

Handelshögskolan i Stockholm
Examensarbete inom Management
Kandidatprogram i Retail Management, Maj 2020

Kristina Celsing
Mathilda Stocke

Följa John?

En kvalitativ studie om ledarskap inom managementkonsultbranschen
i Sverige

Abstract

This thesis aims to investigate what factors young management consultants in Sweden consider to be important within leadership today. A qualitative study has been performed together with 15 young individuals who currently are pursuing their career in the management consulting industry. Charismatic leadership theory, Transformational leadership theory, Ethical leadership theory and Servant leadership theory have been used to understand and analyze the young management consultants preferences of leadership. The findings from the cross-sectional study indicate that there are five distinctive factors that leaders must possess in order to attract and retain young management consultants. Those factors are: (1) capturing the perspective of all shareholders, (2) promoting formal structures, (3) acting as role models and inspirations, (4) creating a social culture, and (5) driving development. The findings additionally generate a framework of how well the current leadership theories apply to young management consultants. This thesis contributes to the creation of understanding between employers and young employees as well as to the knowledge of how current leadership theories must be revised to a changing workforce.

Key words: Leadership, Management consulting, Charismatic leadership, Ethical leadership, Transformative leadership, Servant leadership, Development, Young employees

Handledare:

Erik Wikberg, Postdoc Fellow, *Department of Management and Organization*, Center for Retailing

Examinator:

Sara Melén Hånell, Research Fellow, *Department of Marketing and Strategy*

Författarnas inskrivningsnummer:

Kristina Celsing, 50532

Mathilda Stocke, 50551

Tack!

Fem månaders skrivande har varit en lärorik process för att utmana våra egna förmågor och kunskaper inom den akademiska världen och inom ämnet ledarskap. Vi vill rikta ett stort *tack* till samtliga personer som har hjälpt oss i framställandet av denna uppsats.

- *Erik Wikberg* – för ditt stora engagemang och dina kloka råd samt för att du har öppnat upp för nya och intressanta tankebanor
- *Andreas Werr* – för värdefull kunskap och vägledning inom, den för oss relativt okända, managementkonsultbranschen
- *Micael Dahlén* – för dina upplyftande råd kring skrivandet av en uppsats
- *Emma Stocke, Lukas Bohlin Willfors, Elisabeth Celsing, Inger Stocke, Margareta Celsing och Ingela Willfors* – för den ovärderliga input, feedback och diskussion ni givit oss

Vi vill även tacka samtliga informanter för den tid ni satt av för att engagera er i denna studie, för trevliga och lärorika intervjuer samt för den förståelse ni visat för de ändrade planer som uppstått till följd av Covid-19 pandemin.

Tack!

Kristina och Mathilda

Tabell 1: Ordlista över vanligt förekommande begrepp

ORD	DEFINITION
<i>Ledare</i>	<i>En individ som utövar ledarskap över andra individer i avsikt att påverka arbetsmiljön, följare och organisationers tänkande, inställning och uppförande.</i>
<i>Följare</i>	<i>En individ som följer ledaren.</i>
<i>Klient</i>	<i>En huvudman, en beställare eller mottagare av en tjänst.</i>
<i>Kontext</i>	<i>Olika omständigheter, sammanhang, omgivning, eller övergripande situation.</i>
<i>Informant</i>	<i>Deltagare i en studie som tillför information för forskaren genom intervju eller observation.</i>
<i>Effektivt ledarskap</i>	<i>Ett önskvärt ledarskap som eftersträvas då det främjar organisationens och medarbetarnas bästa.</i>
<i>Detaljstyre</i>	<i>Att styra någon annan genom att påpeka detaljer för hur hen ska utföra ett arbete.</i>
<i>Yngre generationen</i>	<i>I följande uppsats avser denna definition personer födda år 1990 eller senare.</i>

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	7
1.2 Tidigare forskning & problemområde	13
1.3 Syfte och frågeställning	13
1.4 Förväntat forskningsbidrag	10
1.5 Bakgrundsinformation	11
1.5.1 Managementkonsultbolag	11
1.5.2 Yngre generationen	13
1.6 Avgränsningar	13
2. Teoretiskt ramverk	15
2.1 Användning av teori	15
2.3 Ledarskap	16
2.3.1 Karismatiskt Ledarskap	17
2.3.1.1 Vem är ledaren?	17
2.3.1.2 Hur får ledaren auktoritet?	17
2.3.1.3 Hur arbetar ledaren med motivation?	17
2.3.1.4 Vem är följaren?	18
2.3.2 Etiskt Ledarskap	18
2.3.2.1 Vem är ledaren?	18
2.3.2.2 Hur ledaren får auktoritet?	18
2.3.2.3 Hur arbetar ledaren med motivation?	18
2.3.2.4 Vem är följaren?	19
2.3.3 Transformativt Ledarskap	19
2.3.3.1 Vem är ledaren?	19
2.3.3.2 Hur får ledaren auktoritet?	19
2.3.3.3 Hur arbetar ledaren med motivation?	20
2.3.3.4 Vem är följaren?	20
2.3.4 Tjänande Ledarskap	20
2.3.4.1 Vem är ledaren?	20
2.3.4.2 Hur får ledaren auktoritet?	21
2.3.4.3 Hur arbetar ledaren med motivation?	21
2.3.4.4 Vem är följaren?	21
2.4 Sammanfattning av ledarskapsteorierna	22
2.5 Teoridiskussion	22
3. Metod	24
3.1 Val av metod	24
3.1.1 En studie utifrån konstruktivism och interpretivism	25
3.1.2 En abduktiv kvalitativ studie	24

3.1.3 Tvärsnittsstudie	25
3.2 Urval	25
3.2.1 Val av bransch	25
3.2.2 Val av företag	26
3.2.3 Val av anställda	26
3.3 Intervjuprocess	27
3.3.1 Insamling av empiri	27
3.3.2 Bearbetning och analysering av empiri	28
3.4 Etiska tillvägagångssätt och implikationer	29
3.5 Metodkritik	30
4. Empiri	32
4.1 Företagsstruktur	32
4.2 Företagskultur	33
4.3 Inspiration	34
4.4 Professionell & personlig utveckling	35
4.5 Ansvar	37
4.6 Individens inflytande	38
5. Analys	39
5.1 Vem är ledaren?	39
5.2 Hur får ledaren auktoritet?	40
5.3 Hur arbetar ledaren med motivation?	42
5.4 Vem är följaren?	43
6. Diskussion och slutsats	45
6.1 Svar på frågeställning	50
6.2 Sammanfattning av resultat	46
6.3 Diskussion	48
6.4 Studiens bidrag och praktiska implikationer	50
6.5 Framtida forskning	50
6.6 Begränsningar med studien	51
7. Referenser	52
8. Bilagor	58
8.1 Mejl till informanter	58
8.2 Intervjuguide	59

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Att förstå och utöva ett effektivt ledarskap har intresserat människor i alla tider. I de flesta organisationer är ledarskap ett stort fokus och det ställs högre krav och förväntningar på ledarna. Utbudet av ledarskapsutbildningar har ökat de senaste åren vilket reflekterar den ökade efterfrågan på kunskap om ledarskap, då det blivit en viktig parameter för företag i sökandet efter den optimala organisationen. Samtidigt står ledarskapet inför en rad nya utmaningar (Volini et al., 2019) vilka har orsakat ett ytterligare ökat behov efter receptet på bra ledarskap. En av dessa utmaningar är att många organisationer präglas av allt yngre medarbetare, vilka flertalet forskare menar innebär en avsevärd skillnad vad gäller personlighet, värderingar och inställning till arbete. Dessa skillnader förklaras av att dessa medarbetares uppväxt har präglats av digitaliseringen och globaliseringen (Deal et al., 2010). Den ökade komplexiteten i ledarskapet ställer nya krav på organisationens flexibilitet och kreativitet (Guthridge, Komm och Lawson, 2008). Flera företag tycks därför behöva se över sitt fokusområde för att i framtiden attrahera och bibehålla unga medarbetare och lägga alltmer uppmärksamhet på medarbetarnas perspektiv och arbetsmiljö (Avolio, Walumbwa och Weber, 2009). Däremot är existerande forskning kring vilken typ av ledarskap unga medarbetare attraheras av idag knapp, vilket leder till att organisationer ställer om baserat på föreställningar om vad unga anser viktigt – utan att veta vad som faktiskt fungerar. Anjum et al. (2018) menar att 80% av problemen med medarbetarnas produktivitet är kopplat till ledarens oförmåga att möta medarbetarnas önskemål hos en ledare. Denna siffra tyder på att ledaren och medarbetaren har en bristande förmåga att förstå varandra. Den diskrepans som uppstår i organisationen till följd av dessa skillnader är intressant ur ett ledarskapsperspektiv då den ger effekt på organisationens lönsamhet, prestation och välmående (Anderson et al., 2017).

Men hur kan organisationer med många unga anställda nå denna förståelse mellan ledare och medarbetare och därmed uppnå ett mer effektivt ledarskap? En bransch som är attraktiv för unga är managementkonsultbranschen. Den kännetecknas av ett up-or-out system, där anställda antingen avancerar högre upp i företaget eller väljer att sluta (Malhotra, Morris och Smets, 2010). Branschen präglas av en hög personalomsättning och kräver en ständig tillförsel av ny arbetskraft (Kubr, 2002), som till skillnad från en vanlig operationell enhet ställer andra krav på en ledare. Således kräver inte branschen enbart medarbetare med hög kompetens utan ställer

också höga krav på att ledaren besitter god förmåga att styra medarbetarna i rätt riktning. Managementkonsultbolag måste därför ständigt utvidga sin kunskap om både ledarskap och unga anställda för att uppnå en mer effektiv organisation och i förlängningen vara en attraktiv arbetsgivare. Organisationer som lyckas möta de samtida förändringarna resulterar i ett bättre välmående (Mathieu et al., 2014; Sun et al., 2016; Tse och Chiu, 2014) och tillfredsställelse hos medarbetarna samt bidrar till en högre lönsamhet och ett mer framgångsrikt företag i helhet (Pradhan, 2015). Därmed finns det ett flertal fördelar för ledare inom managementkonsultbranschen att vara måna om att öka sin kunskap om ledarskap med hänsyn till ungas preferenser.

Att undersöka vilka faktorer unga managementkonsulter efterfrågar i ett ledarskap idag är av stor relevans för branschen. Den diskrepans i förståelse parterna emellan väcker frågor som: Vad värdesätter unga managementkonsulter hos en ledare idag? Är klassiska ledarskapsteorier fortfarande relevanta för att uppnå ett effektivt ledarskap i dagens organisationer? Vad kan ledaren göra för att skapa en attraktiv arbetsplats för unga managementkonsulter?

1.2 Tidigare forskning & problemområde

Under 1900-talet har det gjorts tusentals studier som undersökt ledarskap som fenomen (Gordon och Yukl, 2004). De har resulterat i flertalet välkända teorier som Maslows behovstrappa och The Great Man Theory. Ledarskapsteorier blir emellertid sällan förkastade efter att ha blivit producerade (Glynn and Raffaelli, 2010) vilket Hunt och Dodge (2000) menar resulterar i att området för ledarskapsforskning blir trögrörligt. Det medför i sin tur att inga befintliga ledarskapsteorier verkar lösa nutida ledarskapsutmaningar (Hunt och Dodge, 2000). Utmaningarna grundar sig i att dagens organisationer skiljer sig radikalt från hur de såg ut för femtio år sedan (Gordon och Yukl, 2004). Dagens organisationer präglas bland annat av digitalisering och globalisering – vilka medför att den yngre arbetskraften anländer med förändrade beteenden och värderingar i relation till arbete. Dessa radikala skillnader till följd av en diversifierad arbetskraft resulterar i att det blir en svårare uppgift för ledare inom organisationer att utöva ledarskap samt att de existerande ledarskapsteorierna har en risk att bli förlegade.

Managementkonsultbranschen är möjligen en av de branscher som påverkas mest av de tidigare nämnda samhällsomvälvande förändringar som skett i världen. Detta då arbetet går ut på att

hjälpa andra företag att möta dessa förändringar och därmed förväntas besitta rätt kompetens och expertis för att leverera en relevant lösning anpassad till klient. Med en hög personalomsättning (Kubr, 2002) är branschen i konstant förändring och det är en strategiskt viktig fråga hur dessa komplexa organisationer ska arbeta för att attrahera och bibehålla unga managementkonsulter. Tidigare forskning visar att nuvarande kunskap om ledarskap består av smala definitioner av effektivt ledarskap, vilka är bortkopplade från deras kontext (Latham, 2014). Dessutom menar forskare att det krävs mer analys av hur de redan existerande ledarskapsteorierna påverkas av kontexten de tillämpas i (Latham, 2014; Gordon och Yukl, 2004; Lyons och Kuron, 2014) för att undersöka vad som fungerar och inte fungerar, samt under vilka förutsättningar (Latham, 2014).

Enligt Gordon och Yukl (2004) bör forskare kontrollera om de karaktärsdrag och beteenden som tidigare ansågs viktiga för ett effektivt ledarskap fortfarande är relevanta på dagens arbetsplatser. Vidare menar de att det behövs kunskap kring vilka karaktärsdrag och beteenden som krävs för ett ledarskap i komplexa miljöer. Gordon och Yukl (2004) understryker att ledare kan påverka följare, men att ledarens beteende är påverkat av följarna och situationen. Detta medför ett behov att studera ledarskap ur följarens perspektiv då tidigare forskning menar att unga anställda idag har andra värderingar och attityder till arbete än sina likar för femtio år sedan, vilket kräver att befintliga ledarskapsteorier aktualiseras (Gordon och Yukl, 2004). Fortsättningsvis är de existerande ledarskapsteorierna anpassade efter att särskilda förhållanden stämmer mellan en ledare och en följare (Alvesson och Sandberg, 2011). Förhållandena mellan ledare och följare påverkas således om följarna består av en ny grupp människor med annorlunda värderingar och normer. Beteendeförändringar mellan generationerna har ett flertal gånger legat till grund för uppdatering av ledarskapsforskning, vilket Anderson et al. (2017) menar är en essentiell del för att teorierna ska behålla sin relevans. Vidare anser Anderson et al. (2017) att ledare behöver uppdatera sitt ledarskap för att attrahera och bibehålla unga anställda. Tidigare forskning visar att ledarskapsteorier har blivit förfinade och modifierade genom tiderna och ingen teori är irrelevant (Khan, Nawas och Khan, 2016). Detta då ledarskap utgörs av flertalet ledarskapsteorier tillsammans. Däremot menar Latham (2014) att fastän teorierna överlappar varandra, blir de behandlade av forskare som separata och distinkta. Det blir problematiskt då ingen ledarskapsteori ensam utgör ett optimalt effektivt ledarskap (George och Jones, 2012). Ledarskap är snarare en uppsättning av flertalet teorier som tillsammans resulterar i en ökad förståelse för effektivt ledarskap i olika kontexter. Fastän ledarskapsteorierna har uppdaterats är studier med stöd av empiriskt material sällsynta.

Vidare menar Latham (2014) att många samhällsvetenskapliga problem, ledarskap inkluderat, undersöks genom en positivistisk ansats samt utförs genom kvantitativa undersökningsmetoder. Detta blir problematiskt då organisationer är drivna av människor som skiljer sig i personlighet, kompetens, förmågor och motivation. Alvesson och Sveningsson (2003) påvisar detta ytterligare genom att rekommendera mer kvalitativa undersökningsmetoder då dessa öppnar upp för granskning av ledarskapsområdet i olika kontexter.

1.3 Syfte och frågeställning

För att fånga in komplexiteten i den nya miljön av yngre anställda, tillföra kvalitativt och empiriskt material och styrka med ett följarperspektiv har författarna valt att undersöka befintliga ledarskapsteorier i kontext av managementkonsultbranschen. Syftet med uppsatsen är därmed att analysera om och hur dessa ledarskapsteorier stämmer överens med unga anställda managementkonsulters bild av hur en bra ledare bör vara. Således är uppsatsens frågeställning enligt följande:

Vilka faktorer är viktiga i ett ledarskap för att bibehålla och attrahera unga managementkonsulter?

1.4 Förväntat forskningsbidrag

Uppsatsens syfte har möjlighet att ge både praktiska och teoretiska implikationer. Författarnas förväntade forskningsbidrag är således att generera praktisk och teoretisk kunskap. Det förväntade praktiska forskningsbidraget är att ge vägledning åt nutida och framtida ledare i hur dessa uppnår ett effektivt ledarskap av yngre anställda, som går i linje med organisationens mål. Vidare är det förväntade teoretiska forskningsbidraget att bidra till aktualiseringen av existerande ledarskapsteori på yngre anställda, att sätta existerande ledarskapsteorier i en samtida kontext samt att tillföra kvalitativ forskning till ledarskapsområdet.

1.5 Bakgrundsinformation

1.5.1 Managementkonsultbolag

Inom managementkonsultbranschen finns det en stor variation av tjänster vilket bidrar till att branschen ses som ett samlingsnamn för ett flertal olika områden (Buono, 2009). De vanligast förekommande områdena är (1) strategiska tjänster, (2) operationella tjänster, (3) HR-tjänster, (4) finansiella och administrativa tjänster och (5) IT-tjänster (Lundberg, 1994). Den som arbetar som en extern part, konsult, och bidrar således till ny kunskap genom att lösa problem inom toppledningsfunktioner (Buono, 2009).

Managementkonsultbolag karaktäriseras av att vara ett kunskapsföretag, vilket Alvesson (2004) identifierar som en profession som arbetar med servicearbete där komplexa problem ska lösas med svårbegripliga, subjektiva och osäkra kvalitetsbedömningar. Alvesson är också känd för att ha tillämpat kritisk teori på kunskapsintensiva företag, genom att han bland annat har skapat konceptet funktionell dumhet som syftar till en organisations avsaknad av kritisk reflektion. Detta innebär att följarna undviker ifrågasättande av beslut vilket i förlängningen skadar organisationen (Alvesson och Spicer, 2012).

Det engelska ordet *professional service firm* (PSF) används flitigt för att förklara karaktärsdragen hos managementkonsultbolag (von Nordenflycht, 2010). De tre karaktärsdragen för PSFs är (1) *hög kunskapsintensitet*, (2) *låg kapitalintensitet* och (3) *professionell arbetskraft*. Hög kunskapsintensitet avser en komplex mängd kunskap som individerna besitter, vilket genererar värde till klient. Låg kapitalintensitet förklarar att företagets produktion inte är beroende av materiella tillgångar som lager eller maskiner. Professionell arbetskraft indikerar anställdas identifiering med ett specifikt yrke. De har specifik kunskap relaterat till arbetsuppgifterna samt en kontroll som innefattar en specifik etisk kod (Thakor och Kumar, 2000; von Nordenflycht, 2010). Alvesson (2004) beskriver att de anställda behöver arbeta situationsanpassat för att möta klienternas olika krav. Detta ställer höga krav på att de som utför arbetet innehar hög intellektuell färdighet, vilket skapar utmaningar att hitta rätt kvalificerade personer (Alvesson, 2004).

Kunskapsmanagement (*eng: knowledge management*) har vuxit fram inom de organisationer som har humankapitalet som den främsta tillgången (Earl, 2001). Det kan främst beskrivas

genom två perspektiv: (1) som ett *informationshanteringsverktyg* och (2) som ett *strategiskt verktyg* (Braf, 2000). Det förstnämnda innebär att lagra den kunskapen som individerna besitter för att sedan göra den tillgänglig för andra inom organisationen. Det senare begreppet innebär förmågan att dela med sig av kunskaper genom intern kommunikation. Braf (2000) formulerar således följande definition av kunskapmanagement: *"som en strävan att omvandla tyst kunskap till explicit kunskap och individuell kunskap till organisatorisk kunskap för att sedan bättre kunna styra den"*. Kunskapsmanagement är en del för att beskriva innebörden av managementkonsultbolag (Alvesson, 2004).

Företagsstrukturen kan komma att se ut olika ut mellan olika managementkonsultbolag. Ett sätt att strukturera företaget är utefter expertisområde (competitive analysis, corporate strategy, operations management och human resources etc). En andra och allt vanligare struktur är uppdelning utefter individernas syfte i organisationen (Turner, 1986). Denna uppdelning tre nivåer: junior consultant, project manager och partner. Varje nivå kan delas upp i flera dimensioner beroende på företag (Graubner, 2006). Första nivån innefattar vanligen arbetsuppgifter som informationssökning av bland annat kostnadskalkyler och marknadsundersökningar (Turner, 1984). Högre nivåer innebär hantering av klienter vilket ställer högre krav på engagemang och ansvar. En tredje sätt att strukturera organisationen är genom en platt organisationsstruktur vilket innebär att makten är decentraliserad. Denna struktur har på senare tiden blivit allt mer förekommande (Laloux, 2014; Lind och Skärvad 2004).

Branschen karaktäriseras av ett "up-or-out"-system (Alvesson, 2004) där personalen avancerar vid bra prestation eller väljer att sluta (Turner, 1986) till följd av exempelvis långa arbetstider, mycket resande och litet inflytande samt minimal klientkontakt för många juniora arbetstagare (Alvesson, 2004; Armbrüster, 2006). Vidare karaktäriseras branschen av att arbeta projektbaserat (Leyva och Matović, 2011). Projektbaserat arbete innebär att individer med olika erfarenheter och förmågor sluts samman, ofta tillsammans med anställda från klientens håll, för att lösa en utmaning som klienten står inför (Cohen och Bailey, 1997). Managementkonsulter arbetar ständigt i projekt (Cohen och Bailey, 1997), vilka pågår under en kort period. Det ställer således höga krav och förväntningar på konsultens kompetens och prestation då processen kan komma att kosta mycket för klienten och förväntningarna att leverera därmed är höga (Gbadamosi, 2005).

1.5.2 Yngre generationen

En generation definieras utifrån ett samhällsperspektiv som en grupp individer som är födda under samma historiska, sociala och kulturella sammanhang (Pilcher, 1994). Det resulterar i att individer som tillhör samma generation genomgår samma formande upplevelser och således utvecklar gemensamma och enade likheter. Vidare har det uppmärksamats att värderingar på arbetsplatsen skiljer sig mellan olika generationer till följd av att de under sin uppväxt, den formande tiden, gått igenom olika händelser i samhället (Gibson, Greenwood, Murphy, 2009). Den nuvarande unga generationen, vilka är födda efter år 1990, har bland annat präglats av digitaliseringen, globala miljöförändringar och stora politiska företeelser. Detta har lett till att unga individer idag har andra värderingar på arbetsplatsen då de exempelvis är mer måna om miljön samt är vana användare av digital teknik och sociala medier (Deal et al., 2010). Generationsskiftet på arbetsmarknaden genererar således förändring i arbetstagares personligheter, inställning till arbetet och värderingar. Dessa förändringar är intressanta från ett ledarskapsperspektiv då de påverkar arbetsrelaterade utfall (Anderson et al., 2017).

Tidigare forskning visar att dessa förändringar av personligheter, inställningar och värderingar främst kan hänföras till fyra områden; (1) individualism, (2) work-life balance, (3) motivation, samt (4) ansvar och feedback. Den yngre generationen är mer individualistisk (Twenge, 2010) och självständigt tänkande, samt visar ett mindre intresse för andra (Twenge, Campbell, and Freeman, 2012). Vidare bidrar denna individualistiska och självständiga attityd till att de vill bli befordrade snabbare (Tolbize, 2008), att de är mindre lojala till sina arbetsgivare (Deal et al., 2007) samt att de inte känner sig bundna till sina jobb (Tolbize, 2008). Vidare anser den yngre generationen att det blir mindre viktigt att centrera sitt liv efter sitt jobb där de värderar en god balans mellan arbetsliv och privatliv samt prioriterar ett arbete som strävar för ett högre syfte (Twenge, 2010). De unga har ett driv efter utveckling och därav önskar och uppskattar regelbunden feedback (Graen och Schiemann, 2013; Deal et al., 2007; Tolbize, 2008) samt tilldelat eget ansvar från sina handledare (Laird, Harvey, and Lancaster, 2015)

1.6 Avgränsningar

Denna studie kommer att lägga sitt fokus på högutbildade individer födda år 1990 eller senare, som under tiden denna uppsats skrevs arbetade på ett managementkonsultbolag placerat i Stockholm. Individer födda år 1990 eller senare har valts då forskning visar att den generationen har en förändrad personlighet, inställning till arbete och värderingar än tidigare generationer

(Anderson et al., 2017). Vidare har konsultbranschen valts med inriktning på management. Detta då management är en högst aktuell bransch som är populär för många unga med en högre akademisk utbildning (Volini et al., 2019). Med en högutbildad individ i följande uppsats menas avslutade studier inom utbildningsområdena ekonomi på kandidatnivå och civilingenjör. Managementkonsultbolag anställer främst personer med en högre akademisk utbildningsnivå då de behöver säkerställa att de anställda innehar en hög intellektuell färdighet, något Alvesson menar endast lärs ut på vissa utvalda universitetsutbildningar (Alvesson, 2004). Då dessa utbildningar inkluderar undervisning i ledarskapsteorier, kan teori prägla ungas egna ledarskap vilket således blir performativt. Följaktligen blir studiens fokus på kombinationen av ledarskapsteorier och högutbildade personer relevant. En vidare avgränsning har gjorts till Sverige och mer specifikt Stockholmsområdet. Avgränsningen till Sverige har gjorts då ledarskapets normer har tendens att särskilja sig mellan olika länder (Brodbeck et al. 2000). Avgränsningen till Stockholmsområdet har gjorts på grund av tillgängligheten till konsultbolag, då området är en plats där flera konsultföretag har kontor.

Studien är vidare avgränsad till att endast analysera ungas uppfattningar och upplevelser av ledarskap utifrån fyra ledarskapsteorier. Detta då inkludering av fler ledarskapsteorier skulle överskrida den ram en kandidatuppsats bör omfatta. De valda teorierna är; (1) karismatisk ledarskapsteori, (2) etisk ledarskapsteori, (3) transformativ ledarskapsteori och (4) tjänande ledarskapsteori. Teorierna har valts i syfte att lämpligast kunna förklara de fenomen som författarna anser att dagens samhälle och managementkonsultbranschen möter. Vidare, kan området ledarskap inkludera en analys från såväl ett mikroperspektiv, som meso- och makroperspektiv. Enligt Lewis-Beck, Bryman och Liao (2011) finns det ingen tydlig definition mellan analys på mikro- eller makronivå och att det är upp till de enskilda forskarna att bestämma vilken nivå de vill analysera utefter. Författarna har därmed valt att avgränsa studiens analys till en mikronivå, med inslag från mesonivå. Detta då studien ämnar att analysera infor manternas individuella uppfattningar och upplevelser av ledarskap. Mesonivå inkluderas då väsentliga delar av ledarskapsteorierna inte ska gå förlorade samt då analysen innehar ett visst företagsperspektiv. Däremot skulle en mer gedigen analys även på makronivå kräva en bredare undersökning av managementkonsultbolag i flera länder.

2. Teoretiskt ramverk

2.1 Användning av teori

Då ledarskap är en väsentlig beståndsdel för att attrahera och bibehålla unga i managementkonsultbranschen kommer uppsatsens teoretiska ramverk fokusera på detta område. Ledarskap som samlingsord innehar flertalet stora teorier, vilka försöker förklara och organisera komplexiteten i ledarskap och dess konsekvenser (Bass och Bass, 2008). Enligt Doucet et al. (2015) bör ledarskap studeras genom ett spektrum där en ledare har möjlighet att skrida över samtliga ledarskapsteorier beroende på dennes förmåga och potential. Detta påvisas ytterligare av Gordon och Yukl (2004), som menar att ledarskapsteorier inte skall användas enskilt utan i en sammanställning med flera. Detta då den ledarskapsstil som en individ använder är en kombination av deras tro, värderingar och preferenser, samt av organisationens kultur och normer – vilka kommer att ge stöd åt vissa ledarskapsstilar samt avråda andra (Latham, 2014). Därmed blir en sammanställning av flera ledarskapsteorier en viktig aspekt för att besvara uppsatsens frågeställning. Detta för att studera hur dessa befintliga teorier fungerar i relation till en ung arbetskraft i en ledarskapskrävande bransch. Vidare har författarna fått bekräftat under intervjuprocessen att samtliga informanter har studerat ledarskapsteorier under sin utbildning. Då mängden teorier som existerar är mycket stor, kommer det teoretiska ramverket framställas enligt studiens avgränsning. Detta genom att inkludera teorierna; karismatisk ledarskapsteori, etisk ledarskapsteori, transformativ ledarskapsteori och tjänande ledarskapsteori.

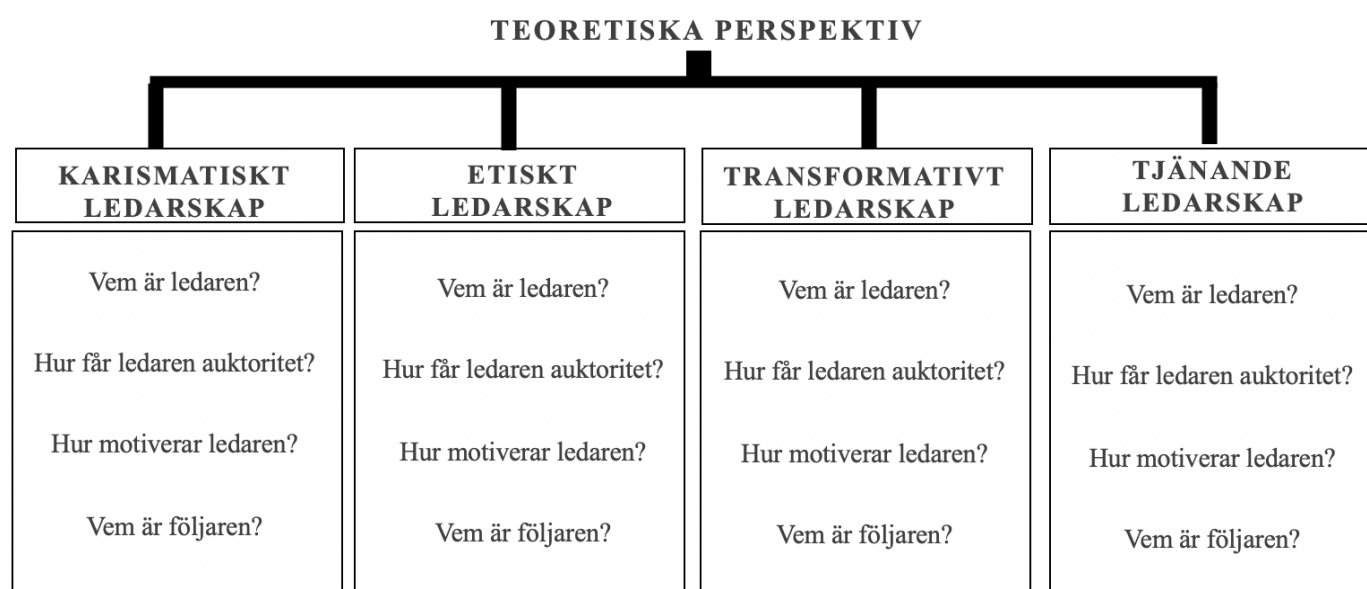
Ledarskapsteorier är omfattande vilket gör det nödvändigt att genomföra ett urval av de delar inom teorierna som författarna anser mest relevanta för studien då det möjliggör en djupare analys. Därav har varje ledarskapsteori delats in i fyra underfrågor; (1) vem är ledaren, (2) hur får ledaren auktoritet, (3) hur arbetar ledaren med motivation, samt (4) vem är följaren? Teori om ledaren är relevant då det är viktigt att förstå de egenskaper och beteenden som karaktäriserar ledare inom varje ledarskap. Detta för att möjliggöra en analys av de egenskaper och beteenden som uppfattas och upplevs viktiga för unga managementkonsulter. Teori om hur ledaren får auktoritet är relevant då många äldre teorier bygger på att påvisa ledarens dominans över följaren samt att detta i kontexten managementkonsultbolag blir intressant då de ofta är organisationer med en hierarkisk företagsstruktur. Fortsättningsvis är teori om ledarens arbete med motivation relevant då det är en viktig aspekt för unga anställda – något som även

påvisades av samtliga informanter i denna studie. Vidare är teori om följaren relevant då det är av stor vikt att ledaren tar till sig hur unga fungerar, som individer och i grupp. Forskare menar även att tidigare ledarskapsforskning inte har innefattat ett följarperspektiv (Gordon och Yukl, 2004), vilka författarna till denna studie ämnar att inkludera.

Figur 1: Illustration över de områden och begrepp som det teoretiska ramverket avser att beröra.

2.3 Ledarskap

Ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka arbetsmiljön, medarbetarnas och organisationens tänkande, inställning och uppförande (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Detta bekräftas av Ohlson (2011) som menar att ledarskap först och främst är en process mellan människor, där utövandet eftersträvar att influera andra. Denna definition fokuserar på tre aspekter av ledarskap: (1) ledarskap är en rad handlingar som utövas av en eller flera personer, (2) ledarskap har till avsikt att få andra människor att göra något, och (3) ledarskap bidrar till att organisationen når sina mål (Jacobsen och Thorsvik, 2002). När ledning sker inom en organisation är den normala avsikten att få anställda, som individer och i grupp, att prestera bättre samt att få dem att trivas i arbetet (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Vidare handlar även ledarskap om att förstå relationer mellan människor (Annerstedt, 2006) samt är starkt förknippat med en ledares personlighet och ålder (Ohlson, 2011).



2.3.1 Karismatiskt Ledarskap

2.3.1.1 Vem är ledaren?

Teoretiker beskriver den karismatiska ledaren med egenskaper som högt självförtroende, behov av att influera andra, moralisk övertygelse samt en vilja att påverka samhället (Bass, 1985: Conger och Kanungo, 1987; House et al., 1992). Ledaren är en god talare som tilltalar många och är duktig på att förmedla budskap (Johnsson et al., 2017). Det karismatiska ledarskapet ser bortom byråkrati och gynnar de som besitter dessa egenskaper (Bass, 1985). Egenskaperna innebär den naturliga förmågan att påverka andra vilket gör att den hamnar i en ledande position (Bass, 1985).

2.3.1.2 Hur får ledaren auktoritet?

Ledaren besitter *karismatisk dominans* (Weber, Henderson och Parsons, 1947) genom sin passionerade, karismatiska och charmiga utstrålning (Davis och Gardner, 2012). Dominansen utgår ifrån fem huvudteman, vilka är; (1) ledaren har maximalt inflytande över gruppen vilket följarna bekräftar, (2) ledaren måste leverera resultat och framgång annars bör personens roll som karismatisk ledare ifrågasättas och så länge ledaren lyckas med sina framgångar kommer följarna fortsätta att bekräfta ledarens karisma, (3) ledaren styr och skapar gemenskap genom att förmedla starka känslor till följarna, (4) ekonomiska aspekter är irrelevanta då ledaren genomför arbetet på grund av ett kall, samt (5) ledaren har ett stort inflytande på värderingar och inställningar hos följarna. Den karismatiska ledaren är medveten om sitt naturliga inflytande och jobbar hårt för att bibehålla det. Slutligen, om ledaren inte innehar naturlig dominans anses denna inte vara en karismatisk ledare (Conger och Kanungo, 1987).

2.3.1.3 Hur arbetar ledaren med motivation?

En karismatisk ledare övertygar och motiverar sina följare genom att kommunicera en tydlig ideologisk vision (Davis och Gardner, 2012). Följarna arbetar själva för att nå visionen (Shamir, House, och Arthur, 1993) och om de ifrågasätter denna, har ledaren en förmåga att ge starka och övertygande argument för varför visionen bör följas (Weber, Henderson och Parsons, 1947). Ledaren kommunicerar med positiva återkopplingar, både individuellt och i grupp, (Bass, 1985) samt har höga förväntningar och övertygar sina följare genom att ge intellektuell stimulans i form av nya tankebanor (Weber, Henderson och Parsons, 1947). Vidare kommunicerar den karismatiska ledaren tillit till följaren för att denne ska känna sig motiverad (Müllern och Elofsson, 2006) samt arbetar till stor del med personliga och symboliska

beteenden för att frambringa sig själv som en förebild bland följarna (Shamir, House, och Arthur, 1993).

2.3.1.4 Vem är följaren?

En följare av ett karismatiskt ledarskap är beredd att släppa sina egenintressen för kollektivet (House et al. 1991; Bass 1985). Den karismatiska följaren är därmed villig att jobba för en gemensam vision som artikuleras av ledaren (House et al. 1991; Bass 1985). Följaren visar även starka emotionella anknytningar till sin ledare och visar på personliga åtaganden för att nå dennes mål och värderingar (House et al. 1991; Bass 1985).

2.3.2 Etiskt Ledarskap

2.3.2.1 Vem är ledaren?

Den etiska ledaren påverkar dess följare genom de principer och värderingar som inkluderas i ett etiskt beteende. Det etiska beteendet innefattar ärlighet, rättvisa och jämlikhet i relationer och grundar sig i en stark personlig moral, viljan att alltid ta rätt beslut samt ett intresse och en omtanke för andra människor (Brown och Trevino, 2006). Ledaren är en förtroendeingivande person som, genom att utöva ett etiskt inflytande, tilltalar följarna (Schedlitzki, 2014) och påverkar dessa att själva agera etiskt i situationer där de får valmöjligheten. Således framträder den etiska ledaren som en moralisk förebild som många dras till på grund av dess utstrålning av makt och status (Schedlitzki, 2014).

2.3.2.2 Hur ledaren får auktoritet?

Den etiska ledarens inflytande genereras av den bekräftelse ledaren får då följarna ser denne som en moralisk förebild de vill lära sig mer av. Människor vill följa en etisk ledare för dess goda värderingar och ansvarstagande i moraliska frågor (Schedlitzki, 2014). Den auktoritet den etiska ledaren besitter kommer följaktligen från dennes goda förmåga att behandla omgivningen jämlikt och rättvist. I de situationer där följarna vill ha vägledning för moraliska beslut har den etiska ledaren stort inflytande (Brown och Trevino, 2006). Således lär sig följaren vad som är moraliskt korrekt (Barnett, 2001).

2.3.2.3 Hur arbetar ledaren med motivation?

Motivation hos följaren kommer ifrån att den etiska ledaren agerar moralisk förebild som uppmanar följaren att agera etiskt. Ledaren sätter riktlinjer som följaren förväntas att jobbar

utefter (Ciulla, 2014). Vidare arbetar ledaren med belöningar för de följare som lyckas lyda dessa riktlinjer samt kommunicerar tydligt de konsekvenser som ett misslyckat följande resulterar i (Treviño, Brown och Hartman, 2003). Belöningarna skapar motivation hos följarna och gör att de vill prestera bättre (Treviño, Brown och Hartman, 2003).

2.3.2.4 Vem är följaren?

Det etiska ledarskapet innehar *Social Learning Theory* som viktig beståndsdel. *Social Learning Theory* innebär att människor letar efter sätt att bete sig baserat på vad de får för intryck från omgivningen, särskilt inom området etik och moral då många människor är måna om att se till att hålla sig inom ramen för vad som anses socialt acceptabelt (Schedlitzki, 2014). När en följare uppfattat vad som anses vara acceptabelt, rättar den sig efter dessa beteenden och får således liknande åsikter inom etiska frågor. Då den etiska ledaren agerar förebild kommer följaren att handla i enlighet med ledaren. Följaren antas därmed leta efter moralisk vägledning och agerar således själv etiskt om de blir ledda genom ett etiskt ledarskap.

2.3.3 Transformativt Ledarskap

2.3.3.1 Vem är ledaren?

Den transformativa ledarens fokus är att ständigt driva förbättringar inom organisationen samt att oavbrutet arbeta för en bättre värld med små delmål (Gill et al., 1998). Ledaren har en positiv inställning och menar att komplexa problem ska artikuleras och lösas på en begriplig och simpel nivå (Schedlitzki, 2014). Vidare ska ledaren ge följaren styrka, energi och åtaganden för att främja innovation som är i linje med organisationens mål och vision (Bass och Avolio, 1994). Fortsättningsvis beror de kulturella normer som uppstår hos följarna på ledarens fokus, krishantering, beteende som förebild samt vilka ledaren väljer att rekrytera (Shields, 2011). De kulturella normer som uppstår skapas även till följd av hur ledaren ser på den interna gruppen inom organisationen och på omvärlden.

2.3.3.2 Hur får ledaren auktoritet?

Den transformativa ledarens jobb är att förstå de kulturella normer som finns i organisationen och därefter sätta upp en kultur baserat på samtliga individer (Northouse, 2018). Ledaren litar på följarna och att varje följare har en unik mening och potential i organisationen (Andersen, 2015). Således blir ledarens jobb att hitta följarnas drivkrafter och förmågor samt att facilitera medarbetarna med övertygelser och mod för att prestera bättre (Avolio, 1999; Bass och Avolio,

1990). Följarna vill efterlikna en transformativ ledare på grund av de goda värderingar som hen besitter samt dess intresse för individen (Northouse, 2018), vilket bidrar till att ledaren ses en förebild (Andersen, 2015) och därmed genererar makt och auktoritet (Northouse, 2018).

2.3.3.3 Hur arbetar ledaren med motivation?

Att leda transformativt innebär att engagera, där ledarens huvudsakliga uppgift är att motivera och förbättra följarnas prestationer (Mason et al., 2014). Ledaren motiverar genom att skapa en vision och en riktning för vilken organisationen bör arbeta mot. För att vidare motivera skall ledaren förstå och utveckla följarna genom att omarbete strukturer samt införa kompetensutveckling. För att omarbete strukturer ser ledaren till att ändra normer och attityder, vilket således kommer att förändra följarnas inställning och därmed ge effekt på organisationen som helhet (Howell och Avolio, 1993). Ledarskapet är även karaktäriserat av ledarens tydliga fokus på att ge följarna belöning i gengäld för deras engagerade insatser (Bass, 1985).

2.3.3.4 Vem är följaren?

Organisationskulturen är den som håller ihop följarna och visar vägen framåt. Detta kan därmed ge negativa konsekvenser vid alltför stora förändringar av organisationskulturen (Bass, 1985; Avolio, 1990). Ledaren uppmuntrar vissa specifika normer och som konsekvens av detta anställer ledaren gärna personer som uppskattar och passar bra in i den kultur som är konstruerad. Följaren känner tillit, beundran, lojalitet och respekt till ledaren (Howell och Avolio, 1993), samtidigt som ledaren besitter grundantagandet att dess följare är trovärdiga (Arnold et al., 2001). Att ledaren tillämpar ett transformativt ledarskap gör att följaren är mer villig att jobba hårdare än tidigare (Howell och Avolio, 1993). Således behöver den transformativa följaren vara mottaglig för att lita på ledaren samt bli motiverad av dennes arbete med att ge verktyg för inspiration, självutveckling och identitetsskapande (Bass, 1990).

2.3.4 Tjänande Ledarskap

2.3.4.1 Vem är ledaren?

Den tjänande ledaren lägger bort sina egenintressen för att istället ge utveckling till gruppens individer (Hale och Fields, 2007; Liden et al. 2014). Ledaren tillämpar individuell kommunikation med samtliga inom gruppen för att skapa förståelse kring individernas förmågor, behov, önsknings, mål och potential (Dingman och Stone, 2007). Den tjänande ledaren anses vara mogen, tar sina arbetsuppgifter på allvar. Vidare besitter ledaren ett ansvar

för att skapa en välmående kultur, värna om de relationer som finns samt möta följarnas behov och utveckla dessa för att nå deras fulla potential (Northouse, 2018). Enligt Spears (2010) kan alla människor lära sig att leda utefter det tjänande ledarskapet, men menar att det för vissa faller sig mer naturligt än för andra. Stor del av den litteratur som förekommer om det tjänande ledarskapet ser det mer som ett antal olika beteenden snarare än karaktärsdrag (Northouse, 2018).

2.3.4.2 Hur får ledaren auktoritet?

Den tjänande ledaren erhåller auktoritet genom att facilitera följarna med de verktyg som krävs för att förbättra deras välmående och prestation (Mulyadi, et al., 2018). Primärt bör ledaren prioritera de psykologiska behoven över de uppsatta målen (Kumar, 2018). Då det tjänande ledarskapet inte har fokus på ledaren, är det vanligt att gruppen ger feedback till varandra istället för att ledaren bestämmer vem som presterat bra respektive mindre bra (Mulyadi et al., 2018).

2.3.4.3 Hur arbetar ledaren med motivation?

Ledaren hjälper följarna att mogna emotionellt, intellektuellt och etiskt genom att simultant ge coaching, mentorssamtal och utbildningar personligt anpassade till varje individ. Utöver att ledaren skall tjäna följaren, hjälper denna även följarna att hitta meningsfullhet till de uppgifter som ska utföras (Greenleaf, 1977). Ledaren ska upptäcka vad följaren själv anser vara viktigt och därefter hjälpa denna att utvecklas i den riktningen (Schedlitzki, 2014). Följarnas motivation kommer således genom att ledaren låter följaren utvecklas som hen vill samt att ledaren har ett större fokus på följaren än målen för organisationen som helhet (Hogue, 2016).

2.3.4.4 Vem är följaren?

Det tjänande ledarskapet ser följarna som kollegor snarare än underordnade (Schedlitzki, 2014). Följarna inom det tjänande ledarskapet har ofta ett stort engagemang, en hög medarbetarnöjdhet och ett högt psykologiskt välmående, till följd av det stora fokuset på den personliga utvecklingen (Gotsis och Grimani, 2016). Gruppen av följare har hög tillit till varandra, ledaren och sig själva, vilket resulterar i en mer effektiv organisation (Rangnarsson et al., 2017). Följaren önskar en nära relation till ledare (Northouse, 2018) och har således ambitionen att dela med sig av personliga tankar till ledaren (Gotsis och Grimani, 2016).

2.4 Sammanfattning av ledarskapsteorierna

Ledarskapsteorierna i det teoretiska ramverket har olika förklaringar av ledarens och följarens roll, samt hur ledaren bör erhålla auktoritet och arbeta med motivation. Figur 2 sammanfattar de redogjorda teorierna och skapar en översikt för hur ledaren och följaren ska samspela och agera inom varje ledarskap.

	VEM ÄR LEDAREN?	HUR FÅR LEDAREN AUKTORITET?	HUR ARBETAR LEDAREN MED MOTIVATION?	VEM ÄR FÖLJAREN?
Karismatiskt ledarskap	<i>Ledaren är en karismatisk och självsäker person som drivs av erkännande och behovet av att övertyga och påverka.</i>	<i>Till följd av ledarens personliga karaktärsdrag får hen ett naturligt inflytande och dominans över följarna.</i>	<i>Ledaren jobbar med att sätta upp visioner och kan starkt motivera varför dessa visioner är de bästa för gruppen.</i>	<i>Följaren är hängiven till sin ledare och är beredd att släppa egenintressen för att jobba för ledarens vision.</i>
Etiskt ledarskap	<i>Ledaren har en stark personlig moral och ett stort intresse och omtanke gentemot sina följare.</i>	<i>Ledaren får sin auktoritet genom bekräftelse från följarna. Denna bekräftelse kan erhållas genom ledarens goda moraliska och etiska värderingar.</i>	<i>Ledaren motiverar genom att agera förebild inom moraliska principer.</i>	<i>Följaren uppskattar och dras till människor som besitter en stark personlig moral och vill således bli ledda mot att bli så etiska som möjligt.</i>
Transformativt ledarskap	<i>Ledaren lägger stort fokus på organisationskulturen och innovation. Ledaren har ett stort intresse för följarna och deras utveckling för att nå den uppsatta visionen.</i>	<i>Ledaren faciliterar följarna med det som stödjer deras drivkrafter och förmågor vilket i sin tur stärker organisationskulturen och målen.</i>	<i>Ledaren skapar strukturer och kulturer för att motivera och engagera följarna.</i>	<i>Följaren är självständig och driven, med ett intresse för att utvecklas individuellt och bidra till organisationen. Följaren vill ta ansvar, få feedback och utvecklas.</i>
Tjänande ledarskap	<i>Ledaren har förmågan att förstå och utveckla individerna genom att lägga bort sina egenintressen och fokusera på följarnas behov.</i>	<i>Ledaren får auktoritet genom att facilitera följarna med stöd och utveckling.</i>	<i>Ledaren motiverar följarna genom personlig coaching, mentorskap och utbildning.</i>	<i>Följaren är engagerad och vill ha ett stort fokus på personlig utveckling och välmående.</i>

Figur 2: En illustration av den ideala ledaren utifrån det teoretiska ramverket och dess underfrågor.

2.5 Teoridiskussion

Författarna är medvetna om den kritik som finns kring att befintliga ledarskapsteorier endast fokuserar på ledaren (Northouse, 2014). Därmed kan teori i underfrågan “vem är följaren” bli bristfällig i relation till övriga underfrågor. Forskare menar att ett följarperspektiv är en bristande, men viktig beståndsdel i forskning – vilket ligger till grund för författarnas val att ändå inkludera detta perspektiv (Gordon och Yukl, 2004). Vidare, vid framställning av det teoretiska ramverket, och som nämnt under avsnittet “Användning av teori”, har författarna noterat att en ledares sätt att leda sällan kan hänvisas till eller grundas i en enstaka och oblandad ledarskapsteori. Bland annat Doucet et al. (2015) riktar kritik mot teoriernas verkliga användning och uppmanar istället till granskning av enskilda kännetecken inom de olika ledarskapen, något författarna till denna uppsats har tillämpat i sin studie.

Slutligen är det nämnvärt att uppmärksamma det faktumet att det finns ett stort antal ledarskapsteorier. Följaktligen hade ett val av andra teorier i ramverket för studien förmodligen utvecklat en annorlunda slutsats på frågeställningen. Då ledare, som nämnt ovan, inte enbart leder enligt en enskild ledarskapsteori, utan snarare med inspiration i flera teorier, hade intressanta upptäckter varit möjliga vid val av andra teorier. Författarna har försökt att välja teorier efter relevans till managementkonsultbranschen och till samtida samhällsförändringar. Detta för att fånga en bred uppfattning och en djup förståelse för hur unga uppfattar och upplever ledarskap inom managementkonsultbranschen idag och således kunna härleda detta till vilka faktorer som är väsentliga i framtiden.

3. Metod

3.1 Val av metod

3.1.1 En studie utifrån konstruktivism och interpretivism

Denna studie har följt en socialkonstruktivistisk ansats och antar således att både författarnas och informanternas uppfattningar och upplevelser av ledarskap är formade utefter sociala interaktioner och att dessa ständigt revideras (Bryman, Bell och Harley, 2019). Enligt Grint (2001) är ledarskap således primärt ett socialt konstruerat fenomen samt ett pågående och dynamiskt samspel mellan ledare och följare. Därmed krävs en konstruktivistisk ståndpunkt, då de antaganden som görs i denna studie måste justeras och således inte innebär en transparent återskapning av verkligheten. Enligt Bryman, Bell och Harley (2019) består konstruktivism av individens sociala värld, till skillnad från den objektiva verkligheten. Med detta som utgångspunkt fångar studien således en subjektiv bild av vilka faktorer som unga anser viktiga i ett ledarskap, något som inte hade varit möjligt med grund i en objektivistisk ontologi.

Vidare tar studien avstamp i en interpretivistisk, eller så kallad tolkande, ansats. Bryman, Bell och Harley (2019) menar att interpretivism grundas i förståelse och tolkning av subjektiv mening. Då studien fokuserar på informanternas uppfattningar och upplevelser av ledarskap, ämnar författarna att undersöka och förstå ledarskap som socialt fenomen, snarare än som objektiv vetenskap. Således har det interpretivistiska synsättet präglat författarnas förståelse för informanternas sociala verklighet, vilken är en grundpelare för tolkning av vilka faktorer inom ledarskap som unga anser som viktiga.

3.1.2 En abduktiv kvalitativ studie

Studien har utförts i linje med vad Bryman, Bell och Harley (2019) utmärker som en abduktiv process, då författarna har samlat in samt bearbetat teori och empiri simultant under studiens gång. Då ledarskap är ett välbeprövat undersökningsområde i vilket mycket redan existerande forskning förekommer, har empirin tillsammans med teori- och litteraturbaserade resonemang använts för att generera insikter rörande de faktorer inom ledarskap som unga anser viktiga. Tillvägagångssättet möjliggör en förståelse för olika perspektiv inom ledarskap som helhet, vilket inte hade varit möjligt om studien eftersträvat att finna en sanning utifrån enbart teori.

Därmed hade detta tillvägagångssätt inte varit genomförbart genom enbart en induktiv eller deduktiv ansats.

Då studien tar avstamp i informanternas syn på ledarskap har en kvalitativ undersökning utförts. Den kvalitativa metoden möjliggör en bred bild och en djup förståelse av informanternas uppfattningar och upplevelser, vilket därmed tillåter vidare tolkning (Allwood, 2004). Fortsättningsvis har semi-strukturerade intervjuer genomförts. Bryman, Bell och Harley (2019) rekommenderar semistrukturerade intervjuer då betoning ligger på hur informanten förstår och formulerar problem och händelser. Således utformas intervjun kring vad informanterna uppfattar som viktigt och centralt i sina svar. Eftersom denna studie ämnar att fånga informanternas syn på ledarskap, var författarna angelägna om att det var informanten som skulle styra intervjun till deras egna upplevelser och tankar. Därav ansågs semistrukturerade intervjuer mer lämpliga för att möjliggöra en djupare förståelse och ett bredare perspektiv än strukturerade intervjuer. Författarna har varit medvetna om att dessa semistrukturerade intervjuer hade möjlighet att ge påverkan på jämförbarheten mellan informanterna – något som tagits hänsyn till genom intervjuguiden.

3.1.3 Tvärsnittsstudie

Författarna har valt att utföra en tvärsnittsstudie. Denna typ av studie kännetecknas enligt Bryman, Bell och Harley (2019) av att flera fall undersöks, att detta görs under en specifik tidpunkt samt när en kvalitativ undersökning genomförs. Författarna ville skapa en helhetsbild över managementkonsultbranschen samt identifiera övergripande mönster och samband, till skillnad från specifika uppfattningar och upplevelser inom enskilda konsultbolag. Därmed ansågs en tvärsnittsstudie ge bättre och mer lämpliga resultat än en fallstudie. Vidare uteslöt författarna en enkätundersökning då en sådan forskningsdesign inte hade möjliggjort en lika djup förståelse över de övergripande mönster och samband som studien krävde.

3.2 Urval

3.2.1 Val av bransch

För att undersöka hur ledarskapsteorier påverkas i olika kontexter har managementkonsultbranschen valts för dess unika struktur och kultur. Ledarskapsteorier har tidigare satts i kontext av andra branscher men endast ett fåtal gånger inom

managementkonsultbranschen. Då branschen har en hög personalomsättning och är i ständigt behov av ny arbetskraft blir det extra viktigt för ledaren att lära sig de ungas preferenser (Kubr, 2002). Branschen kännetecknas av att konkurrera på två marknader parallellt – de resultat som levereras till klient samt den arbetskraft som rekryteras – i vilka samspelar och påverkar varandra. Med detta menas att vid rekrytering av bra arbetskraft ökar kvaliteten på resultatet och vice versa (Meister, 1982). Branschen har således identifierats som en av de som påverkas mest av förändringen på arbetsmarknaden. För att vara en attraktiv arbetsgivare och leverera goda resultat måste ledare inom managementkonsultbranschen således veta vad som driver personer till att söka sig till och stanna inom branschen. Därmed är det relevant att undersöka vilka faktorer som är viktiga i ett ledarskap för unga inom managementkonsultbranschen.

3.2.2 Val av företag

Val av företag som kontaktades för intervjuer, baserades primärt på inriktning och lokalisering. Initialt undersökte författarna ett stort antal konsultbolag med inriktningen management för att erhålla en överblick över vilka bolag som finns på marknaden. Därefter genomfördes ett urval där enbart de bolag med kontor i Stockholm inkluderades. Detta tillvägagångssätt utfördes för att generera ett urval som samspelade med studiens avgränsning. Då managementkonsultbranschen har flera inriktningar har författarna accepterat intervjuer av informanter som arbetar inom områdena: finansiella tjänster, IT- tjänster, HR och operationella tjänster. Totalt kontaktades 17 lämpliga företag som stämde överens med uppsatsens avgränsning, varav 10 av dessa mynnade ut i intervjuer.

3.2.3 Val av anställda

För att få kontakt med anställda på managementkonsultbolag gjordes ett utskick till flertalet företag (bilaga 1). Kontakten togs genom LinkedIn eller mejl och utskicket bestod av kort information om studien samt information gällande studiens avgränsning. Därefter vidarebefordras utskicket av kontaktpersonen till de anställda som ansågs lämpliga och som i sin tur tog individuell kontakt med författarna vid intresse. Efter 12 stycken intervjuer ansåg författarna att teoretisk mättnad var nådd, då mer data inte skulle bidra till ytterligare teoretisk förståelse och värde för studiens ämne. Därefter utfördes ytterligare tre intervjuer för att säkerställa teoretisk mättnad, innan författarna avslutade empiriinsamlingen. Antal informanter inom respektive företag disponeras enligt tabellen nedan:

FÖRETAG	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
ANTAL INTERVJUVER	1	1	1	1	1	3	1	3	2	1

Tabell 2: Fiktivt namn samt antal informanter på respektive företag.

3.3 Intervjuprocess

3.3.1 Insamling av empiri

En intervjuguide skapades utifrån det teoretiska ramverkets underfrågor. Författarna ansåg att ordningen för intervjuguiden blev mer passande om underfrågorna blandades. De var dock noga med att samtliga underfrågor skulle täckas under intervjun. Efter att intervjuguiden var framställd analyserades den ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv med fokus på kontexten managementkonsultbranschen – i syfte att modifiera begrepp och uttryck. Frågorna som ställdes var breda för att inte antyda för mycket av den teoretiska bakgrunden (se bilaga 2). Under intervjuerna strävade författarna efter att använda neutrala ord utan värdering. Innan författarna började intervjua utfördes en pilotintervju i enlighet med Bryman, Bell och Harley (2019). Efter pilotintervjun diskuterades innehållet i guiden tillsammans med informanten för att vara lyhörda för förbättringar. Då endast mindre justeringar vidtogs efter transkribering och genomlysning av pilotintervjun, ansåg författarna att intervjun kunde inkluderas i empiriinsamlingen.

Flertalet aspekter har tagits i beaktning för att få informanten att känna sig bekväm. För att skapa en familjär miljö fick informanten föreslå var intervjun skulle hållas. Detta medförde att en del intervjuer hölls på företagets kontor eller på ett café, och en del hölls digitalt över Google Hangout eller Skype. Författarnas initiala tanke var att hålla samtliga intervjuer fysiskt för att generera en djupare dialog, men till följd av COVID-19-pandemins utbrott i Stockholm under processen för insamling av empiri, kom författare och informanter tillsammans överens om att hålla de resterande intervjuerna digitalt. Vidare har författarna inledningsvis öppnat och slutat med en fri dialog i enlighet med Brinkmann och Kvale (2014) för att skapa en trygg miljö. Vidare har författarna visat intresse för informanten och varit noga med ögonkontakt under intervjuerna. I enlighet med Bryman, Bell och Harley, (2019) intervjuteknik, har båda författarna närvarat under samtliga intervjuer, där ena har ställt frågor enligt intervjuguiden

medan den andra har fört noteringar och ställt följdfrågor vid behov. Längden på intervjuerna varade mellan 27 och 69 minuter, med ett genomsnitt på 41 minuter.

INTERVJU	FIKTIVT FÖRETAGSNAMN	FIKTIVT NAMN	TID	DATUM	PLATS	KÖNSFÖRDELNING
1	A	Andreas	40:00	2020-03-04	Fysiskt	Kvinnor 9
2	B	Barbro	31:23	2020-03-05	Fysiskt	Män 6
3	C	Erik	55:05	2020-03-06	Fysiskt	
4	D	Adam	48:52	2020-03-08	Fysiskt	
5	E	Elin	29:22	2020-03-10	Digitalt	
6	F	Filippa	27:39	2020-03-11	Fysiskt	
7	F	Gisela	39:52	2020-03-11	Fysiskt	
8	F	Hannes	33:19	2020-03-12	Fysiskt	
9	G	Irma	1:09:45	2020-03-13	Digitalt	
10	H	Julia	31:06	2020-03-16	Digitalt	
11	H	Klas	37:25	2020-03-13	Fysiskt	
12	I	Linn	37:39	2020-03-18	Digitalt	
13	J	Maja	56:32	2020-03-18	Digitalt	
14	I	Nicklas	34:29	2020-03-18	Digitalt	
15	H	Olivia	40:01	2020-03-26	Digitalt	

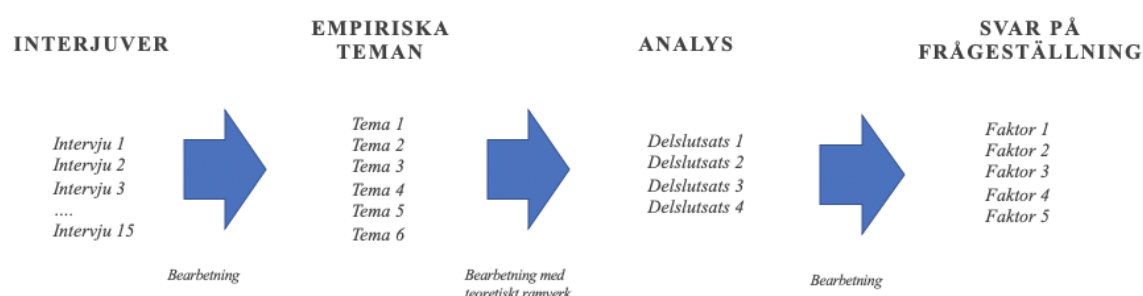
Tabell 3: Medverkande informanter i studien.

3.3.2 Bearbetning och analysering av empiri

Intervjuerna transkriberades löpande under insamling av empiri i syfte att simultant förbättra författarnas intervjueteknik samt upptäcka relevanta återkommande teman. Med grund i det abduktiva tillvägagångssättet ville författarna hitta relevant teori i linje med den insamlade empirin. Både under och vid avslutad empiriinsamling gjordes en genomgång samt revidering av innehållet vid upprepade tillfällen för att undersöka huruvida intervjuerna täckte det som författarna ämnade att undersöka.

Författarna har valt strukturera empirin i enlighet med vad Bryman, Bell och Harley (2019) återger som *tematisk analys*. Inledningsvis läste författarna igenom det transkriberade empiriska materialet för att generera en helhetsbild av den totala insamlade empirin. Därefter började författarna att analysera den insamlade datan genom att markera de begrepp och ämnen som var vanligt förekommande under samtliga intervjuer. Sedermera genererade den initiala analysen större teman utefter frekvens och relevans för studiens fokus och syfte. Dessa större teman mynnade slutligen ut i sex teman, vilka författarna ansåg formade en stabil grund för att besvara uppsatsens frågeställning samt för att bidra till befintlig teori inom forskningsområdet. Dessa sex teman är: (1) företagsstruktur, (2) företagskultur, (3) inspiration, (4) professionell &

personlig utveckling, (5) ansvar, och (6) individens inflytande – vilka utgör uppsatsens empiriavsnitt. Citaten i empirin har justerats i liten utsträckning för att öka läsarens förståelse. Under uppsatsens analysavsnitt ställdes dessa teman mot det teoretiska ramverket för att generera delslutsatser och slutligen ett svar på frågeställningen.



Figur 3: Illustration av processen för bearbetning och analysering av empirin.

3.4 Etiska tillvägagångssätt och implikationer

För att genomgående uppnå ett etiskt förhållningssätt har författarna arbetat i linje med Vetenskapsrådets (2002) fyra forskningsetiska principer under både insamling av empiri, samt vid bearbetning och publicering av studien. De deltagande informanterna fick innan intervjun reda på syftet med studien utan att författarna avslöjade för mycket information. Författarna inledde intervjuerna med att uppge deltagarens rättigheter och villkor samt att dennes svar endast skulle användas i forskningssyfte. Vidare underströk författarna, både vid första mailet och under inledningen av intervjun, att informantens deltagande var helt frivilligt och att denna får avstå att svara på specifika frågor utifrån egen vilja samt har rätt att avbryta intervjun under vilken tidpunkt som helst utan att förklara varför. Ytterligare redogjordes vid intervjuns inledning att både informanten som individ samt företaget som arbetsgivare kommer att anonymiseras och att fiktiva namn istället kommer att användas. Informanterna notifierades att deras deltagande inte kommer att meddelas för någon annan deltagare eller för någon på företaget. Samtliga informanter godkände att intervjun spelades in. För att uppnå informantvalidering (Bryman, Bell och Harley, 2019) fick deltagarna både läsa igenom och kommentera citat och information innan publicering. Samtliga intervjuer har presenterats gemensamt under empiriavsnittet för att inte riskera att ange eller utelämna individuella

informanter. Baserat på ovanstående genomförande av studien, anses författarna förhålla sig till både Vetenskapsrådets samt Bryman, Bell och Harley's (2019; 2002) fyra forskningsetiska principer, vilka är: *samtyckeskravet*, *informationskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*.

3.5 Metodkritik

Författarna är medvetna om att forskning av sociala fenomen inte resulterar i absoluta sanningar. Med det i åtanke, har författarna valt att analysera och bedöma kvaliteten av studiens metod i enlighet med det Lincoln och Guba (1994) anger som *trovärdighet*. Trovärdigheten kan vidare delas in i *tillförlitlighet*, *replikerbarhet*, *pålitlighet* och *överförbarhet* (Lincoln och Guba, 1994)

Inledningsvis är det kvalitativa tillvägagångssättet allmänt kritiserat för att vara synnerligen subjektiv och därmed inneha låg *tillförlitlighet* (Bryman, Bell och Harley, 2019). Vidare kan studiens tillförlitlighet försämrats vid genomförande av en tvärsnittsstudie. Anledningen till detta är att en tvärsnittsstudie ofta producerar samband, istället för kausala slutsatser (Bryman, Bell och Harley, 2019). För att öka tillförlitligheten var båda författarna med under samtliga intervjuer, där en författare ställde frågor utefter intervjuguiden och den andra lyssnade, ställde följdfrågor eller bad informanterna att utveckla sina svar. Vidare genomfördes tre intervjuer på ett café och ytterligare sju intervjuer genomfördes digitalt. Detta kan ha medfört svårigheter att bygga en relation med informanten och författarna har tagit hänsyn till detta genom att ta extra tid samt ställa många följdfrågor (Bryman, Bell och Harley, 2019). Försättningsvis kan genomförande av en tematisk analys gå miste om djup och komplexitet samt komplicera flexibilitet i analysen, vilket kan ge påverkan på hur genomgående analysen har utförts. Sammantaget anser författarna dock att studiens tillförlitlighet är hög.

Vidare argumenterar Bryman, Bell och Harley (2019) för att en studies *replikerbarhet* är låg vid utförande av ostrukturerade intervjuer med ett fåtal individer i ett liknande kontext. Således kan studiens tillvägagångssätt försvåra replikerbarheten och författarna anser därmed att studiens möjlighet till återskapning är låg. Studiens avgränsning mot managementkonsultbolag komplicerar även replikerbarheten. Detta då bolagen skiljer sig i miljö, både mellan bolag och inom samma bolag men i olika länder. Vidare skiljer sig managementkonsultbranschen från andra branscher vilket försvårar replikerbarheten till dessa. Försättningsvis kan kritik riktas

mot den empiriska säkerhet, och således den möjlighet till återskapning, som uppstår efter endast 15 genomförda intervjuer. Fler intervjuer hade stärkt den empiriska säkerheten samt uppsatsens totala generaliserbarhet.

För att stärka studiens *pålitlighet* har författarna försökt att genomgående arbeta med transparens och tydlighet vid utförande av studien (Bryman, Bell och Harley, 2019). Detta genom att noga och löpande notera genomförande och diskussioner – vilket förbättrar både studiens pålitlighet och möjlighet till återskapning. Trots genomgående strävan efter transparens och tydlighet, finns en medvetenhet kring att studien kan ha påverkats av urvalet av informanter. Då intresserade anställda själva tog kontakt med författarna, kan urvalet ha påverkat studien genom att endast innehålla anställda med intresse för studiens syfte, eller intresse för deltagande i studier i allmänhet – vilket har inverkan på studiens pålitlighet. Ytterligare kan informanternas anställningslängd ha givit negativ påverkan på pålitligheten i urvalet. Då managementkonsultbranschen arbetar projektbaserat, påverkas längden på anställningen antalet referenspunkter informanten hänvisar till när denne svarar på frågor om ledarskap på arbetsplatsen. Vidare finns det en risk att informanterna svarar partiskt under intervjuerna (Bryman, Bell och Harley, 2019). Däremot har studiens process noga följts och granskats av handledare och författarna anser därmed att pålitligheten förstärks.

Slutligen kan studiens *överförbarhet* påverkats av författarnas egna värderingar eller teoretiska åsikter (Bryman, Bell och Harley, 2019). På grund av att intervjuerna innebär interaktion mellan flera personer är det oundvikligt att författarna inte har en viss påverkan på informanten – och därav även på den empiri som samlas in (Cohen et al., 2011). För att minska denna påverkan har en intervjuguide använts och samtliga intervjuer har spelats in och transkriberats. Vidare har reflexivitet tillämpats i forskningsprocessen. Detta genom att författarna genomgående och simultant under studien har diskuterat hur egna åsikter, val av teori, lokalisering i samhället samt lokalisering av tid, har påverkat uppsatsens synsätt och slutsatser (Bryman, Bell och Harley, 2019). Författarna kom fram till att det är svårbedömt till vilken grad författarnas egna uppfattningar av ledarskap, konsultbranschen samt informanterna som individer har påverkat studiens resultat.

4. Empiri

Nedanstående empiriavsnitt har som mål att ge ett brett perspektiv och en djup förståelse för informanternas uppfattningar och upplevelser av ledarskap på deras arbetsplats. Avsnittet är indelat i sex teman, vilka motsvarar de områden av ledarskap informanterna främst lyft upp under intervjuprocessen. De sex temana är: (1) företagsstruktur, (2) företagskultur, (3) inspiration, (4) professionell & personlig utveckling, (5) ansvar, och (6) individens inflytande.

4.1 Företagsstruktur

Den rådande företagsstruktur som existerar på de undersökta företagen tilltalar informanterna. Den hierarkiska trappan anses avgörande för att arbetet ska fungera effektivt och med så få hinder som möjligt. Maja beskriver hierarkin på följande sätt: *“I projekten [är det] väldigt hierarkiskt. Alltså väldigt. Vilket jag tycker funkar jättebra”*. Informanterna identifierar ett flertal anledningar till varför den formella hierarkin är avgörande. För det första skapar hierarkin klarhet gällande informanternas arbetsuppgifter. Varje person har en roll i projektet vilket ger tydlighet kring vem som utför vad. Filippa och Irma beskriver det på följande sätt:

“Det vara tydligt vem som gör vad – det handlar snarare om en arbetsfördelning för vem som har ansvar för vad. Annars kanske något arbete faller mellan stolarna eller att någon som är junior får ta lite för mycket ansvar och då blir det inte rätt.” – Filippa

“[Tydliga roller och deadlines] känns bra för att produkten man levererar till klient är väldigt komplex. Jag får alltid hjälp på vägen och det är alltid tydligt strukturerat i projektscheman vem som ska göra vad.” – Irma

För det andra ger hierarkin klarhet i vem som har befogenhet att fatta beslut. Personer som är högre upp i hierarkin anses vara dem som tar de slutgiltiga besluten. Det är även dem som har huvudansvaret att se till att arbetet genomförs och att klienten blir nöjd. Adam belyser följande:

“Det är framförallt projektledaren [som tar beslut]. Alla har ju ofta olika åsikter om hur saker och ting ska göras eller hur man bör prioritera. Då är det bra att ha någon som kan ha sista ordet – för att få [arbetet] att bli effektivt.” – Adam

För det tredje skapar hierarkin motivation genom att det tydligt visualiserar hur informanterna kan bli befordrade samt hur de anställda kan göra karriär inom branschen. God prestation i den anställdes nuvarande roll bidrar till en befordran enligt strukturen. Gisela berättar: *“Alla som presterar kan klättra”*. Då arbetsuppgifterna är tydliga vet informanterna hur de ska gå tillväga för att lära sig för att nå nästa steg, vilket är en stor motivation för många.

“[Då] det är en amerikansk struktur vet man att man kommer till en ny position efter ett år, och sen ännu en ny efter tre år. Så det är otroligt utstakat och [därmed] är det väldigt få som går en snabbare väg än någon annan. Så på så sätt är det ju väldigt hierarkiskt.” – Filippa

4.2 Företagskultur

Som kontrast till den formella hierarkin efterfrågar informanterna en platt organisationshierarki i den sociala interaktionen på arbetet. Informanterna vill gärna arbeta i en hjälpsam kultur där den formella hierarkin inte ska vara ett hinder för relationer och prestation. Barbro berättar:

“Man vill ha en hjälpsam kultur. Det finns såklart folk som tydligt vill påvisa sin roll som över en och våra olikheter i ansvarsområden, men sen finns det andra som tänker mer: Nu sitter vi i skiten, låt oss göra det här tillsammans. Det är den typen av person jag vill vara och som jag också uppskattar, för det gör att jag känner mig mer trygg.” – Barbro

Majoriteten av informanterna anser att personer med en strukturmässigt högre uppsatt roll ska vara ödmjuka gällande sin roll och inte utnyttja de som sitter på lägre positioner, genom att tilldela extra arbete. Informanterna ser därmed rollen som ett förtydligande av vilka arbetsuppgifter en anställd innehar, och inte en spegling av hur de beter sig mot varandra socialt.

Informanterna uppger vikten av att den som har den bästa idén skall uppmärksammas, oavsett roll i den strukturella hierarkin. Vidare uppskattar informanterna att uppmanas till att utmana sina kollegor, något som framhäver vikten av den platta sociala strukturen. Erik beskriver följande: *“Jag har aldrig upplevt att någon försöker hålla det nere eller försöker visa på auktoritet för att avsluta en diskussion. På det sättet tycker jag inte att det är hierarkiskt – om jag har den bästa idén så är jag 99% säker på att den idén kommer att vinna”*.

Mellan de formella rollerna och hierarkierna uppger informanterna att det är viktigt att inneha ett öppet klimat där samtliga kollegor hjälps åt, snarare än konkurrerar med varandra.

“Jag känner absolut inte av någon vassa-armbågar-kultur.” – Irma

“Jag uppskattar närheten mellan alla olika nivåer. Vi jobbar tätt med våra klienter, om jag tittar på mitt projekt nu är vi 2 konsulter och 7 från företagssidan. Det gör att man måste vara ödmjuk och samarbetsvillig.” – Elin

Enligt informanterna är en bra kultur social och öppen, där varje anställd upplever en god ton mellan samtliga anställda oavsett roll. Informanterna uppskattar när relationen mellan ledare och följare fokuserar på att vara informell och ärlig. Adam beskriver:

“I och med att man jobbar hela tiden [med varandra] så pratar man om saker utanför jobbet. Även om man jobbar ganska kort med en chef, så hinner man ändå lära känna varandra. [Den relationen] är ganska informell i och med att man hela tiden sitter bredvid varandra och pratar om allt.” – Adam

En klar majoritet av informanterna uppger att de väljer en viss arbetsgivare över en annan samt stannade kvar på nuvarande företaget på grund av den sociala kulturen. Den sociala kulturen innefattar olika aktiviteter med samtliga anställda, där de har möjlighet att umgås och lära känna varandra. Barbro berättar: *“[Den sociala kulturen] är en av anledningarna till att jag stannar och trivs så bra”.*

“Men också skapa en rolig atmosfär – AW:s, bowla, spela minigolf och den typen av saker. Jag tror att det är jätteviktigt [med sociala aktiviteter].” – Andreas

4.3 Inspiration

Informanterna inspireras av och ser upp till sina kollegor och deras kompetens. Till följd av detta presterar informanterna bättre. Vidare uppger informanterna att atmosfären bland kollegorna både är motiverande och utmanande.

“Man fick lära sig väldigt mycket och man blev inspirerad över hur de jobbade.” – Hannes

Till följd av de långa arbetstiderna och den intensiva arbetstakten anser informanterna att det är exceptionellt viktigt att ha inspirerande kollegor. Även vikten av att ledaren inspirerar genom att vara ett föredöme lyfts under intervjuerna. Informanterna menar att när en anställd med högre befattning presterar bra och ger goda resultat, blir de inspirerade att arbeta hårdare och lära sig för att själva ta sig dit.

“[Det är] ett väldigt bra team och många duktiga personer som man kan lära sig väldigt mycket av. Det är väldigt drivande och motiverande skulle jag säga.” – Barbro

Informanterna finner även inspiration till att själva hamna på toppen genom att få starta projekt som de själva anser som relevanta. Detta innebär frågor rörande klimat, hållbarhet och jämställdhet. Maja menar även att det finns faktorer hon inspireras av för att själv bli ledare och därmed få möjlighet att påverka: *“Vi behöver mer kvinnliga ledare, eller kvinnor i topp”*.

4.4 Professionell & personlig utveckling

Samtliga informanter anser att det är viktigt och motiverande med utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Dessa utvecklingsmöjligheter är allt ifrån rena utbildningar och facilitet av digitala verktyg, till skapandet av en feedback-kultur som inkorporerar kontinuerlig återkoppling. Genomgående uppvisar informanterna en nyfikenhet och ett intresse för att lära och förvärva kunskap. Erik uttrycker: *“Min styrka är min nyfikenhet. Jag vill lära mig mer och utvecklas. [Jag] drivs väldigt mycket av att bara lära mig saker utan att ha någon speciell koppling till output”*. Vidare strävar samtliga informanter efter att bli duktiga på sitt arbete och drivet efter både professionell och personlig utveckling är därmed tydligt.

“De är väldigt måna om att jag ska gå utbildningar och välja ett område [som jag tycker är roligt].” – Olivia

“Just den här lärande-biten; att man får tillgång till så mycket digitala verktyg, men också expertis från folk man jobbar med. [Det gör att] man lär sig väldigt mycket hela tiden, [vilket] jag skulle säga är den största motivationen.” – Adam

Informanterna menar att det är viktigt med en arbetsgivare som stöttar, är investerad i och tar ansvar över de anställdas utveckling och förstår vikten av att arbeta med områden arbetstagaren blir motiverad av. Vidare ser majoriteten av de intervjuade på sin anställning som en utbildning och uttrycker att om utvecklingskurvan avtar finns inte längre samma motivation och drivkraft att stanna på arbetsplatsen. Gisela berättar: *“Så länge [jag] utvecklas kommer jag tycka att det är kul. Om jag inte känner det så kommer jag nog inte tycka att det är kul längre”*. Adam fortsätter:

“Jag tänkte ju läsa en master också, men här får man mer praktisk erfarenhet. Så jag ser det nästan mer som en utbildning än ett jobb faktiskt. Det är ju många som man pratar med som känner att timlönen inte är jättebra på ett sätt, men det är inte därför man är där, utan det är för att lära sig.” – Adam

En väl fungerande feedback-kultur på arbetsplatsen är av stor betydelse. Samtliga informanter menar att kontinuerlig feedback bidrar till lärande och utveckling i rätt riktning, och är således en viktig del för att motivera informanterna. Julia uttrycker: *“Feedbacken försöker hjälpa en att visa vad som fungerar bra och vad man skulle behöva utveckla. Hur du ska röra dig helt enkelt, och det är det som blir mest motiverande”*.

Flera av informanterna nämner att de anställda på deras arbetsplats ingår i en homogen grupp, med en lik bakgrund, personlighet samt arbetssätt. På grund av detta nämner flera informanter att feedbacken i många fall upplevs ha en benägenhet att endast bli positiv.

“Jag fick bara positiv feedback, men det kan ju också vara så att jag redan passar in i hur dem tycker att man ska bete sig, rent person-mässigt” – Maja

Även den personliga utvecklingen är en stor drivkraft och motivation för samtliga av de intervjuade. En del menar att det är viktigt att det finns en ledare som har tydlig kontroll och ett fokus på de anställdas personliga utveckling. Däremot var det flera informanter som ansåg att ledaren i många fall inte var involverad i den anställdas personliga utveckling. Julia beskriver: *“Jag tycker att jag skulle kunna ha närmare kontakt med min chef. Jag tycker att det är lite oengagerat”*. Enligt informanterna finns det olika tillvägagångssätt för att generera personlig utveckling. Någon anser att en individ växer personligt genom ökat eget ansvar. En annan

menar att en anställd genomgår personlig utveckling på en arbetsplats som skapar en inspirerande miljö där folk känner sig engagerade.

“[Jag tycker att det är viktigt] att känna att det finns möjlighet för mig att växa som person, men även inom det professionella.” – Elin

“Den andra komponenten är att de bryr sig väldigt mycket om personlig utveckling. De försöker alltid hitta möjligheter där jag kan utvecklas som person, men också som anställd i min professionalitet. Det uppskattar jag otroligt mycket – att jag får utvecklas.” – Erik

4.5 Ansvar

Samtliga informanter anser att ägandeskap i arbetet är en tydlig motivationsfaktor. Ägandeskapet bringar ansvar, vilket är viktigt oavsett titel inom företaget. Gisela berättar: *“Jag märkte det själv innan jag började jobba [på företag X] att man förväntas ta ett stort ansvar. Det är kombinationen mellan ansvar och att jag får utvecklas som driver mig att fortsätta”.*

Oberoende nivå, kräver alla intervjupersoner att få frihet och ansvar över sina arbetsuppgifter och att en ledare frångår att leda enligt detaljstyre. Filippa utvecklar detta:

“Jag tror att vissa skulle behöva gå lite mindre in i detaljerna och lita mer på den andra personen när man har jobbat med varandra ett tag, att [ledaren] kan känna att man kan släppa lite på tyglarna” – Filippa

Vidare menar flera informanter att arbetstitel inte ger stor påverkan men att det är av stor betydelse att de får uppmärksamhet och uppskattning för det de presterar. Adam berättar: *“[Jag vill inte bli ledd av] en person som framförallt inte lyssnar så mycket på vad vi gör utan hela tiden prisar de andra två sidorna, [dvs] partners och klienten.”.* Informanterna anser därmed att det är viktigt att det är de själva, och inte någon annan, som får det erkännande och beröm som tillhör det arbete de har utfört.

“Det är viktigt med en ledare som vill att man ska lyckas och som hela tiden framhåller ens jobb. Jag har hört historier om någon som har gjort någonting och chefen har tagit åt sig äran för den som gör jobbet. Då är det viktigt att chefen vill att man ska lyckas.” – Linn

Vid reflektion kring informanternas framtid framgår att majoriteten sammanlänkar befordran med ett större ansvar, och att det även är en drivkraft att avancera högre upp i företaget. Detta visar återigen vikten av att ge ägandeskap och ansvar till de anställda oberoende titel.

“Om jag skulle gå vidare till nästa nivå så får man möjligheten att få större ledarskapsansvar och ett mycket större internt fokus. Jag skulle tycka att det [skulle vara] väldigt roligt att vara med och utveckla andra, få mer ägandeskap mot klienter [samt] ta större ansvar mot projekt och att driva dem själv.” – Hannes

4.6 Individens inflytande

Informanterna påstår att de anställda nuförtiden har större påverkan på företaget som helhet. Företagen måste kunna förstå trender och behov hos de anställda för att kunna anpassa strukturer och processer utefter och därmed attrahera anställda att söka sig till företagen. Anpassning efter anställda anses viktigt enligt samtliga informanter. Vidare är det viktigt för alla intervjuade att det finns en förhandlingsstyrka gentemot klienten. De menar att en ledare måste ha förmågan att sätta krav mot klienten och likaså att ställa klienten mot väggen vid eventuella problem. Detta för att inte tappa arbetsmoral eller kvaliteten på arbetet och leveransen.

“Man kan inte säga ja till allt. När det händer får alla bara panik och måste sitta uppe sent på natten. Då tappar man ganska mycket arbetsmoral, framförallt efter några dagar när man inte sovit någonting.” – Erik

En del intervjupersoner menar att ansvar enligt dem är ett viktigt incitament för motivation samt att både ägandeskap och ansvar i arbetet är en drivkraft för befordran. För somliga är befordran en drivkraft, då högre positioner ger möjlighet till större inflytande och ansvar.

“Det som sporrar mig jättemycket är att man som partner, eller högst uppsatt i dessa branscher, bestämmer vilket typ av projekt du tar in. Då får du i princip påverka vilken impact du gör och det tycker jag skulle vara kul.” – Maja

5. Analys

Nedanstående analysavsnitt tar utgångspunkt i hur unga anser att en optimal ledare inom managementkonsultbranschen bör vara, upprätta auktoritet samt arbeta med motivation. Följaren har även analyserats för att undersöka hur ledaren ska möta dennes krav. Analysen baseras således på vad de unga managementkonsulterna har för uppfattningar och upplevelser av ledarskap med utgångspunkt i det teoretiska ramverket. Detta för att besvara uppsatsens frågeställning: *Vilka faktorer är viktiga i ett ledarskap för att bibehålla och attrahera unga managementkonsulter?*

Analysavsnittet är disponerat enligt de underfrågor som det teoretiska ramverket uppfördes utefter; (1) vem är ledaren, (2) hur får ledaren auktoritet, (3) hur arbetar ledaren med motivation, samt (4) vem är följaren?

5.1 Vem är ledaren?

I enlighet med Brown och Trevino (2006), som förklarar att ledaren ska besitta ett driv för att göra rätt saker med omtanke och intresse för omgivningen, uppger informanterna att det är viktigt att en ledare sätter rimliga gränser för vilken arbetsbörda som följaren ska utsättas för. Informanterna uppger att det finns en stark arbetsmoral bland följarna, vilket betyder att de exekverar arbetet ledaren överlämnar. Detta innebär att ledaren bör se till individens behov vid delegering av arbetsuppgifter. När informanterna upplever att ledaren inte ser till deras behov minskar arbetslusten och således blir arbetsmoralen lägre. Ledaren ses som en person som kan ställa motkrav till klient för att skapa ett mer humant arbetsklimat, vilket ledaren även förväntas att göra vid extrema tillfällen. Det blir därför viktigt att ledaren har individens perspektiv i åtanke vid agerande.

Samtidigt som det är viktigt med en ledare som ser till följarnas behov, är det enligt informanterna viktigt att det finns en ledare som även tar klientens åsikt i beaktning. Enligt Gill et al. (1998) besitter ledaren ansvar att förbättra företaget genom att jobba för att nå uppsatta mål och visioner samtidigt som hen tar hänsyn till individen och gruppen för att uppnå förändring. Informanterna ser upp till en ledare för att denne har lyckats komma långt inom den formella hierarkin. Detta innebär att ledaren har utfört ett bra arbete och presterat goda resultat till klient. En optimal ledare kan således delegera arbetsuppgifter och leda projektgruppen till att leverera en uppskattad produkt till klienten. Inom projektgruppen ska det inte heller finnas

någon prestige eller begränsningar av hierarkin för vem som kommer på eller har rätt att föra fram den bästa idén. Detta innebär att ledaren ska leda gruppen med hänsyn till klientens efterfrågan för att prestera goda resultat till företaget som helhet.

Enligt Bass och Avolio (1994) arbetar en ledare med att hela tiden förbättra organisationen. Ledaren bör, enligt informanterna, möta den starka utvecklingslusten genom att hela tiden tillgodose dem med förbättringsområden. En av informanternas främsta anledningar till att arbeta kvar på företaget är att ledarna faciliterar dem med utvecklingsmöjligheter. Ledarens utveckling av följaren, utvecklar även även organisationen i helhet (Bass och Avolio, 1994). Samtidigt som ledaren fokuserar på utveckling av de enskilda individerna, är fokus på att få gruppen att leverera resultat till klient.

Delslutsats 1: *De unga managementkonsulterna i studien anser att empatiska och kommunikativa egenskaper samt förmåga att ta olika perspektiv i beaktning genom att ständigt arbeta för samtliga parter utveckling – individ, klient och organisation – är viktiga faktorer i ett ledarskap.*

5.2 Hur får ledaren auktoritet?

Enligt Weber, Henderson och Parsons, (1947) besitter en karismatisk ledare naturlig dominans. Denna dominans grundar sig i följarnas ständiga bekräftelse av ledarens maximala inflytande (Conger och Kanungo, 1998). Då samtliga informanter uttrycker att företagsstrukturen skapar en tydlig hierarkisk trappa, får ledaren naturlig dominans med maximalt inflytande över följarna genom denna formella och strukturella hierarki. Den roll en ledare innehar är därmed ett tecken på den respekt och auktoritet hen får över följarna. Detta då informanterna binder samman högre uppsatta roller med större erfarenhet, kompetens och ansvar. Den auktoritet ledaren erhåller av den naturliga dominansen tillåter därmed att denne har makten att styra över de projekt och arbetstider som gäller för informanterna. I kombination med de hierarkiska strukturerna är det, enligt informanterna, viktigt att en ledare varken skryter med eller överdriver sin auktoritet gentemot följarna. Det är därmed avgörande att ledaren även uppvisar ett intresse för individerna i organisationen – för att tillsammans uppnå gemensamma mål och visioner, och därmed generera auktoritet. I enlighet med Northouse (2018) är ledarens arbete att skapa en kultur baserat på samtliga individer inom gruppen. Vidare styr och skapar ledaren gemenskap genom förmedling av känslor till följaren (Conger och Kanungo, 1998). Skapandet

av en social och inspirerande företagskultur är således essentiellt och av stort värde. Följarna har inte problem med de strukturella nivåerna inom organisationen, så länge ledaren lägger vikt vid att skapa en gemensam kultur och lagkänsla. Således erhåller ledaren auktoritet genom att bevisa sig socialt kompetent i skapandet av en företagskultur. Det finns dock tendenser att ledaren personligen bestämmer de normer och attityder som präglar företaget i helhet. Detta då det stora fokuset på individen samt målet att skapa en god företagskultur kan leda till att ledaren både rekryterar och formar sina följare att agera i enlighet med den uppsatta kulturen (Howell och Avolio, 1993). Detta påvisas av informanterna då flertalet uppgav att det är en homogen grupp människor med enhetliga värderingar och inställningar på arbetsplatsen. Denna sociala och kulturella struktur medför att ledaren erhåller auktoritet över följarna.

Enligt Conger och Kanungo (1987) måste en ledare leverera resultat och framgång till organisationen för att följarna inte ska ifrågasätta ledarens naturliga dominans. En ledare måste bevisa att denne har den erfarenhet, kunskap och kompetens som krävs för att inneha rollen som ledare. Då informanterna menade att de ser upp till sin ledare genom dess prestationer som bevis på att denne är kompetent, är det viktigt att ledaren uppvisar dessa, utan att skryta, för att erhålla auktoritet. Samtliga informanter värderar och ser, i enlighet med Northouse (2018), upp till en ledare som innehar goda värderingar, tidigare erfarenhet och ett engagemang gentemot individen. Ledaren kan således erhålla auktoritet genom att agera förebild för följarna.

Genom att inneha ett intresse för individen är ledarens jobb att hitta följarnas drivkrafter och förmågor, samt att facilitera medarbetarna efter behov (Avolio, 1999; Bass och Avolio, 1990). Under intervjuprocessen framgick det att informanterna starkt efterfrågade både professionell och personlig utveckling. Vidare menar informanterna att ledaren har ansvar för medarbetarnas utveckling och att det är viktigt att ledaren visar uppmärksamhet och uppskattning. Detta är inte ett sätt att generera auktoritet, men ett uppförande för att bibehålla den naturliga auktoriteten ledaren redan erhållit.

Delslutsats 2: *De unga managementkonsulterna i studien anser att besittandet av en rättvis och naturlig auktoritet genom att subtilt framhäva och skapa acceptans för den hierarkiska företagsstrukturen är en viktig faktor i ett ledarskap. Vidare är ledarens medvetenhet om dennes roll som förebild och dess arbete med att bidra till framställandet av en social kultur, där företagsstrukturen inte är påtaglig, viktiga faktorer för att bibehålla och attrahera unga managementkonsulter.*

5.3 Hur arbetar ledaren med motivation?

I enlighet med Howell och Avolio (1993), bör en ledare motivera genom att omarbete strukturer inom företaget, i syfte att skapa en vision och riktning mot vilken organisationen ska arbeta. Samtliga informanter anser att det stegssystem som den hierarkiska strukturen frambringar genererar motivation. Detta genom att organisationen skapar tydlighet gällande arbetsuppgifter och ansvar. Denna motivation menar Howell och Avolio (1993) kommer ifrån att ledaren ändrar de anställdas normer och attityder, vilket således påverkar följarnas inställning och följaktligen ger effekt på hela organisationen. Incitamentet för motivation är utveckling och således blir strukturen en motivationsfaktor. Strukturen motiverar de anställda att arbeta hårdare, då den riktning de arbetar mot blir konkret och explicit. De anställda ser upp till och inspireras av de personer som sitter på högre befattningar då de innehar mer erfarenhet och kunskap än dem själva. Genom att arbeta hårdare ser informanterna deras snabba utveckling som ett tecken på befordran. Detta understryks av Bass (1985), som menar att ledarens tydliga fokus ligger på att ge sina följare belöning i gengäld för hårt och engagerat arbete.

Då informanternas största motivationsfaktor för att stanna i företaget är den snabba utveckling de erhåller, krävs det en ledare som har ansvar och intresse för dess följares mognande och progression, i enlighet med Mason et al. (2014). Detta uttrycks vidare av Greenleaf (1977) som menar att ledare hjälper följarna att mogna emotionellt, intellektuellt och etiskt. Denna mognad kan ske genom att förse med individuell och personlig coaching, mentorssamtal och utbildningar (Greenleaf, 1977). Samtliga informanter uttrycker en positiv inställning till den tillgång till verktyg företaget tillhandahåller sina anställda för att se till att de utvecklas och känner sig motiverade. Informanterna uttryckte uppskattning gentemot skapandet av en återkopplingskultur, vilket Nathan et al. (2018) beskriver som viktigt i ett ledarskap. I enlighet med Nathan et al. (2018) menar de intervjuade att återkoppling är ett verktyg för att generera utveckling, och långsiktigt en befordran vilket är en motivationsfaktor. Vid ytterligare utredning kring incitament för att motivera den anställda inom ett managementkonsultbolag framgick det av informanterna att ett större ansvar inom arbetsuppgifterna ökade deras motivation. Därmed innebär det att den belöning ledare kan arbeta med för att fortsätta utveckla och motivera dess följare (Bass, 1985) är att ge mer ägandeskap och ansvar över arbetet, och därmed frångå detaljstyrning.

Delslutsats 3: *De unga managementkonsulterna i studien anser att den hierarkiska företagsstrukturen bidrar med tydlighet gällande arbetsuppgifter, ansvar och karriärsplanering. Därmed är en viktig faktor att ledaren främjar den formella strukturen för att generera motivation hos unga managementkonsulter. Vidare anses lyhördhet och ett stort fokus på följaren som individ vara viktiga faktorer hos ledaren för att skapa motivation. Ledaren skapar således en kultur med motivationsdrivande aktiviteter som främjar individens självuppfyllande mål och egna intressen.*

5.4 Vem är följaren?

Människor grundar sitt beteende på vad hen ser i sin omgivning, speciellt inom området etik då många människor är måna om att se till att hålla sig inom ramen för vad som anses socialt accepterat (Schedlitzki, 2014). Informanterna ser anställda med högre befattning som stora inspirationskällor, inom både arbetsmoral och arbetssätt. Howell och Avolio (1993) beskriver att följaren känner tillit, beundran och lojalitet till ledaren. I enlighet med detta, ser informanterna upp till ledaren och vill utvecklas för att nå dennes roll. Informanterna anpassar därför sitt beteende för att utvecklas i linje med ledaren. Det är således ledaren som styr på vilket sätt och hur etiskt följarna arbetar då följarna till viss del speglar ledarens beteende. Likaså är de formella strukturerna viktiga för informanterna då de förklarar vad som förväntas av dem arbetsmässigt. Enligt Bass (1985) och Avolio (1990) är det den tydliga organisationsstrukturen som visar vägen framåt för följarna. Informanterna utvecklas och får feedback som är baserad på de kriterier som krävs för att prestera bra inom företaget. Ledaren har således mandat att ge feedback som tas emot av följarna, vilket formar dem på ett personligt och professionellt sätt. Howell och Avolio (1993) beskriver att ledaren uppmuntrar vissa normer för att gynna organisationen vilket även informanterna uppmärksammar genom den homogena grupp som finns på arbetsplatsen.

Vidare är det viktigt för informanterna att både få tydlighet kring förväntningar samt att ledaren lyssnar och förstår deras enskilda intressen. Informanterna uppger, i enlighet med Bass (1990), att de eftersträvar ett stort fokus på egen utveckling genom att ledaren faciliterar följarna med individuella verktyg för att nå sina mål. Om följarna har hög tillit till sig själva, varandra och ledaren presterar organisationen bättre (Ragnarsson et al., 2017). I enlighet med Ragnarsson et al. (2017) drivs informanterna av ansvar, vilket gör det avgörande att ledaren visar tillit till att följaren kommer att prestera väl. Informanterna uppger att när de får ta ansvar, i kombination

med återkoppling och stöttning blir de mer motiverade – vilket resulterar i ett effektivare arbete. Återkopplingen och feedbacken ska eftersträvas att vara så precis och individuell för att informanterna ska känna tydlighet. Samtidigt är det viktigt att ingen påpekar det specifika arbetet genom detaljstyrning.

Vidare menar Brown och Trevino (2006) att en ledare vill fatta goda beslut och agera etiska förebilder. Detta understryks av samtliga informanter som menar att motivationen ökar om de känner sig drivna och intresserade av de projekt de arbetar med. Dessa projekt ska ha en positiv påverkan på samhället i stort. Således blir följaren motiverad av ett ökat inflytande inom organisationen samt blir sporrad till att klättra i den formella strukturen för att få ett större ansvar och inflytande över de projekt som organisationen arbetar med. Informanterna motiveras av en ledare som förstår att en anställd presterar bättre om denna får arbeta med projekt som är i linje med dennes värderingar och intressen.

Delslutsats 4: *De unga managementkonsulterna i studien anser att ledarens förståelse och intresse för unga anställdas förmågor, attityder och värderingar är viktiga faktorer i dess ledarskap. Vidare är ledarens acceptans och tillit till unga anställda oavsett position inom företaget ytterligare viktiga faktorer för att attrahera och bibehålla unga managementkonsulter.*

6. Diskussion och slutsats

6.1 Svar på frågeställning

Författarna har genom en kvalitativ tvärsnittsstudie undersökt vilka faktorer en ledare bör erhålla för att attrahera och bibehålla unga managementkonsulter. Studiens empiriska insamling har analyserats och undersökts i relation till det teoretiska ramverket i syfte att besvara frågeställningen:

Vilka faktorer är viktiga i ett ledarskap för att bibehålla och attrahera unga managementkonsulter?

Studiens val av teori, insamling av empiri och utförande av analys har tillsammans genererat fyra delslutsatser som ligger till grund för studiens svar på frågeställning. Delslutsatserna utgör gemensamt fem faktorer som en ledare bör besitta och praktisera för att bibehålla och attrahera unga managementkonsulter. Med detta menar författarna att en ledare som enbart utövar ledarskap i enlighet med en enskild faktor inte kan förvänta sig att generera samma effekt som vid kombination av samtliga faktorer. De fem faktorerna som unga managementkonsulter anser vara viktiga i ett ledarskap beskrivs nedan.

Första faktorn avser att ledaren bör *fånga samtliga intressenters perspektiv*. Unga managementkonsulter anser att ledaren ska besitta förmågan att ta olika perspektiv vid agerande – individen, klienten, organisationen och samhället. Vidare bör ledaren skapa ett humant arbetsklimat för individerna, delegera arbetsuppgifter för att gynna organisation och klient samt fatta etiska beslut som har en positiv påverkan på samhället. Enligt de unga managementkonsulterna i studien ska ledaren besitta förmågan att förstå deras förmågor, attityder och värderingar.

Andra faktorn är att ledaren bör *främja formella strukturer*. Ledaren ska främja den formella strukturen då den genererar motivation och tydlighet gällande arbetsuppgifter, ansvar och karriärplanering. Däremot anser unga managementkonsulter att ledaren varsamt ska utnyttja makten som hen naturligt besitter på grund av strukturen, men förväntas att vid behov markera den. Således ska ledaren vara rättvis och se bort från hierarkierna för att främja de bästa idéerna och därmed inte utnyttja dennes auktoritet.

Tredje faktorn syftar till att ledaren bör *agera förebild och inspiration*. Den formella hierarkin bidrar till att unga managementkonsulter ser ledaren som en förebild, då högre uppsatta roller binds samman med större erfarenhet, kompetens och ansvar. Ytterligare ser unga managementkonsulter upp till och inspireras av ledare med goda värderingar och ett engagemang gentemot individen.

Fjärde faktorn avser att ledaren besitter *förmågan att skapa en kultur*. För unga managementkonsulter är framställandet av en social kultur och en lagkänsla baserat på alla individer i gruppen en avgörande faktor för deras val av arbetsgivare samt för att stanna kvar på företaget. Däremot är det viktigt att ledaren ser till att den formella strukturen inte är påtaglig i en social kontext. Vidare menar unga managementkonsulter att lyhördhet, förmedling av känslor och ett kontinuerligt individfokus bidrar till skapandet av en social och inspirerande företagskultur och är således viktiga faktorer i ett ledarskap.

Femte faktorn är att ledaren bör *driva utveckling*. De unga managementkonsulterna uttryckte en stark efterfrågan på både personlig och professionell utveckling. För att möta denna starka utvecklingslust är det således viktigt att ledaren har (1) ett ansvar för medarbetarnas mognad och progression, (2) en vilja att hitta deras drivkrafter och förmågor samt (3) en strävan att ständigt tillgodose med förbättringsområden och utvecklingsmöjligheter. Ytterligare motiveras unga managementkonsulter av ett större eget ansvar, vilket medför en viktig aspekt i att ledaren visar tillit och förtroende för sina anställda. Vidare upplever de unga managementkonsulterna ett större driv om de arbetar med projekt som har en positiv påverkan på samhället i stort, vilket således innebär att en viktig faktor är att ledaren anpassar projekt efter uppvisat intresse.

6.2 Sammanfattning av resultat

Författarna har skapat ett ramverk för att sätta ovanstående faktorer i relation till det teoretiska ramverket. Detta för att sammanfatta och tydliggöra hur faktorerna som unga managementkonsulter anser viktiga i ett ledarskap kan relateras till de fyra ledarskapsteorierna presenterade i det teoretiska ramverket. Figuren nedan illustrerar således vilka delar i respektive ledarskap som kan tillämpas på unga managementkonsulter. En grön ifylld ruta innebär att deras uppfattningar går i enlighet med teorin. En röd ifylld ruta innebär att uppfattningarna inte

stämmer. Då studien inte haft som mål att dra generella slutsatser om omvärlden vill författarna återigen betona att nedanstående illustration inte uppnår en generalisering.

Ledarskapsteorierna har enligt uppsatsens resultat stämt olika mycket överens med huruvida unga managementkonsulter vill bli ledda. Enligt figuren nedan har samtliga delar inom det transformativa ledarskapet blivit ifyllda med grön färg, till skillnad från det karismatiska ledarskapet där enbart en del stämmer överens med vad informanterna efterfrågade hos en ledare. Detta bevisar George och Jones's (2012) förklaring att det finns flera aspekter av ett bra ledarskap och att en ledare kan besitta egenskaper som fångas av flera teorier. Det transformativa ledarskapet blir således inte den enda sanningen för hur en bra ledare bör vara, utan det finns flera teorier som kan kombineras för att tillsammans få ett nyanserat och helhetsomfattande omfång. Vid en vertikal anblick av figuren har samtliga delfrågor fått två eller tre delar från olika ledarskapsteorier som stämmer överens med hur en ledare bör vara. Även detta bekräftar att det finns flera angreppssätt och synvinklar för att beskriva en ledare och att en enskild teori kan missa delar i sitt försök att förklara det till synes sätt avancerade sociala fenomenet.

	VEM ÄR LEDAREN?	HUR FÅR LEDAREN AUKTORITET?	HUR ARBETAR LEDAREN MED MOTIVATION?	VEM ÄR FÖLJAREN?
Karismatiskt ledarskap	Ledaren är en karismatisk och självsäker person som drivs av erkännande och behovet av att övertyga och påverka.	Till följd av ledarens personliga karaktärsdrag får hen ett naturligt inflytande och dominans över följarna.	Ledaren jobbar med att sätta upp visioner och kan starkt motivera varför dessa visioner är de bästa för gruppen.	Följaren är hängiven till sin ledare och är beredd att släppa egenintressen för att jobba för ledarens vision.
Etiskt ledarskap	Ledaren har en stark personlig moral och ett stort intresse och omtanke gentemot sina följare.	Ledaren får sin auktoritet genom bekräftelse från följarna. Denna bekräftelse kan erhållas genom ledarens goda moraliska och etiska värderingar.	Ledaren motiverar genom att agera förebild inom moraliska principer.	Följaren uppskattar och dras till människor som besitter en stark personlig moral och vill således bli ledda mot att bli så etiska som möjligt.
Transformativt ledarskap	Ledaren lägger stort fokus på organisationskulturen och innovation. Ledaren har ett stort intresse för följarna och deras utveckling för att nå den uppsatta visionen.	Ledaren faciliterar följarna med det som stöder deras drivkrafter och förmågor vilket i sin tur stärker organisationskulturen och målen.	Ledaren skapar strukturer och kulturer för att motivera och engagera följarna.	Följaren är självständig och driven, med ett intresse för att utvecklas individuellt och bidra till organisationen. Följaren vill ta ansvar, få feedback och utvecklas.
Tjänande ledarskap	Ledaren har förmågan att förstå och utveckla individerna genom att lägga bort sina egenintressen och fokusera på följarnas behov.	Ledaren får auktoritet genom att facilitera följarna med stöd och utveckling.	Ledaren motiverar följarna genom personlig coaching, mentorskap och utbildning.	Följaren är engagerad och vill ha ett stort fokus på personlig utveckling och välmående.

Figur 4: En uppdaterad version av illustrationen av den ideala ledaren enligt det teoretiska ramverket och dess underfrågor.

6.3 Diskussion

Tidigare forskning påvisar positiva effekter av en platt organisationsstruktur, där flera forskare menar att en sådan struktur är väsentlig för att vara en attraktiv framtida arbetsplats (Laloux, 2014; Lind och Skärvad 2004). Resultatet i följande uppsats utmanar ovanstående föreställningar genom att påvisa att de tydliga formella strukturerna uppskattas av unga managementkonsulter. Uppsatsen identifierar att hierarkierna innebär positiva aspekter såsom ökad motivation, inspiration, tydlighet samt effektivitet. En decentraliserad struktur är således inte ett beslut i rätt riktning för att vara en attraktiv arbetsgivare för unga managementkonsulter. Författarna menar att de samtida uppmaningarna om omställning till platta organisationer därför bör frångås.

De unga managementkonsulterna har ett dubbelt förhållningssätt till de formella strukturerna. De uppskattar den formella strukturen, samtidigt som de inte önskar att en ledare betar sig utefter denna i en social kontext. Även om rollerna bör vara påtagliga och att det ska finnas en medvetenhet om hierarkin, ska ledarna inte skryta eller utnyttja sin roll. En tänkbar förklaring till detta resultat är att företagen är placerade i Sverige och kan således vara påverkade av det, relativt sett, jämlika samhället (Lundahl, 2010). Vidare uttrycker informanterna att ledare inte får skryta med sin högre befattning och endast subtilt får framhäva sin makt. Detta blir påtagligt när de traditionella managementkonsultbolagen placeras i Sverige då att deras hierarkiska struktur och de svenska värderingarna gällande jämlika och rättvisa möts. Den svenska så kallade jantelagen kan även vara en förklaring till informanternas förhållande till den formella hierarkin.

De unga managementkonsulterna söker en ledare som kan möta individens krav och behov. Enligt informanterna i denna uppsats ska ledaren vara ödmjuk, hjälpsam och ha ett stort fokus på individens utveckling. Detta anses dock kontraproduktivt då managementkonsulter endast arbetar med projektledare under den, ofta korta, period projektet löper innan arbetet med ett nytt projekt påbörjas vilket innebär en ny projektledare. Den höga personalomsättningen försvårar ytterligare ledarens arbete för att investera i det efterfrågade individfokuset. Stora investeringar för att utveckla och utbilda individer i kombination med korta anställningar bidrar till stor ansträngning för liten avkastning. Det är således en utmaning att nå den skärningspunkt där ledaren kontinuerligt ska investera i samtliga individers utveckling samtidigt som konstellationerna följare-ledare ständigt byts ut. Ett sätt att hantera denna situation är att uppföra

en organisationsstruktur som är uppdelat utefter hur arbetet utförs. Detta kan för managementkonsultbolag innebära att en del av organisationen arbetar med HR-frågor, tillika stödfunktion, med fokus på individen och att andra delar ansvarar för det operationella arbetet med organisationens mål i fokus. Stödfunktionen är en konstant och fristående del, oavsett om övriga konstellationer inom organisationen förändras. Ett exempel på en sådan struktur som hade varit lämplig att utforska för vidare tillämpning inom managementkonsultbranschen är Mintzberg maskinbyråkratiska organisationsindelning. Detta för att bevara den kontinuitet i stödfunktionen som informanterna till denna studie efterfrågar, samtidigt som projektledaren kan fokusera all sin tid och kraft på att driva den operationella verksamheten framåt.

Figur 4 reflekterar de delar inom studiens teoretiska ramverk som stämmer väl överens med de unga managementkonsulterna preferenser respektive inte fungerar i kontexten managementkonsultbolag, i enlighet med Latham (2017). Figuren styrker således befintlig forskning som menar att ingen av de befintliga ledarskapsteorierna enskilt löser nutida ledarskapsutmaningar (Hunt och Dodge, 2000) samt att ledare behöver uppdatera sitt ledarskap för att attrahera och bibehålla unga anställda (Anderson et al., 2016). Vidare påvisas att kontexten i vilken ledarskap utövas är unik och avgörande för hur väl ledarskapsteorierna fungerar på de yngre anställda, något som vidare konstateras av Gordon och Yukl (2004). Således blir ramverket relevant för att fastställa de fyra ledarskapsteoriernas funktion inom managementkonsultbranschen. Sammantaget påvisar studien att det förekommer utvecklingspotential inom ledarskapsteorierna för att möta unga managementkonsulters preferenser i ledarskap.

6.4 Studiens bidrag och praktiska implikationer

Då det finns få studier som undersökt huruvida ledarskapsteorier passar in samt har en praktisk relevans på de yngre anställda som träder in på arbetsmarknaden bidrar denna studie med ett empiriskt underlag och en kartläggning över hur fyra ledarskapsteorier kan användas i ett praktiskt sammanhang på unga managementkonsulter. Det framtagna ramverket är baserat på slutsatser grundade i relevant teori och empiri. Ramverket är således ett bidrag för att skapa förståelse mellan arbetsgivare och unga arbetstagare inom managementkonsultbranschen. Då majoriteten av arbetskraften i samhället, redan år 2020, kommer att bestå av människor födda år 1982 eller senare (CGI, 2019) samt då managementkonsultbranschen i stor utsträckning präglas av en hög personalomsättning (Kubr, 2002), är det följaktligen av högsta relevans att

människor som i dagsläget, eller i framtiden, besitter en ledarskapsposition i branschen förstår det ledarskap som genererar bäst prestation och välmående bland de yngre anställda (Hedström, . Vidare menar Latham (2017) att det behövs en mer omfattande förståelse av hur viktiga faktorer inom ledarskap kan skapa en miljö som framhäver de organisatoriska målen och det ändamålsmässiga tänkande som krävs för att skapa värde för flera intressenter. Denna studie bidrar till insikter och förståelse för vilka faktorer som är viktiga för en ledare inom managementkonsultbranschen för att generera en ökad lojalitet bland deras yngre anställda samt attrahera nya unga anställda till sitt företag. Denna förståelse skapar värde ur ett mikroperspektiv för de unga managementkonsulterna och ledarna samt ur ett mesoperspektiv då bra ledarskap leder till förbättring av företagets prestation i helhet. Således har författarna bidragit med faktorer inom ledarskap som skapar värde för flera intressenter.

6.5 Framtida forskning

Författarna har med denna studie inte haft som mål att dra allmänna slutsatser om omvärlden. Därmed kan studien inte sägas vara generell för samtliga inom managementkonsultbranschen. För att öka generaliserbarheten i studien kan fler undersökningar göras på unga inom branschen för att generera en mer gedigen studie som inkluderar ett större geografiskt område. Det vore även intressant att studera unga konsulter som innehar en atypisk bakgrund från den som omfattas i denna studie. Detta då både författarna och informanterna till studien själva uppfattat och uttryckt en homogenitet i urvalet samt i konsultbranschen i helhet. Genom att undersöka unga med exempelvis en annan utbildningsbakgrund eller härkomst kan även studiens generaliserbarhet öka.

Då studien har riktat in sig på de unga anställdas uppfattningar och upplevelser om ledaren kan det vara intressant att genomföra jämförelsestudier med andra åldersgruppers syn på ledarskap för att fånga in en hel arbetskraft och därmed kunna generera en bredare uppfattning kring de faktorer en ledare behöver för att utöva ett lyckat ledarskap inom managementkonsultbranschen. Det skapar även en djupare förståelse för de likheter och skillnader i uppfattningar och upplevelser som uppstår mellan olika anställda och följaktligen är vägledning för dagens och framtidens ledare inom managementkonsultbranschen.

Vidare är det av intresse att genomföra samma studie med andra ledarskapsteorier. Detta för att bebygga och utveckla de kombinationer av ledarskap som unga i denna studie anser att en

person bör inneha för att åta sig en ledarroll inom managementkonsultbranschen. Detta skulle utvidga perspektivet samt skapa en djupare förståelse för hur ledarskap bör utövas inom branschen. Fortsättningsvis finns det flertalet studier som tyder på att en ledare innehar en essentiell roll under kris. Därmed kan det vara intressant att utföra samma studie efter COVID-19 pandemin, som varit rådande under majoriteten av studiens genomförande. Detta för att undersöka vikten av en ledare under kris i managementkonsultbranschen samt om uppfattningar och upplevelser av ledarskap inom managementkonsultbranschen har förändrats efter krisen.

6.6 Begränsningar med studien

Då uppsatsen utgår från en tolkande ansats kan en begränsning uppstå då författarna inte har framställt empirin på ett jämligt och rättvist sätt. Detta då de teman empiriavsnittet utgörs av nödvändigtvis inte behöver vara de mest avgörande faktorerna enligt informanterna samt då urvalet av informanter utgörs av en homogen grupp individer i termer av utbildningsbakgrund och härkomst. Vidare arbetade samtliga informanter på managementkonsultbolag under intervjutillfället vilket kan ha påverkat svaren då informanterna möjligtvis utelämnat information eller svarat partiskt. Med ovanstående sagt anser författarna att det finns en begränsning gällande hur informanternas uppfattning om ett bra ledarskap har möjlighet att fungera i praktiken. Detta då det inte finns någon teoretisk grund för att det ledarskapsideal informanterna målar upp skulle vara det bästa ledarskapet att utöva rent praktiskt inom managementkonsultbolag.

Vidare kan författarnas egna åsikter, intresse och tidigare kunskap kring managementkonsultbranschen samt området ledarskap, i kombination med en tolkande ansats, ha givit påverkan till den empiriinsamling samt de slutsatser som åstadkommit i studien. Författarna är medvetna om detta och har diskuterat hur detta kan ha gett påverkan på studiens pålitlighet och tillförlitlighet. Slutligen begränsas studien av det valda teoretiska ramverket då författarna har valt att avgränsa studien till fyra ledarskapsteorier. Detta då det finns flertalet andra ledarskapsteorier som skulle kunna ha gett intressanta och betydelsefulla insikter gällande hur man bör leda unga inom managementkonsultbranschen. Således kan det ge påverkan på de slutsatser som genererats samt de slutsatser som uteblivit.

7. Referenser

- ALVESSON, M., 2004. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Liber.
- ALVESSON, M. och SANDBERG, J., 2011. Generating Research Questions Through Problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), pp. 247-271.
- ALVESSON, M. och SVENINGSSON, S., 2003. Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle, 56, pp. 1163-1193. SAGE Publications.
- ALVESSON, M. och SPIECER, A., 2012. A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies*, pp. 1195-1220.
- ALLWOOD, C.M., 2004. Perspektiv på kvalitativ metod. Lund: Studentlitteratur.
- ANDERSEN, J., 2015. Barking up the wrong tree: On the fallacies of the transformational leadership theory. 36, pp. 765-777.
- ANDERSON, H.J., BAUR, J.E., GRIFFITH, J.A. och BUCKLEY, M.R., 2017. What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), pp. 245-260.
- ANJUM, A., MING, X., SIDDIQI, A.F. och RASOOL, S.F., 2018. An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), pp. 1035.
- ANNERSTEDT, C., 2006. Framgångsrikt ledarskap inom elitidrotten. *Göteborgs Universitet, Institutionen för pedagogik och didaktik*.
- ARMBRÜSTER, T., 2006. *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge University Press.
- ARNOLD, K.A., BARLING, J. och KELLOWAY, K.E., 2001. Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, , pp. 315-320.
- AVOLIO, B.J., 1999. *Full Range Leadership Development*. SAGE Publication Inc.
- AVOLIO, B.J., WALUMBWA, F.O. och WEBER, T.J., 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual review of psychology*, 60(1), pp. 421-449.
- BARNETT, T., 2001. Dimensions of Moral Intensity and Ethical Decision Making: An Empirical Study. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(5), pp. 1038-1057.
- BASS, B., 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- BASS, B. och BASS, R., 2008. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. 4 edn. New York: Free Press.
- BASS, B. och AVOLIO, B., 1990. *Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond*. 14, pp. 14.

- BASS, B. och AVOLIO, B., 2007. Transformational Leadership And Organizational Culture. , pp. 541-554.
- BRYMAN, A., BELL, E., och HARLEY B., 2019. *Business Research Methods*. 5th edn. Oxford University Press.
- BENCSIK, A., JUHÁSZ, T. och HORVÁTH-CSIKÓS, G., 2016. Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), pp. 90-106.
- BERSIN, J., AGARWAL, D., PELSTER, B. och SCHWARTZ, J., 2015. Global Human Capital Trends: Leading in the new world of work. *Financial Express*.
- BRAF, E., 2000. Organisationers kunskapsverksamheter - En kritisk studie av "knowledge management", pp. 181.
- BRINKMANN, S., och KVALE, S., 2014. *InterViews - Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications.
- BRODBECK, F.C., FRESE, M., AKERBLUM, S., AUDIA, G., BAKACSI, G. och WILDEROM, C.P.M., 2000. Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(1), pp. 1-29.
- BROWN, M.E. och TREVIÑO, L.K., 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 595-616.
- BROWN, M.E. och TREVIÑO, L.K., 1994. Transformational Leadership And Organizational Culture. *Journal International Journal of Public Administration*, 17(3-4), pp. 541-554.
- BUONO, A., 2009. *Emerging Trends and Issues in Management Consulting*. Information Age Publishing Inc.
- CARROLL, B.J., FORD, J. och TAYLOR, S., 2019. *Leadership: Good, Better, Best*. Second edition edn. London; Thousand Oak, California: SAGE Publications.
- CGI, Engagera millennials på jobbet? En avslappnad ton och delaktighet i kommunikationen är A och O. Hämtad: 2019-04-20. <https://www.cgi.se/sv/engagera-millennials>
- CIULLA, J.B., 2014. *Ethics, the Heart of Leadership*. 3rd edn. Praeger.
- COHEN, S.G. och BAILEY, D.E., 1997. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), pp. 239-290.
- CONGER, J.A. och KANUNGO, R.N., 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), pp. 637-647.
- DAVIS, K.M. och GARDNER, W.L., 2012. Charisma under crisis revisited: Presidential leadership, perceived leader effectiveness, and contextual influences. *The Leadership Quarterly*, 23(5), pp. 918-933.
- DAY, D.V., 2018. The Leadership Quarterly yearly review. *The leadership quarterly*, 29(1), pp. 1.
- DEAL, J.J., ALTMAN, D.G. och ROGELBERG, S.G., 2010. Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of business and psychology*, 25(2), pp. 191-199.

- DINGMAN, W.W. och STONE, A.G., 2006. *Servant leadership's role in the succession planning process: A case study*, ProQuest Dissertations Publishing.
- DOUCET, O., LAPALME, M., SIMARD, G. och TREMBLAY, M., 2015. High involvement management practices as leadership enhancers. *International Journal of Manpower*, 36(7), pp. 1058-1071.
- EARL, M., 2001. Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp. 215-233.
- GBADAMOSI, G., 2005. Ritualism, symbolism and magic in consultancy practice. *Management Decision*, 43(9), pp. 1129-1146.
- GEORGE, J.M. och JONES, G.R., 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6th edn. Pearson Education Limited.
- GIBSON, J., GREENWOOD, R., och MURPHY, E. (2009). Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 7.
- GILL, R., LEVINE, N. och PITT, D.C. (1998) Leadership and organizations for the new millennium. 5(4): 46–59.
- GLYNN, M.A. och RAFFAELLI, R., 2010. Uncovering Mechanisms of Theory Development in an Academic Field: Lessons from Leadership Research. *Academy of Management Annals*, 4(1), pp. 359-401.
- GORDON, A. och YUKL, G., 2004. The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 18(3), pp. 359-365.
- GOTSIS, G. och GRIMANI, K., 2016. The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), pp. 985-1010.
- GRAEN, G.B. och SCHIEMANN, W.A., 2013. Leadership-motivated excellence theory: an extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), pp. 452-469.
- GRAUBNER, M., 2006. *Task, Firm Size, and Organizational Structure in Management Consulting*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- GREENLEAF, R.K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York.
- GRINT, K., 2001. *The Arts of Leadership*. Oxford University Press.
- LINCOLN, Y.S. och GUBA, E.G., Y.S., 2006. Competing paradigms in qualitative research. *Evaluating research and the question of criteriology*, pp. 216-236.
- GUTHRIDGE, M., KOMM, A. och LAWSON, E., 2008. Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, (1), pp. 49.
- HALE, J.R. och FIELDS, D.L., 2007. Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), pp. 397-417.

- HOGUE, M., 2016. Gender Bias in Communal Leadership: Examine Servant Leadership. *Journal of Managerial Psychology*. 31, pp. 837-849.
- HOUSE, R.J. och HOWELL, J.M., 1992. Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), pp. 81-108.
- HOWELL, J. och AVOLIO, B., 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance, pp. 12.
- HUNT, J. och DODGE, G.E., 2000. *Leadership déjà vu all over again*. The Leadership Quarterly Review of Leadership.
- ISAKSSON, P., 2008. Stabilt än så länge. *Affärsvärlden*. Artikel.
- JACOBSEN, D.I. och THORSVIK, J., 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.
- JANET S JONES, SAMANTHA R MURRAY och SHELLEY R TAPP, 2018. Generational Differences in the Workplace. *Journal of Business Diversity*, 18(2), pp. 88-97.
- JOHNSON, S.K., SACAVÉM, A., ABREU, A.M., VIEIRA DA CUNHA, J. och MARTINEZ, L.F., 2017. Charismatic Leadership: A Study on Delivery Styles, Mood, and Performance.
- LUNDAHL, L., 2010. Sweden: decentralization, deregulation, quasi-markets - and then what? Pp. 687-697.
- KHAN, S.A., NAWAZ, A. och KHAN, I., 2016. Leadership styles and organizational commitment: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 35(2), pp. 190-216.
- KUBR, M., 2002. Management Consulting: A Guide to the Profession. 4 edn.
- KUMAR, S., 2018. Servant Leadership: A Review of Literature. *Pacific Business Review International*, 11(1).
- LAIRD, M.D., HARVEY, P. och LANCASTER, J., 2015. Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), pp. 87-100.
- LALOUX, F., 2014. *Reinventing Organizations*. Laoux (Frederic).
- LATHAM, J.R., 2014. Leadership for Quality and Innovation: Challenges, Theories, and a Framework for Future Research. *Quality Management Journal*, 21(1), pp. 11-15.
- LEWIS-BECK, M.S., BRYMAN, A. och LIAO, T.F., 2011. *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods: Multilevel Analysis*. 3 edn. SAGE Publications, Inc.
- LEYVA, M. och MATOVIĆ J.A., V., 2011. *Project Management Practices at the Front-End of Management Consulting Projects: An exploratory study of the perspectives of Swedish management consultants*, Handelshögskolan vid Umeå universitet (USBE).
- LIDEN, R.C., PANACCIO, A., MEUSER, J.D. och WAYNE, S.J., 2014. Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes. *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of leadership and organizations*, pp. 357-379.

- LIND, J. och SKÄRVARD, P., 2004. *Nya team i organisationernas värld*. Liber.
- LOFTUS, E.F., MILLER, D.G. och BURNS, H.J., 1978. Semantic integration of verbal information into a visual memory. *Journal of experimental psychology. Human learning and memory*, 4(1), pp. 19-31.
- LUNDBERG, C.C., 1994. Transactions and games in consultant-client relations. 8(1), pp. 3.
- LYONS, S. och KURON, L., 2014. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), pp. S139-S157.
- MALHOTRA, N., MORRIS, T. och SMETS, M., 2010. New career models in UK professional service firms: from up-or-out to up-and-going-nowhere? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), pp. 1396-1413.
- MASON, C., GRIFFIN, M. och PARKER, S., 2014. Transformational leadership development: Connecting psychological and behavioral change. *Leadership & Organisation Development Journal*, 35, pp. 174-194.
- MATHIEU, C., NEUMANN, C.S., HARE, R.D. och BABIAK, P., 2014. A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, pp. 83-88.
- MEISTER, D., 1982. Balancing the professional service firm. *Sloan Management Review*, Autumn, pp. 15-29.
- MULYADI, R., VAN DIERENDONCK, D., NATHAN, E. och SENDJAYA, S., 2018. Servant Leadership: A systematic review and call for future research.
- MÜLLERN, T. och ELOFSSON, A., 2006. *Den karismatiska chefen - en bok om att utveckla det egna ledarskapet*. Studentlitteratur.
- NORTHOUSE, P., 2018. *Leadership - Theory and Practice*. Sage publications inc.
- OHLSON, L., 2011. *Pedagogiskt ledarskap*. 4 edn. Liber utbildning AB.
- PILCHER, J., 1994. Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *British Journal of Sociology*.
- PRADHAN, S. och PRADHAN, R.K., 2015. An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), pp. 227-235.
- RAGNARSSON, S., KRISTJÁNSDÓTTIR, E.S. och GUNNARSDÓTTIR, S., 2018. To Be Accountable While Showing Care: The Lived Experience of People in a Servant Leadership Organization. *SAGE Open*, 8(3).
- SCHEDLITZKI, A. och EDWARDS, G. 2014. Studying Leadership: Traditional and Critical Approaches. pp. 301.
- SHIELDS, C., 2011. *Transformative Leadership: A Reader*. 409.
- SHAMIR, B., HOUSE, R.J. och ARTHUR, M.B., 1993. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), pp. 577-594.

- SPEARS, L.C., 2010. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. 1 Iss. 1, 25-30.
- SUN, J., PRZYBYLSKI, R. och JOHNSON, B.J., 2016. A review of research on teachers' use of student data: from the perspective of school leadership. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 28(1), pp. 5-33.
- THAKOR, M.V. och KUMAR, A., 2000. What is a professional service? A conceptual review and bi-national investigation. *Journal of Services Marketing*, 14(1), pp. 63-82.
- TOLBIZE, A., 2018. Generational Differences in the Workplace. *Journal of Business Diversity*, 18(2), pp. 88-97.
- TREVIÑO, L.K., BROWN, M.E. och HARTMAN, L.P., 2003. *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. Business Premium Collection.
- TSE, H.H.M. och CHIU, W.C.K., 2014. Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), pp. 2827-2835.
- TURNER, B.A., 1986. Sociological Aspects of Organizational Symbolism. *Organization Studies*, 7(2), pp. 101-115.
- TWENGE, J.M., 2010. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 201-210.
- TWENGE, J.M., CAMPBELL, W.K. och FREEMAN, E.C., 2012. Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of personality and social psychology*, 102(5), pp. 1045-1062.
- VETENSKAPSRÅDET, 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm.
- VOLINI, E., SCHWARTZS, J., ROY, I., HAUPTMANN, M., VAN DURME, Y., DENNY, B. och BERSIN, J., 2019. *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*.
- VON NORDENFLYCHT, A., 2010. What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 35(1), pp. 155-174.
- WEBER, M., ANDERSON, A.M. och PARSONS, T., 1947. The theory of social and economic organization, *New York, Oxford University Press*.
- YAHAYA, R. och EBRAHIM, F., 2016. Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), pp. 190-216.

8. Bilagor

8.1 Mejl till informanter

Hej anställda på [Företag].

Vi är två studenter från Handelshögskolan i Stockholm som under våren skriver vår kandidatuppsats inom management, med fokus på hur ledarskapsteorier är applicerbara på en yngre generation och hur de kan förnyas.

Synen på ledarskap och hur medarbetare vill bli ledda förändras ständigt. Vi har en uppfattning om att de yngre generationerna idag kräver och ser annorlunda på arbetsplatsen och ledarskap än de äldre, då studier har visat tendenser på ökad individualism samt att de vill arbeta i mer decentraliserade organisationer. Då vi har ett stort intresse för ledarskap vill vi ta reda på hur dessa attityder ser ut i verkligheten och applicera dem på redan existerande ledarskapsteorier, för att slutligen landa i hur framtidens ledarskap ska utformas. Därför hade det varit superspännande att få komma i kontakt med samt intervjua några av era anställda som möjligtvis är födda år **1990 eller senare**.

Vi kontaktar Er då vi har vetskap om att många unga och högutbildade söker sig till er arbetsplats. Därmed är vi övertygade om att er hjälp skulle generera värdefulla insikter till vårt arbete, och hoppas även att det kan bidra till ökad förståelse för hur ni på **XX** kan tänkas leda den yngre generationen idag och i framtiden.

För att få en uppfattning om detta hoppas vi att någon gång under de kommande veckorna (helst v. 10,11,13) få träffa er. Vi har full förståelse för ert fullspäckade tidsschema, och kan därför vara väldigt flexibla med tid och plats för intervjuerna. Om det inte tid finns att träffas under kontorstid kan vi förslagsvis ses över en kaffe nära er arbetsplats.

Vår förhoppning är att studien kan bidra med insikter och ge er möjlighet för reflektion. Självfallet är studien anonym, både för respektive intervjuperson och företaget som sådant. Vi hade varit otroligt tacksamma om vi fick träffa någon av era anställda som uppfyller "kraven" ovan. Meddela oss gärna om ni är intresserade eller inte, genom att svara på detta e-mail eller kontakta oss via telefon.

Ha en fin dag!

Med vänliga hälsningar,

Kristina Celsing (073X-XXX-XXX)

Mathilda Stocke (070X -XXX-XXX)

8.2 Intervjuguide

Inledning - Personlig

- När är du född?
- Vill du berätta lite kort om dig själv?

Om vi inte får svar under inledningen, så ställ följande frågor:

- Vad heter din position/titel?
- Hur länge har du jobbat här nu?
- Har du haft något jobb vid sidan av studierna eller t.ex. under somrarna?
 - Vilket/vilka typer av företag? Hur var det?
- Skulle du kunna berätta om några karaktärsdrag/egenskaper som du värdesätter hos dig själv?
- Kan du komma på något karaktärsdrag/egenskap som du skulle vilja förbättra?
- Vad motiverade dig i skolan?
- Har det förändrats sedan du började jobba? Vad motiverar dig nu?
- Har du någon erfarenhet av ledarskapsteorier?

Generellt om ledarskap inom managementkonsultbranschen

- Tänk på en person i ett jobbsammanhang som du tycker har varit en bra ledare. Vilka egenskaper har denna ledare som var viktiga för dig?
 - Tror du att de egenskaper du nyss nämnde är specifikt för denna ledare eller viktigt inom ett framgångsrikt ledarskap i allmänhet?
 - Om du tänker på den bransch du jobbar inom idag, vad krävs för att bli en ledare i form av specifika egenskaper inom denna?
- Reflektera över de egenskaper vi pratat om. Tror du att det är “medfödda” egenskaper? Varför?
- Har du någon gång upplevt ett sämre ledarskap? Hur ser det ut?
- Tänk återigen på din bransch. Är det viktigt med en uttalad ledare?
- Vad anser du som ledarens huvudsakliga roll?

Informant som ledare

- Har du varit i en ledarroll?
 - *Om inte – Reflektera kring hur du tror att du skulle vara som ledare när du svarar på följande frågor.*
- Berätta om en situation där du anser att du varit en bra ledare?
- Kan du komma på en situation när du känt att du kunnat förbättra ditt ledarskap?
- Om du fick nämna en styrka i ditt typ av ledarskap, vad skulle det vara?

Ledarskap hos informantens arbetsgivare

- Vill du berätta lite om [Företag X]?
 - *Se till att informanten får med ägarstruktur och antal anställda.*
- Varför valde du att börja jobba här?
- Hur mycket arbetar du idag?

- Rekommenderar du att ha det här jobbet när du har en familj/hund etc?
- Är arbetstimmar en viktig aspekt för dig i val av arbetsgivare?
- Hur viktigt är ekonomiska incitament för dig?
- Arbetar [Företag X] för att interagera din fritid på arbetet?
- Berätta om dina arbetsuppgifter på [Företag X].
 - *Se till att informanten får med om denne är självgående eller får tydliga instruktioner.*
- Hur hierarkiskt skulle du säga att [Företag X] är?
- Hur ser man på ledarroller på [Företag X]?
 - Hur är relationen mellan dig och din chef?
 - Ser du att det är liknande ledarskap hos samtliga “ledare” här på [Företag X]?
 - Trivs du med det ledarskap som Du får?
- Hur förhåller du dig till dina kollegor?
- Berätta om kulturen på din arbetsplats.
 - Är man mån om hur de som inte jobbar där ser på dig?
 - Är man mån om att samtliga anställda ska ha en liknande identitet?
- Hur arbetar din chef för att motivera dig?
 - Påverkas din motivation av den ägarstruktur och/eller företagsstruktur som råder?
- Vill du själv bli en ledare i framtiden?
 - Ger [Företag X] möjlighet att växa in i en ledarroll?
- Vad har du för ambitioner framåt?
- Med din vetskap om andra företag inom managementkonsultbranschen, hur tror du att ledarskapet skiljer sig?
 - Hur tror du ledarskapet inom branschen har förändrats/kommer att förändras?