillgänglig för mig. Då jag inte använder mig av en teori så är min tolkning av den forskning som finns om *Generation Y* högst subjektiv vilket kan påverka överförligheten i studien.

Om jag hade fått göra om intervjuerna så hade jag inte inlett med att fråga informanterna ifall de ville att jag skulle förklara min tolkning av *Generation Y*. Det jag senare uppfattade var att min tolkning upprepade sig i informanternas efterföljande svar, vilket Johannessen och Tufte (2003, s 121) kallar för *kontextuellt betingat*. Styrkorna med uppsatsen är att personer som har varit idrottsledare eller elitidrottare kan få kunskap i hur ett fåtal rekryteringskonsulter ser på deras bakgrund, om de strävar mot att jobba i en ledande roll inom näringslivet.

6.2 Resultatdiskussion

Diskussionen kommer att ha samma upplägg som resultatdelen och det är för att jag vill strukturera upp min syn på det hela och bilda en helhetsuppfattning kring det.

6.2.1 *Generation Y*'s egenskaper och näringslivets syn på dem

Det första som sägs om generationen är att man är illojala jämt mot företagen samt att man har ett egoistiskt förhållningssätt. Kopplar man ihop det med den litteratur som finns om *Generation Y* så är det något som inte stämmer överrens om man ser till vad Howe och Strauss (2009) hävdar. De säger att det har stor respekt för auktoriteter, men det kanske snarare är så att man som Pihl (2011) menar, att man har hela tiden stått i centrum där generationens egna behov och humör har fått bestämma. Däremot så utvecklar Pihl (2011) resonemanget till att *Generation Y* faktiskt är illojala. De värderar inte att stanna inom samma företag hela livet som något statusfyllt, utan istället så är det möjligheterna och utvecklingsmöjligheterna som driver dem. På så sätt tolkar jag det som att det finns en respekt mot företagen men att man

värderar sin egen vinning i första hand och på så sätt är man inte rädd för att röra på sig om man inte anser att det är något passar för individen. Jag tror mycket av det grundar sig i att denna generation har växt upp med otroligt många möjligheter. Sedan barnsben har man kunnat välja vilken skola eller inriktning på klasser i skolan man ska gå i (exempelvis musikklass, idrottsklass med mera) vilket i sin tur har lett till att de har blivit mer varumärkesstyrda och på så sätt också mer måna om vad som ska stå på Cv:t (Parment, 2008). Därför delar jag Pihls (2011) uppfattning om att generationen är illojala, framförallt om man ser det ur ett funktionalistiskt perspektiv där man utgår från att individen ska bidra och bekräfta samhällets värderingar (Coakley & Pike, 2009).

Deras illojalitet kan alltså, enligt min tolkning, bero på att man alltid har sett olika möjligheter i samhället och på så sätt får man en tro om att *passar det inte för mig, så finns det någon annan som passar för mig*. Pihl (2011, s 46) menar att generationen helt enkelt är kräsna och att *de har under uppväxten fått höra att de har alla möjligheter att bli vad som helst, vilket gör att de gör anspråk på avancerade roller redan innan de har kompetensen*. Samtliga informanter var överrens om att generationen har ett väldigt litet tålamod. Jag tror mycket av det grundar sig i det som Parment (2008, s 81) skriver:

Ibland kan Generation Y missuppfattas på grund av att de kommunicerar så rakt och tydligt. Men i åtminstone en mening är man ansvarstagande och det är något som kommer från individualismen: man har så många valmöjligheter när det gäller studier, karriär, konsumtion och identitet, men man inser själv att man måste kunna hantera detta – om man inte "lyckas" är det ens eget fel.

Det här tycker jag symboliserar problemet väl. Individualismen från *Generation X* hänger kvar i nästa generation men kärnan av förväntningar har flyttats från samhället till individen själv. Man har alltså fått de förutsättningarna som krävs för att lyckas. Med andra ord anser jag att det börjar finnas en klarhet i varför *Generation Y* agerar som de gör. De vill lyckas eftersom de har vuxit upp med att världen är en möjlighet och på så sätt har man tagit mycket för givet – man är bortskämd på ett sätt. Jag tycker en av informanterna beskriver fenomenet på ett bra sätt:

Det andra är ju då att föräldraansvaret är också stort i den här frågan eftersom det är väldigt få föräldrar idag som inte vågar vara föräldrar. Man vill inte, eller orkar inte säga nej, för det är väldigt mycket tyvärr som ligger tillgrund för det. Båda föräldrarna jobbar. Man har höga lån och är tvungen att jobba heltid, snortrötta hela tiden. Då är det ganska jobbigt när ungen för 37:e gången skriker nåt dem vill, att spela tv-spelen och då är det oerhört lätt att säga ja – och oerhört kasst för framtiden. Har du väl sagt ja en gång - så är det ja sen (person 2)

Att näringslivet ser positivt till generationens tekniska kunnande råder inget tvivel om. Detta tror jag dels styrs av att de har vuxit upp med mobiltelefonerna och datorer som en naturlig del i vardagen (Pihl, 2011). Samtidigt ökar det kommunikationsmedvetenheten och närheten till kommunikation som på så sätt kan arbeta mer effektivt genom att veta vad som händer

runt om en (Parment, 2008). Slutligen anser informanterna att *Generation Y* är en krävande generation att jobba med. Som Parment (2008) skriver är lojaliteten och respekten något man gör sig förtjänt av och inte något som kommer automatiskt för att man blir anställd hos ett företag. Det är något som tidigare sågs som en självklarhet då tidigare generationer var mer tacksam över att fått ett jobb. Som några informanter menar, är återbetalningen till företaget genom att jobba kvar där ett tag, något som är urvattnat för denna generation. Min tolkning är att det stämmer överrens med verkligheten men att det kan bero på att det finns en kommunikationsbrist mellan generationerna i vad man anser som är återbetalning eller inte. På så sätt kan man öka förståelsen för varandra och ett förslag är att man gör någon form av kontrakt så att man gör upp ramarna för *Generation Y*-personen. På så sätt får båda parter beskriva sin bild av verkligheten och inom ramarna som man etablerar kan man ge den frihet som generationen efterfrågar (Pihl, 2011).

Informanternas syn på *Generation Y* kan återigen ses ur ett funktionalistiskt perspektiv. Genom att generationen generellt sätt frångår från vissa av de kärnvärden som finns i samhället, exempelvis deras egocentrering, så kan det leda till att samhället inte fungerar lika friktionsfritt som informanterna önskar. Som punkt 4 visade (3.5) så anses det vara viktigt att skydda samhällsapparaten från *disruptive outside influences* (Coakley & Pike, 2009, s 39). Om *Generation Y*, enligt informanterna, beter sig illojalt så är det något som inte anses som positivt i deras ögon och på så sätt ses som negativt för arbetsplatsens funktion. Med det menar jag att informanterna kan anse att generationen är den störande utomstående influensen.

6.2.2 Vilken typ av ledarskap krävs för att leda *Generation Y*?

Några slutsatser man kan dra utifrån informanternas svar är att det krävs en tydlighet men ändå en frihet för följarna när man ska leda *Generation Y*. Det gäller alltså att ha lite av ett coachande förhållningssätt, som en av informanterna sa. Detta styrks av Howe och Strauss (2009) som menar att generationen styrs av ett följarskap där man ska känna sig inkluderad på något sätt. För även om informanterna menar att generationen är en egocentrerad generation så säger litteraturen att det stämmer, men att det även är viktigt för dem att känna tillhörighet till ett lag eller en grupp, men framförallt känna förtroende från cheferna (Parment, 2008). Just följarskapet är något som en av informanterna tar upp i intervjun. Informanten menar att *Generation Y* inte strävar efter att bli chefer på samma sätt som tidigare generationer.

... jag har förstått också när jag har intervjuat mycket människor, som det kommer fram att det inte är något viktigt för Generation Y att vara chef idag (person 3)

I den tidigare forskningen som finns om *Generation Y* är att det krävs ett individanpassat ledarskap där du bör se varje individ utifrån var den står (Parment, 2008). Här menar Parment (2008) att det handlar om att se individens styrkor och svagheter som något unikt och på så sätt leda individerna på deras premisser, allt för att få dem att prestera så bra som möjligt och med det få dem att stanna i organisationen. Något som han också tar upp är att vara transparent, både som ledare och som organisation. En stängd och hierarkisk miljö tar död på *Generation Ys* kreativitet.

Du måste alltså vara så intresserad i den här individen och vilja lära känna dem (person 2)

... egenskaper som ungdomlighet och förståelse, väldigt individanpassat ledarskap (person 3)

Som jag tog upp i teoridelen så utgår Pihl (2011) från en ledarskapsmodell, *DISC*, som är anpassad beroende på vilken personlighetstyp du har. Utifrån de svar som informanterna har lämnat så är det ganska tydligt att en sådan här modell kan implementeras på ett bra och lyckat sätt. Problemet med den modellen är att man som ledare kan sätta individer i ”fel” fack om man inte tar sig tiden till att ta reda på hur individen är – *alltså att ha ett människointresse*.

Du måste ha det stora människointresset samtidigt som du måste ha drivkraften att nå mot målet (person 2)

Hersey, Blanchard och Johnson (2001, s 159) är inne på samma spår – *Leaders have to be flexible to adapt their style or approach, as the situation requires*. Här anser jag att man bekräftar mycket av vad DISC-modellen (Pihl, 2011) handlar om, men man tar även upp en parameter i det situationella. Pihl (2011) tar då upp det situationella ledarskapet som en del i ledarskapet för att dels kunna motivera *Generation Y* men även andra generationer. I det situationsanpassade ledarskapet anser jag att man får en bredare påverkansgrad i ledarskapet eftersom man bedömer en situations nivå av uppgifts- eller relationsorientering. Min uppfattning är att det situationsanpassade ledarskapet i kombination med ett individanpassat ledarskap gör att man har en större förmåga att leda olika generationer i allmänhet men *Generation Y* i synnerhet. Dock är allt beroende på om du som ledare har människointresset att kunna bedriva den formen av ledarskap.

6.2.3 Att leda och motivera *Generation Y* med en bakgrund som idrottsledare eller elitidrottare

Det man kan säga när man summerar resultaten från informanterna, när det kommer till att leda *Generation Y*, är att man har två perspektiv på det hela. Det ena perspektivet är att de individuella erfarenheterna hos en elitidrottare som gör att informanterna rankar en elitidrottare före en idrottsledare. Eftersom den nämnda generationen är individualistiskt lagd (Pihl, 2011) så kan också en elitidrottare relatera till och se sig själva i den rollen i arbetslivet, enligt informanterna. Det andra perspektivet ser mer från ett helhetsperspektiv där idrottsledaren premieras. Då en av informanterna (nr 2) pratar mer om en helhetsbild som innefattar fler aspekter av ett ledarskap, exempelvis gruppdynamik, vilket gör att hon föredrar en idrottsledare. Svaren är delade men en bakgrund som elitidrottare premieras i två fall av tre.

Ur litteraturen kan man tolka de olika perspektiven på olika sätt. Pihl (2011) gör en sammanfattning där hon menar att *Generation Y* varken är konsensusinriktade eller har någon tro till kollektivet. I så fall skulle man kunna anse att en elitidrottare besitter större egenskaper att leda *Generation Y*, eftersom de själva har en karriär där de har lyckats att nå toppen på egen hand utan några andra. Eftersom en elitidrottarens egenskaper (Stråhlman, 1997) är att de faktiskt har lärt sig hur olika sorters individer beter sig under sina elitidrottande år, så har de också möjligheten att föra detta med sig och visa upp sin karriär som ett bevis på att det går

att ta sig till toppen. De blir med andra ord föredömen som *Generation Y* gärna ser upp till (Pihl, 2011). En annan egenskap som styrker elitidrottarens förmåga att leda *Generation Y* är resultatorienteringen. Eftersom elitidrottaren baserar sin karriär på resultat (Stråhlman, 1997) och att *Generation Y* ständigt har en törst efter resultat (Parment, 2008) kan man på så sätt bekräfta informanternas bild av att före detta elitidrottare med stor sannolikhet kan ha större samhörighet och förståelse för vad som krävs för att leda *Generation Y*.

Det andra perspektivet, helhetsperspektivet, kan motiveras i litteraturen framförallt genom de egenskaperna Chelladurai (2011) listar. En av dem är ett *individualiserat och stöttande ledarskap* vilket är något som alla informanter har tagit upp. Egenskapen innebär enligt Chelladurai (2011, s 10) *coach pays individualized and personal attention to each member, expressing appreciation for efforts, providing corrective feedback, assigning special responsibilities, counseling, and being concerned and supportive*. Denna egenskap är något som *Generation Y* verkligen vill ha. De vill bland annat ha ett individuellt ledarskap samtidigt som de eftersöker ständig feedback och få stimulerande uppgifter (Pihl, 2011) så kan man alltså motivera för att det är en idrottsledare som har störst förmåga att leda *Generation Y* på bästa sätt. Komplexiteten i detta är alltså enorm. Min uppfattning är att de egenskaper som idrottsledaren och en elitidrottare för med sig är något positivt och att båda har egenskaper som stämmer överrens med det behovet som *Generation Y* eftersöker hos en ledare.

Vem som kan motivera *Generation Y* på bästa sätt är också komplext. Om man tar den generella uppfattningen så är det en före detta elitidrottare som är bäst lämpad till att motivera *Generation Y*. Det grundar sig på samma saker som tidigare, alltså genom att visa att man själv har lyckats komma till toppen och det som det innebär för att komma dit. Genom att vara ett levande föredöme ska man kunna motivera *Generation Y* till att prestera bättre – alltså vara *den lysande stjärnan* (person 1). Den inre motivationen är något som en informant ansåg att idrottsledaren hade större förmåga att påverka. Informanten menar att det är den inre motivationen som *driver oss långsiktigt och gör att vi blir lyckliga och stabila människor* (person 2), vilket bekräftas av Hassmén och Hassmén (2010, s 113) som beskriver detta som ett *inre kontrollokus* som en idrottsledare bör ha – till en viss nivå. Problemet är bara att *Generation Y* generellt sett inte är ute efter långsiktighet utan istället söker man snabba resultat - *gärna första dagen* (Parment, 2008, s 223) - vilket gör att jag tolkar både litteraturen och informanterna som att det är den före detta elitidrottaren som har störst förmåga att motivera *Generation Y* på bästa sätt.

Sett ur ett funktionalistiskt perspektiv kan det ses på ett annat sätt. Eftersom att idrotten anses vara en viktig institution i samhället så kan kopplingen mellan idrotten och en ledande position i näringslivet ses som ett återskapande av samhällets värdegrund. Då många positiva egenskaper togs upp av informanterna så tolkar jag det som att de vill se de värderingar som idrottaren eller idrottsledaren hade tidigare och att de får in samma värderingar in i näringslivet. På så sätt kan de bidra till att samhällets funktion förblir i balans (Coakley & Pike, 2009).

6.3 Slutsats

Det man kan säga om den här studien är att den återigen är en småskalig studie som har ett fåtal informanter vilket innebär att det är svårt att dra några generella slutsatser. De resultat som framkom i studien var att den uppfattning som informanterna hade av *Generation Y* och deras egenskaper till stora delar stämde överens med tidigare forskning. Att vara före detta idrottsledare eller elitidrottare ses av samtliga informanter som något positivt när man söker till ledande positioner i näringslivet. Det styrks också av informanterna när man frågar efter vilka respektive yrkesgrupper som de olika kategorierna passar bäst in i. Att den före detta elitidrottaren passar bättre i en resultatnriktad arbetsplats, medan idrottsledaren passar bättre in som chef för större grupper som ska organiseras – avdelningschef bland annat. Att idrottsledaren passar bättre i den rollen kan styrkas av Fayol's (1980) modell av det *administrativa hjulet* som innefattar mycket av det som idrottsledare och chefer behöver ta hänsyn till i sitt arbete som ledare.

Vidare forskning behövs i ämnet. Jag skulle gärna se forskning som går in djupare och undersöker det bakomliggande uppfattningarna hos informanterna så att de kan utveckla resonemanget kring före detta idrottsledare och elitidrottare. Finns det en skillnad mellan individuell- och lagidrott? Är det skillnad på olika idrotter? Hur mycket spelar meriter in? Det finns många aspekter som skulle behövas forskas i. Den praktiska användningen av studier kring ämnet är att elitidrottare och idrottsledare kan se att deras engagemang på fritiden kan ha en positiv effekt på deras framtida arbetsliv, vilket i sin tur kan uppmuntra människor att stanna eller börja inom idrottslivet istället för att ge upp det och övergå helt till arbetslivet.

Referenser

Böcker

- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Chelladurai, P. (2011) *Leadership in Sports*. Paper Presented at the first congress of the Federation of Associations of Sport Managers in Spain, September 9-10, 2011.
- Coakley, J. & Pike, E. (2009). *Sports in Society*. London: McGraw-Hill Education.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Fayol, H. (1980). *Industriell och allmän administration*. Stockholm: Förlaget AB Ljus.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Gilje, N. & Grimen, H. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos.
- Hassmén, P. & Hassmén, N. (2010). *Idrottsledarskap*. Stockholm: Författarna och Natur & Kultur.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (2001). *Management of organizational behavior: leading human resources*. New Jersey: Prentice Hall
- Howe, N. & Strauss, W. (2009). *Millennials rising: The next generation*. New York, NY: Vintage Original
- Johannessen, A. & Tufte, P. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Lieber.
- Kavle, S. (1996). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Parment, A. (2008). *Generation Y - Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!* Lund: Liber AB.
- Pihl, E. (2011). *Att leda nästa generation*. Karlstad: TUK Förlag AB.
- Stråhlman, O. (1997). *Elitidrott, karriär och avslutning*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6:e utg.). New Jersey: Pearson Education International.

Vetenskapliga artiklar

Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity. What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 Iss: 1, pp.39 - 44 doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00197850510699965>

Rapporter

Peter Olsen, Riksidrottsförbundet (2013). *Framtidens idrottsförening. Slutrapport*. Stockholm: SISU Idrottsböcker.

Gerrevall, P., Carlsson, S. & Nilsson, Y. (2006). *Lärande och erfarenheters värde: en studie av ledare inom barn- och ungdomsidrott*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.

Internetsidor

Nationalencyklopedin, *Generation*. Hämtad 2014-04-18.
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/generation/181087>

Tidningen Chef, Frenkel, H. (2007). *Visst vill unga bli chefer!* Hämtad 2014-04-16 från <http://chef.se/wp/?p=156>

Småländska Idrottsförbundet. (2013). *Elitidrott*. Hämtad 2014-04-16 från <http://iof4.idrottonline.se/Riksidrottsforbundet/Distrikt/SmalandsIdrottsforbund/Undermeny/Fokusomraden/Elitidrott/>

Johansen, M. (2014, 27 januari). 40-talister, tack och adjö – Nu går rekordgenerationen i pension. *Nerikes Allehanda*, s 4-5.

Elias, A., Forsmark, S. (2013, 5 november). Det behövs en ny chef varje arbetsdag i Dalarna. *Borlänge Tidning*, s 2.

Wikipedia. (2014). *Generation*. Hämtad 2014-05-13 från <http://en.wikipedia.org/wiki/Generation>

Bilaga 1

Hej, jag har några saker som jag måste delge innan intervjun börjar. Det första är att ditt deltagande är högst frivilligt och du får lämna när du vill. Jag ska se till att förmedla syftet med studien och det materialet jag samlar in kommer endast att användas i denna studie. Dina personuppgifter kommer att hemlighållas och du utlovas full konfidentialitet.

- Berätta om dig själv (ålder, kön, utbildning).
- Vad har du för position inom ditt företag (hur utvecklingen sett ut inom företaget)?
- Har du någon idrottslig bakgrund som ledare eller aktiv?
- Om ja, vilka bitar har du haft med dig i din karriär samt i ditt nuvarande jobb?
- Hur skulle du vilja beskriva generation Y?
 - Kan du ge exempel?
- Generellt sett, hur ser näringslivet på Generation Y?
- Vilka ledaregenskaper anser du krävs för att leda generation Y jämför med andra generationer?
 - Kan du utveckla?
- Väger en tidigare elitidrotts- eller ledarkarriär in när du väljer ut kandidater?
 - Utveckla?
- Om du ska skilja på en f.d. elitidrottare och idrottsledare, vilka eventuella egenskaper anser du att dem har gemensamt och vilka egenskaper anser du skiljer dem åt (i en ledarroll)?
- Om du återigen jämför dessa två grupper och personer utan en elit- eller ledarbakgrund, hur skiljer sig dessa åt?
- Om vi tar dessa tre grupper i åtanke när det kommer till att leda generation Y, vilka anser du har förmågan att leda generation Y på bästa sätt om kandidaterna är jämbördiga?
 - Utveckla
- Om vi tar dessa tre grupper i åtanke när det kommer till att leda generation Y, vilka anser du har förmågan att motivera generation Y på bästa sätt om kandidaterna är jämbördiga?
 - Utveckla?
- Vilka typer av yrkesgrupper passar en före detta idrottsledare respektive en före detta elitidrottsman bäst in i?
 - Utveckla?

Min tolkning av Generation Y:

Den nya generationen är personer födda mellan 1980-2000 talet och tar sig på ett annorlunda sätt jämfört med tidigare generationer. Tidigare generationer har varit mer frigörande än denna generation som lyssnar mer på sina föräldrar. Egenskaper som Generation Y har är att dem är feedbacksökande, söker tydliga ramar men vill ändå känna friheten, vill ha snabba resultat, svårt att ta motgångar och tekniskt duktiga. Denna generation vill även att ens jobb ska vara något som ligger dem varmt om hjärtat där dem känner att dem kan göra skillnad.

Figurförteckning

Figur 1. Det administrativa hjulet

8

Figur 2. Det situationsanpassade ledarskapet

12