



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Vilken ledarskapsstil önskar Generation Z hos sin framtida arbetsgivare?

En studie bland fastighetsmäklarstudenter

Hampus Hjärtstam & Robin Karlsson

VT 2023

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi
Fastighetsmäklarprogrammet
Examensarbete företagsekonomi C

Handledare: Katarina Arbin
Examinator: Aihie Osarenkhoe

Förord

Det långa uppsatsskrivandet och vår utbildning börjar leda mot sitt slut på Högskolan i Gävle. En spännande och fartfylld resa ligger framför oss som blivande fastighetsmäklare, men det hade aldrig känts så roligt att kliva ut på arbetsmarknaden utan det fantastiska studentlivet, de lärdomar och goda vänner som vi kommer ta med oss för resten av våra liv.

Vi vill såklart också lägga en stor eloge för vår handledare Katarina Arbin som genom uppsatsskrivandets gång fått oss att inse att detaljer, den ökända forskningstratten och att den röda tråden ska genomsyra ens arbete till sista mening och det har vi lyckats med anser vi tack vare henne. Vi vill också tacka vår seminariegrupp för denna spännande termin vi har krigat på med tillsammans.

Tusen tack.

Sammanfattning

Titel: Vilket ledarskap önskar Generation Z hos sin framtida arbetsgivare? En studie bland fastighetsmäklarstudenter

Nivå: Examensarbete på kandidatnivå i ämnet företagsekonomi

Författare: Hampus Hjærtstam & Robin Karlsson

Handledare: Katarina Arbin

Datum: 24 Maj 2023

Syfte: Syftet med vår uppsats är att undersöka och bidra med kunskap om hur generation Z:s fastighetsmäklarstudenter förhåller sig till ledarskap och vilket ledarskap generation Z:s fastighetsmäklarstudenter önskar för att stanna kvar på sin framtida arbetsplats.

Metod: Studien är kvalitativ med abduktiv ansats. Studien består av tio semistrukturerade intervjuer med fastighetsmäklarstudenter på högskolan i Gävle.

Resultat och slutsats: Resultatet visar att transformativt och till viss del transaktionellt ledarskap är efterfrågat av generation Z:s fastighetsmäklarstudenter. I början av sin karriär ett ledarskap med hög tillgänglighet, individanpassat och att ledaren har god personlig relation till sina följare och inte enbart professionell relation, vilket faller under det transformativa ledarskapet. Studien visar att det personliga och tillgängliga ledarskapet kan senare i karriären övergå till ett mer uppgiftsorienterat ledarskap för att få individen att utvecklas ytterligare efter att de blivit mer självgående. Detta faller inom det transaktionella ledarskapet där tydliga instruktioner, direktiv, förväntningar och belöningar blir mer viktiga för fortsatt utveckling.

Examensarbetets bidrag: Den här studien bidrar till kunskap om vilket ledarskap fastighetsmäklarstudenter inom generation Z efterfrågar för att stanna kvar på sin arbetsplats.

Förslag till vidare forskning: En studie som studerar skillnader mellan könen och ledarskapspreferenser, eller hur ledarskapspreferenser skiljer sig åt beroende på om du är född tidigt i generation Z 1995-1997 eller senare 2003-2010

Nyckelord: Generation Z, ledarskap, ledarskapsstilar, transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap, Generation Z och ledarskap

Abstract

Title: What leadership does generation Z wish for in their future workplace? A study among real estate students

Level: Bachelor thesis in business and economics

Authors: Hampus Hjærtstam & Robin Karlsson

Supervisor: Katarina Arbin

Date: May 24 2023

Aim: The aim of this study is to explore and contribute to the understanding of how generation Z:s real estate students relates to leadership and what leadership they wish for to stay at the workplace.

Method: The study is qualitative with an abductive approach and consists of ten semi-structured interviews with real estate students at Gävle University.

Results and conclusions: The results show that both transformational and to some extent transactional leadership is what generation Z:s real estate students are looking for at the workplace. In the beginning of their career are leaders that are available, individual coaching and a good personal connection are key factors which falls under the transformative leadership. The study shows that the personal and available approach can transition into a more task-oriented approach later in their career in order of the followers' development and make them more independent. This approach falls under the transactional leadership where clear instructions, directives, expectations and rewards are more important for continued development.

Contributions of the thesis: This study contributes to the knowledge about what leadership generation Z:s real estate students are looking for to stay at the workplace.

Suggestions for future research: A study that shows if there are any gender differences among generation Z leadership preferences. A study that shows if there are any differences between generation Z:s born between 1995-1997 and 2003-2010 leadership preferences.

Key words: Generation Z, leadership, leadership styles, transactional leadership, transformative leadership, generation Z and leadership

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	1
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställningar	4
1.5 Avgränsning	4
2. Teori	5
2.1 Vad är ledarskap?	5
2.2 Olika ledarskapsstilar	5
2.3 Transformativt ledarskap	7
2.3.1 Transformativt ledarskap på individ- och teamnivå	8
2.4 Transaktionellt ledarskap	9
2.5 Generation Z	10
2.5.1 Generation Z och ledarskap	11
2.6 Sammanfattning av teoretisk referensramen	12
3. Metod	13
3.1 Forskningsdesign	13
3.2 Litteraturstudie	13
3.3 Val av respondenter	13
3.4 Operationalisering	15
3.5 Datainsamling och databearbetning	21
3.6 Analysmetod	23
3.7 Forskningsetik	23
3.8 Vetenskapliga kvalitetskriterier	24
3.9 Kritik metoddiskussion	25
4. Empiri	27
4.1 Presentation av respondenterna	27
4.2 Empiriska upptäckter	36
4.2.1 Personligt ledarskap	36
4.2.2 Ignorant / auktoritärt ledarskap	37
4.2.3 Kombinerat / övrigt ledarskap	37
4.3 Sammanfattning av empiri	38
5. Analys	40
5.1 Vad är ledarskap?	40
5.2 Transformativt ledarskap	41
5.2.1 Transformativt ledarskap på individ- och teamnivå	41
5.3 Transaktionellt ledarskap	42
5.4 ledarskapsstilar	44

5.5 Laissez-faire	45
5.6 Sammanfattning analys	45
6. Slutsats	47
6.1 Bidrag	48
Teoretiskt Bidrag.....	48
Praktiskt bidrag	48
6.2 Förslag till framtida forskning	48
6.3 Lärdomar	49
7. Referenslista	50
8. Statistik och intervjuer	55
9. Bilagor	56
<i>Bilaga 1 - Intervjuguide</i>	56
<i>Tema 1 - Ledarskap i allmänhet</i>	56
<i>Tema 2 - Ledarskapet på din arbetsplats</i>	57

1. Bakgrund

I detta kapitel presenteras studiens bakgrund, därefter problemformulering, syfte, forskningsfråga samt forskningsgap

Bra ledarskap minskar personalomsättningen (Tidhar., 2022). Den höga avsaknaden av kvalificerade medarbetare i dagens organisationer gör det svårt att bli attraktiv som arbetsgivare, då medarbetares kompetens och prestation är en av de största drivkrafterna för att organisationer ska kunna bygga ett varumärke, beskriver Briganti och Samson (2019). Mardiana et al. (2018) visade att bristen på talangfulla ledare begränsar potentialen för tillväxt hos företag. Ytterligare resultat från studien visade att 30% av företagets anställda slutar inom fem år och att resultaten i företaget minskar när talangfulla medarbetare slutar och blir rekryterade av andra företag. Ett fungerande ledarskap visade sig vara en bidragande faktor för talangfulla medarbetares jobbtillfredsställelse, dedikation och vilja att stanna kvar i företaget (Mardiana et al., 2018). Timonen och Conlon (2015) beskriver att generationsteorier inte är en ny upptäckt, Karl Mannheim utvecklade under 1920 talet begreppet generation med sin avhandling "The problems of Generations" som fann att människor födda under samma tidsspann hade liknande attityder, världsbild och övertygelser grundande i deras delade sammanhang och erfarenheter som samlats över tid. Chillakuri (2022) beskriver vikten av att förstå att människor som är födda under olika tidsepoker har olika värderingar, synsätt och preferenser på ledarskap och det är en viktig del för att lyckas i sitt ledarskap med den nya generationen. Bencsik et al (2016) beskriver att generation Z är den nya generationen som ska ut på arbetsmarknaden och att den höjda pensionsåldern leder till att på dagens arbetsplatser kan det finna upp emot tre till fyra generationer. Personer inom olika åldersgrupper har olika värderingar, tankesätt och tekniska färdigheter vilket lätt kan leda till konflikter inom organisationen. Att skapa förståelse för hur generation Z skiljer sig åt från tidigare generationer är ett aktuellt ämne som fortfarande är olöst (Bencsik et al 2016).

1.2 Problemformulering

Vi står inför ett generationsskifte nu när generation Z ska ut på arbetsmarknaden, Seemiller och Grace (2017) definierar generation Z som personer födda mellan 1995–2010 och det är det här åldersspannet som studien utgår från. Åldersspannet inom generation Z i den här studien begränsas till personer födda mellan 1995-2000. Biggs (2007) beskriver att

generations teorier delar in enskilda grupper av människor födda inom ett visst åldersspann utifrån historiska och kulturella omständigheter som skapar en psykologisk tillhörighet. Vidare förklarar Biggs (2007) hur dessa faktorer påverkar människor att definiera och känna samhörighet eller rivalitet mellan olika generationer. Tidigare studier av Bencsik et al. (2016) har undersökt generation Z på arbetsplatsen jämfört med tidigare generationer och vilka utmaningar som finns för HR-avdelningarna på företag för att tillgodose de nya behov som generation Z har jämfört med tidigare generationer. Bako (2018) beskriver att generation Z är karriärsträvande där utbildning ses som en rad uppgifter som måste göras för att nå det jobb som individen strävar efter. Generationen är dessutom mer individualistiska och bryr sig mindre om det kollektiva. Seemiller och Grace (2017) studie visar att generation Z kännetecknas av att ha en strävan att testa många olika jobb och kan därför vara mer benägna att vara illojala till sina arbetsgivare. I en studie gjord av Microsoft om trender på arbetsmarknaden 2022 visades det exempelvis att 58% av generation Z:s arbetstagare funderar på att byta jobb kommande året jämfört med 43% från tidigare generationer (Moot, 2022 refererad i Tidhar, 2022).

Tidigare studier av generation Z och ledarskap har genomförts ur flera olika perspektiv. Tidhar (2022) har i sin studie undersökt hur ledare inom tech-branschen ser på generation Z som medarbetare och vad de har identifierat för karaktärsdrag hos generation Z. Demirbilek och Keser (2022) har undersökt vilka förväntningar den lärarkår som tillhör generation Z har på sina ledare och chefer. Hauser (2019) har undersökt hur anpassade tyska företag är för de krav generation Z har på sin arbetsplats. Bertsch et al. (2022) undersökte vilka preferenser generation Babyboomers, födda år 1945–1964, generation X, födda mellan 1964–1985 och Millennials, födda mellan 1985–2000 hade på ledarskap. De deltagande i studien var över 18 år och födda i mellanvästern i USA och Kanada. Bertsch et al. (2022) undersökte ledarskapsstilar utifrån det auktoritära, deltagande samt passiva ledarskapet och fann att alla generationer föredrog det deltagande ledarskapet, däremot föredrog Millennials det mer auktoritära ledarskapet.

Innan en fastighetsmäklarstudent kan bege sig ut på arbetsmarknaden krävs, förutom en teoretisk utbildning, en tio veckors praktikperiod enligt FMI (2023). Detta sätter krav på studenter att prova på olika mäklarkontor och olika ledarskap för att se vad som passar bäst för dem. Då generation Z enligt Moot 2022, refererad i Tidhar 2022 har en högre sannolikhet

att byta jobb jämfört med tidigare generationer blir dessa praktikperioder mer väsentliga för den nya generationen för att få dem att stanna kvar på jobbet.

Antalet fastighetsmäklare som slutar och avregistrerar sig från yrket i Sverige är också över 500 personer i genomsnitt per år visar statistik från FMI (2022). Trots detta har antalet registrerade mäklare ökat med över 16% sedan 2013. Detta på grund av att antalet nyregistrerade mäklare, över de senaste åren ökat mer än antalet som har avregistrerat sig.

Det finns tidigare studier inom fastighetsmäklarbranschen kopplat till ledarskap som belyser ledarens påverkan på nya fastighetsmäklare för att få de långvariga i yrket som Lee et al. (2022). Däremot har färre studier gjorts om ledarskapsstilar kopplat till generationer, förklarar Bertsch et al. (2022). Tidigare studier om generation Z och ledarskap har kopplats till olika branscher som tech av Tidhar (2022), skola av Demirbilek och Keser (2022) och tyska företag av Hauser (2019), dock inte inom fastighetsmäklarbranschen. Mäklarsamfundet (2022) förklarar att 60% av alla mäklare i Sverige utgår från en provisionsbaserad lön utifrån §23 Fastighetsmäklarlagen (FML). I takt med att konkurrensen dessutom hårdnat i fastighetsmäklarbranschen utifrån statistiken av FMI (2022) på senare år blir relevansen kring gott ledarskap viktigt då Mardiana et al. (2018) exempelvis visade att ledarskapet ökar medarbetarnas prestationer och trivsel. För den nya mäklaren enligt Lee et al. (2022) som inte är lika självgående som en högpresterande mäklare läggs större betoning på den individuella skillnaden mellan medarbetare, och att ledare har en större påverkan på deras värde och motivation. Målet med ledaren blir enligt Lee et al. (2022) att väcka sin följares självförverkligande i stället för att omedelbart möta personliga intressen som är vanligare hos den högpresterande mäklaren. Mäklare som varit långvariga i yrket och är högpresterande behöver i stället en ledare som verifierar sina följares roller, få de att uppnå sina delmål, förstå sin följare hur den utför sin roll för att åstadkomma specifika resultat och använda prestation som den ultimata indikatorn till uppfyllande (Lee et al., 2022).

Resultatet av studien av Lee et al. (2022) kopplat till ledarskapsstilar i mäklarbranschen visade att transformativt ledarskap hade en positiv effekt på jobbprestation och tillit till ledaren. Transaktionellt ledarskap hade låg påverkan på jobbprestation, dock visade sig ge ökad tillit. Detta är något denna studie vill undersöka vidare. Denna studie syftar till att se ifall generation Z:s framtida fastighetsmäklare värderar ledarskapet likadant eller om det finns skillnader i vad den generationen värderar lika eller annorlunda jämfört med andra

generationer. Detta för att se vad den nya generationens mäklare söker efter på sin framtida arbetsplats.

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka och bidra med kunskap hur generation Z förhåller sig till ledarskap och vilket ledarskap generation Z önskar för att stanna kvar på sin framtida arbetsplats.

1.4 Frågeställningar

1. Vilken ledarskapsstil vill generation Z:s fastighetsmäklarstudenter ha på sin framtida arbetsplats för att stanna kvar på arbetsplatsen?

1.5 Avgränsning

Denna studie kommer att avgränsas i arbetet till målgruppen generation Z:s fastighetsmäklarstudenter i årskurs två och tre på Högskolan i Gävle då generation Z är den senaste generationen som kliver in i arbetslivet. Studien kommer vidare avgränsas till ledarskapet inom fastighetsmäklarbranschen.

2. Teori.

Den teoretiska referensramen kommer att förklara övergripande om ledarskap och ledarskapsstilar, för att sedan beskriva det transformativa och transaktionella ledarskapet djupare. Avsnittet kommer vidare definiera generation Z och dess koppling till ledarskap och avslutas med en sammanfattning av den teoretiska referensramen.

2.1 Vad är ledarskap?

Kotter (2001) beskriver att goda ledare klarar av att förhålla sig till förändring. Varför denna aspekt är viktig är på grund av affärsvärldens ökade konkurrens på marknaden, den snabba teknologiska utvecklingen, internationell konkurrens med mera. Mer förändring kräver mer ledarskap (Kotter., 2001). Kotter (2001) förklarar vidare att en ledare ska föra organisationen i rätt riktning genom att skapa en vision för vad företaget vill uppnå med strategier som ska föra de dit. Yukl (2006) definierar ledarskap som en process som influerar andra att förstå och komma överens om vad som behöver göras och hur det ska göras. Processen ska underlätta individuella och kollektiva ansträngningar att uppnå ett gemensamt mål (Yukl, 2006).

Ledaren är den som för ihop medarbetarna mot målet, förklarar Kotter (2001). Detta uppnås genom direkt kommunikation och genom att skapa en god samhörighet som gör medarbetarna förstådda till den vision företaget vill uppnå. De behöver även göra medarbetare dedikerade till att slutföra målet. För att medarbetare ska lyckas med detta krävs det av ledaren att kunna motivera och inspirera sin arbetsgrupp. Detta uppnås genom att föra följarna i rätt riktning trots motgångar och konflikter som motverkar utveckling. Ledaren behöver därför fokusera på att tillfredsställa människans behov, värderingar och känslor (Kotter, 2001). Utmärkta ledare enligt Lee et al. (2022) stimulerar anställdas arbete genom att maximera sina följares potential i form av aktivt arbete till att förbättra deras arbetsprestation samt att se till deras behov. Medarbetarna som har god relation till sina ledare utvecklar god attityd som ökar deras tillit (Lee et al., 2022).

2.2 Olika ledarskapsstilar

Abbas och Ali (2023) beskriver i sin studie att ledarskapsstilar har en stor betydelse för organisationer och anställdas effektivitet. Abbas och Ali (2023) förklarar olika former av ledarskapsstilar som distribuerat, informellt, transformativt och transaktionellt ledarskap som

har forskats djupt inom för att se deras effekter på prestation. Antonakis et al. (2003) tar upp en ledarskapsstil som motsats till det transaktionella ledarskapet, det icke transaktionella ledarskapet Laissez-faire. Antonakis et al. (2003) beskriver laissez-faire som frånvarande ledarskap och undviker att fatta beslut. En laissez-faire ledare frångår sig ansvar och använder inte sin auktoritet. En laissez-faire ledare enligt Quang & Thanh (2022) beskriver att ledarskapsstilen också främjar kreativitet, innovation och möjliggör snabbare beslutsfattande för följare. Abbas och Ali (2023) menar att transformativt- och transaktionella ledarskapet är ledarskapsstilar som har studerats mer djupgående kring i organisatoriska miljöer än tidigare nämnda ledarskapsstilar (Abbas & Ali., 2023). Dessa ledarskapsstilar enligt Burke et al. (2006) har olika funktioner och målsättningar, där det transformativa ledarskapet har ett mer person- eller gruppfokus och det transaktionella ledarskapet ett mer uppgiftsorienterat fokus. Trots att dessa ledarskapsstilar har olika värderingar i sitt sätt att leda har dessa former av ledarskap visat sig öka sina följares tillfredsställelse hos sin ledare, ge ökad motivation, ökad prestation och kreativitet (Wang et al., 2011). Studien av Abbas och Ali (2023) sammanfattade olika slutsatser och vetenskaplig litteratur kring det transformativa ledarskapet och det transaktionella ledarskapet. Analysen av Abbas och Ali (2023) visade att transformativt ledarskap sammantaget hade en mer positiv inverkan på ökad prestation jämfört med det transaktionella ledarskapet. Den transformativa ledarskapsstilen visade även i vissa studier att ledarskapsstilen hade resultat som var negativt korrelerade till prestation. Detta kunde även appliceras till det transaktionella ledarskapet (Abbas & Ali., 2023). Lee et al. (2022) har undersökt ledarskapsstilar på fastighetsmäklare i Kaohsiung City, Taiwan. Studien av Lee et al. (2022) beskriver hur olika ledarskapsstilar har olika effekter på organisationers mål såväl som enskilda medarbetares prestationer. Studien förklarar att fastighetsmäklare bör ledas på olika sätt beroende på hur de presterar. En högpresterande fastighetsmäklare som går under kategorin (high commission but no base salary) bör ledas av en transaktionell ledare. En genomsnittlig mäklare som enligt studien kategoriseras som (low commission but high base salary) bör däremot ledas av en transformativ ledare. Då fastighetsmäklare presterar olika bör ledare som önskar sig förstå sina följare bättre bör praktisera korrekt emotional intelligence för varje individ för att forma ett mer effektivt internt ledarskap med varje individ (Lee et al., 2022). Transformativt ledarskap beskrivs vidare av Yue et al. (2019) som ett ledarskap som kännetecknas av fyra egenskaper: karismatiska, visionärer, empatiska och intellektuellt utmanande vilket innebär att det uppmanar sina medarbetare att tänka utanför ramen och utmanar gamla antagande, och arbetar för att stimulera medarbetare intelligens, lärande och innovation. Transformativa ledare

bygger respekt, stolthet och tillit till sina medarbetare och är förknippade med att förbättra medarbetares attityder och beteenden på arbetsplatsen (Braun et al., 2013). Resultat från tidigare studier förklarar även att faktorer som projekttyp, projektstorlek och kulturella riktlinjer kan påverka vilken ledarskapsstil som påverkar en organisation bäst utifrån ett prestationsbaserat perspektiv enligt Gu et al. (2009). De Poel et al. (2014) förklarar att det exempelvis kan vara möjligt för en ledare som använder sig av transformativ ledarstil kommer att vara mer benägen till framgång i en förändringsorienterad miljö, medan en ledare som använder sig av transaktionell ledarstil kan passa bättre i en mer rutinbaserad miljö som inte involverar lika mycket förändring och innovationer. Vidare förklarar Bass (1985) att transformativa ledare kan vara mer effektiva i teambaserade miljöer som är mer kollektivistiska på grund av deras osjälviskhet, individualiserade omtanke och teamorienterade tankesätt.

2.3 Transformativt ledarskap

Bass et al. (2003) är grundaren till det transformativa ledarskapet. Ett transformativt ledarskap enligt grundaren fokuserar på relationsskapandet då den bygger personlig- och social identifikation till sina medarbetare och organisationen. Ledaren definieras utifrån kategorierna från Multifactor leadership questionere (MLQ) som karismatiska/inspirerande, intellektualiserade, individualiserade och idealt influerade (Bass et al., 2003). Att vara karismatisk innebär att ledaren skapar en känsla som gör arbetet meningsfullt för sina följare. Ledaren utmanar följarna på ett sätt som motiverar dem till att vilja uppnå sitt mål (Bass et al., 2003). När en ledare är intellektualiserad uppmuntras följarna till att vara kreativa och problemlösningsoorienterade. Ledaren är även konstruktiv när följaren begår ett misstag, så att följaren får en lärdom inför fortsättningen (Bass et al., 2003). Att arbeta individualiserat med sina följare betyder att ledaren stödjer följarnas utveckling utifrån ett behov- och prestationsperspektiv. Detta innebär att ledaren tar i åtanke vad individen har för önskemål hur den vill utföra sitt arbete på för att få den att uppnå sitt mål (Bass et al., 2003). När ledaren är idealt influerad betyder det att ledaren får sina följare att se den som sina förebilder och försöker på så sätt spegla ledarens arbetssätt. Detta ska uppmuntra följaren att vilja visa positiv attityd mot ledaren och sitt arbete (Bass et al., 2003). De som följer denna ledare får en större känsla av inblandning, sammanhållning, engagemang, styrka och prestation. Ledaren utgår från organisationens mål och vägleder sina följare genom en empatisk vägledning vilket sätter ledaren, individerna och gruppen i samma målinriktning.

Visionen är även viktig eftersom den bidrar till att bygga ett bättre kollektivt självförtroende och god laganda, för att ha möjlighet till att bemöta motgångar och problem. När en arbetsgrupp som omfattas av arbetsuppgifter som är beroende av varandra för att slutföra en uppgift och har en ledare som bidrar med uppmuntran ökar kollektivets självförtroende (Bass et al., 2003). Senare forskning inom transformativt ledarskap visar att ledarskapsstilen har en tydlig koppling till arbetsmotivation, förklarar Hariadi et al. (2022). Som en transformativ ledare enligt studien spelar ledaren en maximal roll i att generera medarbetares uppfyllande av motivation. Kan ledaren få sina följare att vilja växa inom företaget ökar även medarbetarnas lojalitet och arbetsmoral (Hariadi et al., 2022). Ledarskapsstilen ska enligt Bass et al. (2003) aktivt förhålla sig till förändring genom att låta prestationen flöda till den nivå som är förväntad av en arbetsgrupp. Transformativt ledarskap är effektivt för förberedelser och framväxande av förändring (Bass et al., 2003). I studien som genomfördes av Hariadi et al. (2022) deltog 80 anställda via en kvantitativ studie. Syftet med studien var att undersöka om transformativt ledarskap hade en positiv inverkan på medarbetarnas motivation. Hypoteserna i studien handlade om det transformativa ledarskapets påverkan på motivation och prestation (Hariadi et al., 2022). Resultatet visade en positiv korrelation mellan det transformativa ledarskapet hade en stark positiv effekt på medarbetarnas beredskap och motivation. De resterande hypoteserna som blev besvarade visade även att beredskap och ökad motivation hade en positiv korrelation till ökad prestation (Hariadi et al., 2022).

2.3.1 Transformativt ledarskap på individ- och teamnivå

Studier som genomförts i ett transformativt ledarskap på individnivå visar positiva korrelationer mellan jobbtillfredsställelse och ledarskapsstilen enligt Braun et al. (2013). Att jobba individbaserat som en transformativ ledare praktiseras genom att visa hög nivå av följarnas personliga relevans för ledaren, ha en betydande mängd ledare relaterad information till medarbetarna, upprepad observation av ledarens faktiska vardagliga beteenden och direkt interpersonell erfarenhet med ledaren själv. Den transformativa ledaren från individens perspektiv har möjlighet att ta hänsyn till individernas förmågor, mål och behov, och försäkra att varje individ kan få sin röst hörd genom att intellektuellt stimulera dessa beteenden (Braun et al., 2013). Vidare förklarar Braun et al. (2013) att den transformativa ledaren, utifrån ett teamnivåperspektiv, att ledarskapsstilen har en positiv påverkan på arbetsgruppens resultat och prestation. Studien förklarar att den transformativa ledaren fokuserar på att få individerna

i arbetsgruppen sammanslagna till att vilja uppnå samma mål, vilket leder till ökad arbetsprestation. Ledaren får även gruppen att bemöta lagets problem (Braun et al., 2013). Ledaren enligt Braun et al. (2013) kommunicerar genom att visa hög nivå av självförtroende i gruppen så att de uppfyller det kollektiva målet. Som en transformativ ledare har den som roll att vara deltagande i att dela samma mentala modell i laget eftersom varje lagmedlem är lika viktig. Genom att dela och integrera i lagmedlemmarnas mentala modeller visar det sig ge en ökad effekt av lagets uppfattning om vad de ska uppnå som lag (Braun et al., 2013). Detta visar sig enligt Dionne och Dionne (2008) ge ökat resultat och är därför en bidragande faktor till lagprestation (Dionne & Dionne., 2008).

2.4 Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap introducerades första gången av Weber (1947). Bass et al. (2003) beskriver att transaktionellt ledarskap utgår från de mål och förväntningar som organisationen har och att följarna är väl medvetna om vad som förväntas av dem. Ledaren delar ut belöningar eller straff utifrån hur följarna presterar. De tydliga målen och belöningarna när målen infrias hjälper grupper och organisationer att prestera (Bass, 2003; Bass, 1985). Costa et al. (2020) beskriver att transaktionellt ledarskap ska vara fördelaktigt både för ledaren och följaren. Zheng et al. (2017) menar att transaktionellt ledarskap främjar prestation. Brycio et al. (1995) beskriver transaktionellt ledarskap utifrån underkategorierna i MLQ, villkorad belöning och att leda genom avvikelser. Att leda genom avvikelser enligt Bass et al. (2003) praktiseras genom att ledaren hanterar potentiella problem passivt eller aktivt. Att arbeta aktivt med avvikelser fungerar genom att ledaren aktivt förebygger ett potentiellt framtida problem genom att själv gå in och hantera situationen, och passivt är att ledaren hanterar problemet när det uppstår (Bass et al., 2003). Den transaktionella ledaren enligt Abbas och Ali (2023) är duktig på att få följarna att vilja uppnå sina mål på grund av belöningarna som kan medfölja. Ledaren lyckas med detta genom att fokusera på följarnas yttre behov och deras tidsbaserade uppfyllanden med tydliga instruktioner. När ledaren arbetar med villkorad belöning enligt Brycio et al. (1995) får följaren en belöning från ledaren i utbyte mot prestation. Den villkorade belöningen sker oftast i form av materiell belöning som ska öka medarbetarnas motivation att vilja prestera. Abbas och Ali (2023) i sin studie beskriver att ledaren med tydlighet också visar vilka negativa konsekvenser som medkommer med dålig prestation. Detta kan hanteras både passivt och aggressivt (Abbas & Ali., 2023).

Att belöna positivt beteende och bestraffa negativt beteende utifrån organisationens principer visar sig påverka motivationen, förklarar García et al. (2015). I den studien visade resultatet att när följaren uppnådde ett mål som den transaktionella ledaren hade uppsatt och blev ekonomiskt belönade ökade engagemanget av följarna, vilket påverkade följarnas lojalitet och prestation positivt (Garcia et al., 2015).

Transaktionella ledare enligt Abbas och Ali (2023) förklarar även att ledaren fokuserar på den transaktionella naturen i sin relation till sina följare. Tidigare studier menar att ledarskapsstilen är effektiv på att också öka följares jobbtillfredsställelse med ledaren och öka deras kreativitet (Abbas & Ali., 2023). Det transaktionella ledarskapet enligt Bass et al. (2003) förklarar att forskning inom tidsramen för tidigare generationer enligt definitionerna av Bencsik et al. (2016) också visat ge följare ökat engagemang, tillfredsställelse och prestation. Detta på grund av att ledare som visat mer erkännande- och uppmärksamhet baserade beteenden mot sina följare utifrån ett transaktionellt perspektiv hade större sannolikhet att utgå från organisationens förväntade följarbeteenden (Bencsik et al., 2016). Senare studier som har gjorts har samtidigt visat att transaktionellt ledarskap inte har visat sig ge positiv effekt på prestation (Tyssen et al., 2014). Ledarskapsstilen har även i en annan studie haft positiv påverkan på prestation, förklarar Abbas och Ali (2023). Zheng et al. (2017) undersökte vad transaktionellt ledarskap hade för påverkan på innovation i ett IT-företag i Kina. I studien gjordes en enkät på 320 anställda ingenjörer mot sina projektledare, där resultatet visade att den transaktionella ledaren hade ett stort inflytande på följarnas motivation och prestation (Zheng et al., 2017).

2.5 Generation Z

Det råder delade meningar om vilka som tillhör generation Z, förklarar Schroth (2019). Hauser (2019) menar att generation Z är personer födda mellan 1997–2013 medan Bencsick et al. (2016), Seemiller och Grace (2017) samt Demirbilek och Keser (2022) beskriver generation Z som personer födda mellan 1995–2010. Denna studie utgår från att generation Z är personer födda mellan 1995–2010. Tulgan (2013) beskriver att generation Z till skillnad från tidigare generationer har fått mogna tidigare samtidigt som det inte har vuxit upp alls. Tulgan (2013) förklarar vidare i sin studie att generation Z vid tidig ålder är insatt i allt och får tillgång till information om världen, bilder från krig, ljudupptagningar samt att allt finns tillgängligt utan skydd. Samtidigt så lever generation Z mer isolerade och inrutade än tidigare generationer. Generation Z är dessutom i sin naturliga miljö mindre fysiskt aktiva än tidigare

generationer, dock alltid uppkopplade, online och kontaktbara. På samma gång upplevs generationen som mer världsvana och betar sig lillgamla och involverade i ett virtuellt ekosystem. De kan även klamra sig fast vid skydd från föräldrar, lärare och kuratorer (Tulgan., 2013).

Benscik et al. (2016) beskriver att generation Z även kan ses som "Facebookgenerationen", och att normerna för dem ser helt annorlunda ut jämfört med tidigare generationer. Slang, ordval och uttryck som används av generation Z upplevs konstiga för sina föräldrar och detta kan leda till distans mellan dem (Benscik et al., 2016).

2.5.1 Generation Z och ledarskap

Tidhar (2022) har studerat chefer inom tech i Israel och deras syn på generation Z som arbetskraft och vad de skiljer sig åt från tidigare generationer. I studien fann de att ledarskap som önskas av generation Z kunde delas in i 6 kategorier. Kategori ett *äkthet*, som förklarades med chefers förmåga att skapa förtroende och är ett ledarskap som baseras på personliga värderingar, transparens, pålitlighet och ärlighet. En chef som deltog i studien beskriver att generation Z letar efter ett ledarskap som är transparent, ärligt och med integritet. Chefen i studien var intervjuperson elva och förklarade följande från studien (Tidhar., 2022).

"I feel that young employees in my company look in leadership for transparency, honesty and integrity, you cannot sell them stories". respondent 11, Tidhar (2022) Kategori två är ledare som *coach*, där Tidhar (2022) menar att när generation Z som anställda inte kan utvecklas på ett personligt och professionellt plan inte kommer att bli långvariga på arbetsplatsen. Den tredje kategorin är *flexibilitet*, där en ledare måste kunna anpassa sitt ledarskap i en snabb och föränderlig värld med mycket osäkerhet. Ett flexibelt ledarskap anpassar sig bättre till denna generation än traditionellt ledarskap, då en ledare som inte följer utvecklingen avfärdas av generation Z. Fjärde kategorin, *mellanmänsklig kommunikation*, är när generation Z som medarbetare förväntar sig att ledaren ger dem uppmärksamhet och finns tillgängliga. Femte kategorin, *emotionell intelligens*, är att en ledare behöver se sina anställda, relatera till dem, visa empati och knyta an till sina följare då detta är mycket viktigt för generation Z. Detta efterfrågas hos alla generationer och särskilt för generation Z (Tidhar., 2022).

"No one wants a tough manager, but Generation Z looks for a manager who is a friend who knows how to laugh and connect" respondent 10, Tidhar (2022).

Den sjätte kategorin, att ge *kontinuerlig feedback*, är mycket viktigt när man arbetar med den yngre generationen. Följarens behov av feedback har ökat på grund av generation Z:s karaktärsdrag och att arbetsuppgifterna per anställd har ökat (Tidhar., 2022).

Hauser (2019) har undersökt vad som var viktigt för generation Z på sin framtida arbetsplats. Syftet med studien var att se hur välanpassade tyska företag är för den nya generationen och dess krav på ledarskap. Hauser (2019) poängterade två saker i sin studie, flexibilitet och individualism och beskrev att generation Z vill kunna jobba när och var som helst. Kravet på ledarskapet skiljer sig från tidigare generationer då användningen av den nya teknologin gör att det klassiska 9-5 jobbet är föråldrat. Skiftet från att kontrollera de anställdas närvaro på arbetsplatsen till att fokusera på målen för organisationen och hur väl medarbetaren utför sina uppgifter är nytt fokus för ledaren (Hauser., 2019). Pandita (2021) i sin studie undersökte vad som efterfrågas av generation Z vid val av arbetsgivare. Studien beskriver att generation Z har höga karriärsträvanden, utbildningspreferenser och har ett innovativt tankesätt. Generation Z eftersträvar flexibilitet och möjlighet att vara kreativa i sitt arbetssätt då pengar inte är det enda som är viktigt. Arbetsplatsen ska även eftersträva mångfald inom kön, etnicitet och identitet. För generation Z:s karriärutveckling vill de känna tillhörighet med företaget de arbetar på samt att arbetsplatsen uppvisar stöd för samhället (Pandita., 2021).

2.6 Sammanfattning av teoretisk referensramen

För att kunna uppnå vårt syfte och svara på våra frågor kommer vi i studien att använda oss av litteratur om transformativt- och transaktionellt ledarskap samt laissez-faire till viss del.

Anledningen är eftersom det är de mest undersökta ledarskapsstilarna och skiljer sig åt från varandra för att koppla dem till generation Z. Då generation Z är en generation som har svårt att vara lojal till sina arbetsgivare jämfört med tidigare generationer blir det därför viktigt att identifiera vad den generationen vill ha för att stanna kvar på sin framtida arbetsplats.

Förhoppningen med studien är att identifiera vilken ledarskapsstil generation Z efterfrågar för att få dem att stanna kvar på sin framtida arbetsplats.

3. Metod

I det här avsnittet av studien presenteras valet av metod, i det här avsnittet presenteras forskningsprocess, ansats, urval samt studiens tillförlitlighet.

3.1 Forskningsdesign

Med bakgrund i studiens syfte så har den här studien utgått från respondenternas åsikter och uppfattningar av hur deras ledare ska vara för att få dem att stanna kvar på sin framtida arbetsplats. Fokuset i denna studie har varit respondenternas svar och åsikter mer än vad statistik och numeriska data visar. Denna studie utgår från en kvalitativ forskningsdesign, Bryman och Bell (2017) beskriver att kvalitativ forskningsmetod möjliggör djupare förståelse för vilket ledarskap de respondenter som deltar i studien vill ha på sin framtida arbetsplats. Vid användning av en kvalitativ forskningsdesign beskriver Bryman och Bell (2017) att användningen av semistrukturerade intervjuer bidrar till att få en struktur på intervjun, samt att öppna frågor och ställa följdfrågor används vilket hjälper oss att få bättre förståelse för vad respondenterna menar med deras svar.

3.2 Litteraturstudie

Bryman och Bell (2017) beskriver att vikten för all forskning är att den ska byggas vidare på tidigare forskning inom området. Bryman och Bell (2017) beskriver även vikten av att förankra argument och åsikter i tidigare forskning inom området för att stärka den egna forskningens trovärdighet. Litteraturen som studien grundar sig i har inhämtats från databaserna Discovery på Högskolan i Gävles bibliotek samt Google Scholar. Sökord som har använts är Generation Z, Transformational leadership, transactional leadership, Generation Z and leadership, generation Z on leadership styles, leadership, differences between transformational leadership and transactional leadership, leadership on performance, leadership performance real estate, leadershipstyles real estate, leadership styles on performance. I databaserna användes sökkriteriet akademiska tidsskrifter för att säkerställa trovärdigheten i litteraturen, något som uppmuntras av Bryman och Bell (2017).

3.3 Val av respondenter

Vid val av respondenter blev det tydligt att studien skulle göras på fastighetsmäklarstudenter födda mellan 1995 och 2010 som tillhör generation Z enligt Seemiller och Grace (2017).

Detta innebar att urvalet baserades på ett målstyrt urval enligt Bryman och Bell (2017) då studien har en specifik vald målgrupp. Då syftet med studien handlar om generation Z:s fastighetsmäklarstudenter och vilket ledarskap den generationen vill ha på sin framtida arbetsplats har studenter inom generation Z tillfrågats i studien istället för ledare eller fastighetsmäklare inom fastighetsmäklarbranschen. Då institutet som denna studie genomförs inom är från Högskolan i Gävle blev urvalet baserat på Högskolan i Gävles studenter. Antal studenter som kontaktades och intervjuades var totalt tio respondenter, där fem kvinnor och fem män deltog. Denna studie har inte undersökt skillnaden mellan män och kvinnor. Studien kan däremot vara en grund till framtida forskning om resultatet mellan könen skiljer sig tydligt från varandra och bör undersökas djupare inom. Studenterna har heller ingen geografisk avgränsning utan urvalet gjordes från vilken termin studenterna just nu läser på Högskolan i Gävle. Urvalet var baserat på ett bekvämlighetsurval enligt Bryman och Bell (2017). Urvalsmetoden användes för att med säkerhet veta att respondenterna som tillfrågades har erfarenhet inom fastighetsmäklarbranschen, samt att de skulle kunna bidra till studien med utförliga svar. Risken med ett slumpmässigt urval i denna studie hade exempelvis kunnat vara att respondenterna inte haft tillräckligt mycket erfarenhet inom fastighetsmäklarbranschen, som är en viktig förutsättning för just denna studie.

Respondent	Ålder	Studietermin	Erfarenhet av ledarskap i mäklarbranschen	Längd intervju	Datum intervju
1	24	6	10+ veckors praktik	19 min, 40 sek	11/4
2	23		6 veckors praktik	24 min 51 sekunder	11/4
3	27	4	5 veckors praktik	39 min, 37 sekunder	11/4
4	23	4	Sommarjobb mäklarfirma + fyra veckor praktik	26 min	13/4
5	25	6	5 veckors praktik	35 minuter, 9	13/4
6	23	6	10+ veckors praktik	31 min, 23 sekunder	13/4

7	26	6	10 veckors praktik	35 minuter, 50 sekunder	13/4
8	26	6	10 veckors praktik		13/4
9	22	6	10+ veckors praktik	35 minuter, 14 sekunder	13/4
10	23	6	10 veckor	28 minuter, 32 sekunder	14/4

Tabell 1: Respondenter

3.4 Operationalisering

Intervjufrågorna delades in i olika kategorier för att skapa struktur på samtalen. Dessa kategorier var bakgrundsinformation, tema 1: ledarskap i allmänhet, tema 2: ledarskap på din arbetsplats och avslutande frågor. I denna studie var det viktigt att urvalet följde studiens avgränsade riktlinjer och därför var det viktigt att fråga studenterna om ålder, termin, praktisk erfarenhet i mäklarbranschen. Tema 1 och 2 var huvuddelen av de semistrukturerade intervjuerna, där öppna frågor och följdfrågor utifrån Bryman och Bell (2017) ställdes kring studenternas syn på ledarskap, preferenser och förhållningssätt till ledaren och arbetsplatsen. Detta var i förhoppning att få tydliga svar som skulle besvara studiens syfte och angivna frågeställningar, se intervjuguide i bilagor. I studiens operationaliseringstabell kan koppling göras mellan intervjufrågorna, frågornas syfte och koppling till befintlig teori i den teoretiska referensramen, se tabell nedan.

Nr	Teoriavsnitt	Intervjufråga	Intervjufrågans syfte	Referens
3	2.1, 2.5.1	Vad är ett gott ledarskap för dig?	För att identifiera vilken ledarskapsstil generation Z efterfrågar blir denna fråga viktig att identifiera för att se åt vilket håll respondenterna går när de	Kotter (2001), Tidhar (2022)

			förklarar gott ledarskap.	
4	2.2	Nämn 3 egenskaper du värderar högt hos en bra ledare.	för att identifiera vilket ledarskapsstil som värderas hos generation Z behövs kännetecknande egenskaper hos goda ledare identifieras för att föra deras svar mer konkret åt en viss ledarskapsstil	Lee et al. (2022), Abbas & Ali (2023)
	2.2, 2.3, 2.4, 2.5.1	Anser du att ledarskapet bör vara mer uppgiftsorienterat genom att ge mer direktiv och vara belöningsorienterad, dvs ge dig mer tydliga instruktioner och riktlinjer i ditt arbete som ska följas, eller ge dig mer individanpassad coachning kring hur du uppnår dina mål med hjälp av ledaren? Varför?	Fråga som undersöker ifall respondenten föredrar ett transformativt- eller transaktionellt ledarskap.	Bass (1985), Abbas & Ali (2023)
5	2.1	Vad är dåligt ledarskap enligt dig?	För att identifiera vilket ledarskap generation Z efterfrågar på sina framtida arbetsplats är det också viktigt att veta vilket ledarskap de inte föredrar och om det kan kopplas till en viss ledarskapsstil som förtydligar studiens resultat.	Kotter (2001), Tidhar (2022)

6	2.2	Nämn 3 egenskaper du värderar lågt hos en dålig ledare.	För att förtydliga vad generation Z inte vill ha på sina framtida arbetsplats och ifall det kan kopplas till en viss ledarskapsstil.	Lee et al. (2021), Abbas & Ali (2023)
7	2.2, 2.5.1	Vad har du för förväntningar på en ledare på din framtida arbetsplats som mäklare?	Undersöker vad generation Z förväntar sig på sin framtida arbetsplats för att identifiera vad de kräver av ledare för att de ska vilja stanna kvar på arbetet.	Burke et al (2006), Abbas & Ali (2023), Tidhar (2022)
8	2.4, 2.3, 2.5.1	Vilken typ av ledarskap får just dig att vilja stanna kvar på din framtida arbetsplats?	Förtydliga om det finns ett specifikt ledarskap som får generation Z att vilja stanna kvar på en viss arbetsplats.	Tulgan (2013), Bass (2003), Tidhar (2022)
	2.3	Följdfråga: Om det uppstår en situation där du som nybliven mäklare inte uppnår ditt mål, hur vill du då att din ledare ska bemöta den situationen? - Hur vill du att ledaren ska / inte ska agera i sitt ledarskap för att du ska uppnå målet?	Eftersom mäklarbranschen till stor del handlar om målsättningar och prestation är det viktigt att undersöka hur generation Z vill bli bemötta om de inte uppnår ett mål eftersom de påverkar deras arbete. Förtydligar även vilken ledarskapsstil som efterfrågas eftersom olika ledare har olika sätt att bemöta motgångar på.	Hariadi et al (2022), Bass (2003)

Tabell 2: Tema 1 - ledarskap i allmänhet (egen figur)

Nr	Teoriavsnitt	Intervjufråga	Intervjufrågans syfte	Referens
9	2.1, 2.3, 2.3.1, 2.4 2.5	Med avseende på tidigare diskussion, vad är din erfarenhet av ledarskapet på arbetsplatser du tidigare praktiserat på?	Detta för att få respondenterna att beskriva vilken erfarenhet de har av ledare i fastighetsmäklarbranschen och ifall de tidigare bytt kontor eller stannat kvar på en viss arbetsplats.	Lee et al. (2022), Bass et al. (2003), Brycio et al. (1995), Pandita (2021)
10	2.5, 2.5.1	Har du praktiserat på flera mäklarkontor? - Om <i>ja</i> , vad kände du i ledarskapet som ledarna gjorde bra / dåligt? - Om <i>ja</i> , vad fick dig att lämna de kontor du praktiserat på?	Syftet är att ge författarna en uppfattning om hur stor erfarenhet de har i mäklarbranschen och vilken erfarenhet de har kring olika ledare och vad de tyckt om / inte tyckt. Detta för att identifiera om de tyckte om en viss ledarskapsstil före någon annan.	Pandita (2021), Tidhar (2022), Hauser (2019)
	2.5, 2.5.1	Följdfråga: Finns det något i ledarskapet som fick dig att vilja lämna? Vad?	Få respondenterna att besvara varför de lämnade ett visst kontor, eller förklara varför de valde att stanna på ett kontor.	Pandita (2021), Tihar (2022), Hauser (2019), Tidhar (2022)

	2.5.1	Följdfråga: Finns det något i ledarskapet som fick dig att vilja stanna kvar? Vad?	Användes för att identifiera vilka egenskaper ledaren hade som respondenten tyckte om för att identifiera vilket ledarskap den värderar högt.	Hauser (2019)
11	2.5, 2.5.1	Med avseende på dessa följdfrågor, finns det något ytterligare som du anser att en ledare bör göra eller göra mer av i sitt ledarskap för att få dig att vilja stanna kvar på kontoret?	Syftet är att få ett förtydligande om vad de tycker att ledare gör bra eller borde göra mer av för att få de att stanna kvar på arbetsplatsen.	Pandita (2021), Tidhar (2022), Huaser (2019)
12	2.3, 2.4, 2.5.1.	Vilka egenskaper uppskattar du mest hos de ledare du har haft när du praktiserat?	Ifall respondenten inte angett ett tydligt svar kan denna fråga användas för att få ett mer tydligt svar om vad i ledarskapet som fick de att vilja stanna kvar på ett kontor.	Bass et al. (2003), Brycio et al. (1995), Hauser (2019)
	2.3	Följdfråga: Skulle du säga att din ledare fokuserar på din personliga utveckling och potential? - Hur viktigt är detta för dig?	Syftet är att se om respondenterna föredrar tillvägagångssätt i ledarskapet som en transformativ ledare gör.	Bass et al (2003)

13	2.4	<p>Skulle du säga att ett ledarskap där ledaren ger direktiv till dig och dina kollegor med tydliga roller om vem som ska göra vad, är ett gott ledarskap?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Om ja, tycker du att detta är bra? Känner du dig trygg eller låst av din roll? - Om nej, skulle du föredra att din ledare gjorde det? Varför / varför inte 	<p>Identifiera om de värdesätter en stereotypisk transaktionell ledare och utveckla svaret varför / varför inte.</p>	<p>Abbas & Ali (2023), Bycio et al. (1995)</p>
14	2.3, 2.5.1	<p>Skulle du säga att din erfarenhet av ledare på mäklarkontor ger mäklarna och praktikanter möjligheten att vara kreativa i sättet att utföra sitt arbete / praktik på?</p>	<p>Identifiera om de värdesätter struktur eller värdesätter möjligheten att vara kreativ.</p>	<p>Bass et al. (2003), Tidhar (2022)</p>
	2.3	<p>Följdfråga: Är det något du vill att</p>	<p>Få ett förtydligande om de värdesätter en strukturerad och</p>	<p>Bass et al. (2003)</p>

		ledaren också ger dig som ny mäklare? Varför?	regelstyrd ledare eller vill ha mer fria tyglar i hur de utför arbetet på	
15		Finns det något mer du vill tillägga som kan ha relevans för detta arbete?	Ifall respondenten vill tillägga något har den möjlighet i denna fråga att vidareutveckla sitt svar.	

Tabell 3: Tema 2 - Ledarskap i fastighetsmäklarbranschen (egen figur)

3.5 Datainsamling och databearbetning

Bryman och Bell (2017) beskriver att en semistrukturerad intervju hjälper ett arbete att hitta djup i svaren då möjlighet till följdfrågor och öppna svar görs möjligt. Därför har detta använts i denna studie. Bryman och Bell (2017) förklarar att intervjuer med en låg grad av standardisering hjälper respondenter att ha mer fria svar från deras personliga åsikt. Då respondenten har haft mer frihet att besvara sina frågor har sannolikheten ökat att svaren blivit mer välbyggda för att få de svar som studien önskade. Studien genomfördes via fysiska möten på Högskolan i Gävle med sju av respondenterna och tre via digitalt möte via Teams, därav totalt tio intervjuer. För att förbereda respondenterna skickades intervjuguiden på förhand dagen innan intervjuens genomförande via mejl. Intervjuguiden har formats utifrån delrubrikerna från teoriavsnittet då teorins delar har direkt koppling till studiens frågeställning och syfte. Intervjuerna varade mellan cirka 20 och 40 minuter. En tematisk analys valdes enligt Bryman och Bell (2017) för att analysera den empiriska datan. Dessa tillämpas ofta vid semistrukturerade intervjuer. Detta då Bryman och Bell (2017) förklarar att tematiska analyser används i dessa tillfällen då semistrukturerade intervjuer innehåller stor del kvalitativa data som kräver mycket bearbetning och analysering. Braun och Clark (2006) menar att tematisk analys är en metod som identifierar, analyserar och rapporterar mönster i data. Då analysen används i många olika former och täcker en stor del av analysdata blir den både flexibel och kan bidra till oförutsägbara insikter kring svaren (Braun & Clark., 2006). Med hjälp av detta kunde vi hitta nya oförutsägbara insikter och olika mönster från respondenternas svar som utgick från teorin, vilket vi har beskrivit i vår analys.

Temat som uppdagades efter bearbetning av den empiriska datan var *personligt ledarskap*, *ignorant/auktoritärt ledarskap*, och *övrigt ledarskap*, se kapitel 4.2 - 4.2.3. Dessa teman identifierades med hjälp av den tematiska analysen. *Personligt ledarskap* är det tema som förklarar vilken personlig relation generation Z:s fastighetsmäklarstudenter vill ha till sin ledare. Det andra temat som identifierades var *auktoritärt / ignorant ledarskap* för att se hur respondenterna ser på ledare som är mer auktoritära och mindre tillgängliga. Den tredje kategorin var *kombinerat / övrigt ledarskap* som beskrev hur generation Z:s fastighetsmäklarstudenter kan vilja kombinera ledarskapsstilar och andra mer unika former av ledarskap. Dispositionen av intervjuerna skedde med delrubrikerna Inledande frågor, ledarskap i allmänhet, ledarskapet på din arbetsplats och avslutande del. Denna disposition gjorde det tydligt för oss att få den information som vi efterfrågade i vårt arbete. Genom inledande frågor får vi en mer tydlig bakgrund på respondenternas allmänna information och aktivitet i mäklarbranschen. Ledarskapet i allmänhet ställde vi frågor för att klargöra deras syn på ledarskapet på deras framtida arbetsplats som mäklare och vad som de värdesätter hos en ledare. Ledarskap på sin arbetsplats frågar vi mer konkret vad de tycker om upplevelsen av ledarskapet på mäklarkontor respondenterna har praktiserat på. Den avslutande delen kontrollerar ifall respondenterna är nöjda med deras svar ifall de har något övrigt som kan stärka svaren ytterligare. Vid genomförandet av intervjuerna tillfrågades respondenterna om det var möjligt att spela in intervjuerna för transkribering och att alla av respondenternas svar förblir anonyma. Av de tio respondenterna som intervjuades ville sex av tio respondenter inte spela in sina. För att göra det möjligt att kunna genomföra intervjun till högsta möjliga kvalitet var båda författarna delaktiga i respektive intervju. En av författarna blev tillvald att skriva ner respondenternas svar medan den andra författaren fick ansvaret att föra samtalet i rätt riktning och fokusera på att ställa följdfrågor, för att ge respondenterna möjlighet att besvara frågorna. Den skrivande författaren kunde också vid tillfälle ställa följdfrågor. För att transkriberingen skulle utföras till god kvalitet visade den intervjuande författaren hänsyn till den skrivande författaren vid intervjuernas genomförande genom att kontrollera att tempot var okej mellan övergången till nästa fråga. Om en respondent pratade mycket under samma fråga kunde även den skrivande författaren be den sakta in för att inte missa viktig information. Transkriberingen har samlats i ett separat Word-dokument där analysering av datan gjordes. Efter intervjuerna skickades en godkännande förfrågan via mail med respondenternas svar från det transkriberade materialet till respektive respondent för att få godkännande att svaren är i enlighet med deras resonemang. Av tio respondenter hade alla godkänt de transkriberade svaren.

3.6 Analysmetod

Kvalitativ forskning enligt Bryman och Bell (2017) menar att den höga volymen av data från intervjuer bör begrundas i tidigt stadium för att analyseras. Denna studie utgår från en abduktiv ansats, detta enligt Bryman och Bell (2017) då teori har legat till grund för intervjufrågorna. Empiriska data insamlades och bearbetades utifrån tematisk analys för att i efterhand kopplas tillbaka till teorin (Bryman & Bell., 2017).

3.7 Forskningsetik

För att uppnå god forskningsetik har denna studie valt att utgå från Vetenskapsrådet (2002) fyra huvudkrav för att uppnå individskyddskravet. Det som är viktigt för att uppnå detta krav är att respondenterna ska känna sig trygga i deras deltagande (Vetenskapsrådet., 2002). De fyra kraven som beskrivs i Vetenskapsrådet (2002) är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att forskaren ska informera uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare om studiens syfte och vilka villkor som gäller för deras deltagande. Detta har vi gjort genom att i början av intervjun förklarat vad vårt syfte var med studien och vilken frågeställning som studien ville besvara, samt förklara vilka ledarskapsstilar som denna studie har berört. Detta gjordes i samband när vi frågade respondenterna om vi kunde spela in intervjun i inledande frågor. Vidare innebär samtyckeskravet enligt Vetenskapsrådet (2002) att forskaren ska informera deltagandet att de frivilligt har rätt att avbryta om det inte känns rätt. Detta gjorde vi i början av intervjun genom att förklara förutsättningarna för intervjuns genomförande. Det var ingen av respondenter som valde att avbryta under intervjuns genomförande. Konfidentialskravet enligt Vetenskapsrådet (2002) beskriver vikten av personuppgifter och att det som respondenterna besvarar utifrån frågorna som ställs ska behandlas konfidentiellt och förvaras utan att allmänheten ska få ta del av deras svar. Detta gjordes i den inledande delen av intervjun genom att förklara att svaren dels förblev anonyma och att ingen förutom oss författare tog del av det transkriberade materialet. Slutligen innebär nyttjandekravet enligt Vetenskapsrådet (2002) att datainsamlingen från respondenterna ska bidra till det syfte som studien har för avsikt att undersöka. Vi har dels i förhand, med hjälp av den tematiska analysen, baserat vår intervjuguide utifrån vår teori som utgår från det syfte och frågeställning vi har i denna studie, samt informerat våra respondenter om vad studien undersökte.

3.8 Vetenskapliga kvalitetskriterier

Vid utformning av en kvalitativ studie menar Bryman och Bell (2017) att det är viktigt att skilja begreppen reliabilitet och validitet i kvalitativ forskning och delar in kvalitativ forsknings kriterier med hjälp av Guba och Lincoln (1994).

Bryman och Bell (2017) beskriver att kvalitativa studier utgår från fyra principer, tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering, något som vi har tillämpat i vår studie.

1. Tillförlitlighet

Bryman och Bell (2017) beskriver tillförlitlighetskriteriet vid kvalitativa studier som trovärdigheten i studien och hur rättvisande den är. Tillförlitlighet i resultaten av studier kan genomföras med garantier att dessa genomförs i enlighet med de regler som finns samt att resultaten redovisas för alla inblandade i dem, menar Bryman och Bell (2017). Där ska respondenten få bekräfta att forskaren uppfattat respondenten på ett korrekt sätt.

Vi har uppnått detta kriterium genom att kontrollera i efterhand att alla respondenter var nöjda med transkriberingen av deras svar genom en godkännandeförfrågan via mejl. Samtliga respondenter har godkänt det transkriberade intervju svaren.

2. Överförbarhet

Bryman och Bell (2017) förklarar att kvalitativ forskning i vanliga fall är en inläring av en grupp eller individer med delade åsikter. Överförbarhet är parallell till extern validitet, där resultaten kan tillämpas i andra kontexter. Lincoln och Guba (1985) förklarar att överförbarhet handlar om huruvida resultaten kan visa sig bli densamma vid ett senare tillfälle i samma kontext.

Då tidigare studier inom generation Z och ledarskap i fastighetsmäklarbranschen saknas har studien utgått från tidigare forskning inom generation Z och ledarskap inom andra branscher.. Bryman och Bell (2017) beskriver att svårigheten i kvalitativa studier är generaliserbarheten då enbart ett fåtal individer studerats åt gången. Studiens metod och tillvägagångssätt står redovisat och öppnar upp för replikerade studier inom generation Z och ledarskap i fastighetsmäklarbranschen.

3. Pålitlighet

Pålitlighet är en form av reliabilitet, vilket Bryman och Bell (2017) beskriver som när en studie får likartade resultat även vid ett annat tillfälle. Lincoln och Guba (1985) förklarar att

forskarna, för att kunna bedöma en undersökning i termer av trovärdighet, ska anta ett granskande synsätt. Detta innebär att forskaren säkerställer att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen, det vill säga formulering av forskningsfrågor, val av respondenter, fältanteckningar, intervjuutskrifter och beslut angående analys med mera (Lincoln och Guba., 1995).

I denna studie redovisas hela forskningsprocessen utförligt och noggrant för att studien ska kunna replikeras. Utöver studiens tillvägagångssätt och process redovisas bilagor med intervjuguide för att studien ska kunna replikeras. Vidare under arbetets gång har studien granskats och opponerats vid upprepade tillfällen av andra studenter samt handledare, vilket enligt Bryman och Bell (2017) är ett sätt att få pålitligheten bekräftad.

4. Konfirmering

Konfirmering är en form av bekräftelse där svaren är objektiva, vilket Bryman och Bell (2017) förklarar är att forskaren har, utifrån ett objektiva perspektiv, inte haft egna värderingar eller åsikter som kan vinkla undersökningens resultat. Forskaren ska alltså vara i god tro till resultatet menar Bryman och Bell (2017).

För att säkerställa objektiviteten genom hela arbetet har studien använt sig av studenter och handledare som granskat och opponerat på studiens alla delar för att studiens innehåll ska vara objektivt samt att författarna genomfört studien i god tro.

3.9 Kritik metoddiskussion

Kritik mot kvalitativa metoder enligt Bryman och Bell (2017) är på grund av att den begränsade empiriska materialinsamlingen från kvalitativa studier inte skapar ett lika starkt generaliserbart resultat som kvantitativa metoder kan göra via enkäter. Då denna kritik påverkat det generaliserbara resultatet i denna studie har istället djupet på svaren av respondenterna utifrån en kvalitativ metod enligt Bryman & Bell (2017) gjorts. Eftersom studien ville undersöka vilket ledarskap generation Z vill ha på sin framtida arbetsplats för att stanna kvar anser vi att en kvalitativ studie har gjort studien djupare och därför kunnat ge mer kvalitativa svar istället för att skapa ett generaliserande resultat. Studiens resultat ska ge en ledare inom fastighetsmäklarbranschen en djupare förståelse för vad generation Z efterfrågar i ledarskapet. Svaren blev därför tydligare och utförligare. När vi tidigare genomfört kvantitativa undersökningar har det varit svårt för oss att nå ut till det önskvärda antalet svar under begränsad tid, samtidigt som vi inte kunde veta hur många som skulle besvara studien, vilket vi med säkerhet kan identifiera i förhand med kvalitativ studie.

En kritik mot denna studies genomförande är samtidigt valet av deltagare till studien. Eftersom vi själva går fastighetsmäklarprogrammet i Gävle har vi också byggt ett kontaktnät med studenter. Detta gjorde att de som tillfrågades var goda vänner eller bekanta till oss författare. Även fast fördelen blev att vi kunde veta på förhand att de hade erfarenhet i fastighetsmäklarbranschen i form av praktik blev fortfarande risken att svaren blev vinklade för att tillfredsställa studiens syfte i stället för att ge ett öppet och ärligt svar. Därför var det väldigt viktigt för oss att förtydliga syftet med studien och att de skulle ge ett så ärligt svar som möjligt för att förebygga detta. En ytterligare kritik mot generation Z:s fastighetsmäklarstudenter på Högskolan i Gävle var att alla studenter hade olika erfarenheter av ledare inom den branschen och andra branscher. två av våra respondenter hade mindre erfarenhet av ledarskap än andra respondenter, vilket resulterade i att de hade svårt att besvara vissa frågor med högsta säkerhet vad de värderar i frågor kring ledarskap. Detta grundades i att en av respondenterna exempelvis hade varit på flera olika kontor en kortare period och därför inte kunnat identifiera exakt vad den söker efter, och den andra respondenten hade varit anknuten till för få kontor för att skapa en konkret bedömning.

4. Empiri

I detta avsnitt kommer den insamlade datan presenteras. Inledningen av empirin kommer på generell nivå att beskriva respondenterna och deras bakgrund och sedan hur de förhåller sig till intervjuens frågor.

4.1 Presentation av respondenterna

Respondent 1

Respondent 1 är man och går termin sex på högskolan i Gävle och har fler än tio veckors praktik på olika mäklarkontor. Personen har praktiserat på tre kontor tidigare och har för tillfället varit på ett av kontoren där personen ska bli mäklare. Det kontor personen just nu praktiserar på har två ledare som hjälper kollegorna att utvecklas och uppnå sina mål.

Respondenten beskriver att ett gott ledarskap är en ledare som lyssnar och bryr sig om vad han vill uppnå, "jag kanske vill en ha en sak men en annan kanske inte vill ha det". För respondenten är det viktigt att ledaren individanpassar ledarskapet och inte behandlar alla likadant. Han beskriver att de egenskaper som han värdesätter högt är när ledaren är lyhörd, att den lyssnar på honom, är tillgänglig, att ledaren finns tillgänglig vid frågor och funderingar som kan komma samt är relationsskapande. Respondenten beskriver det genom att förklara att den inte bara vill ha en professionell relation till ledaren, utan att ha en ledare som intresserar sig för andra delar i livet än jobbet. Han beskriver att ledarna på kontoret får respondenten att känna sig som en investering snarare än en börda då de ger mycket tid till de nyanställda. När respondenten beskriver vilket ledarskap som skulle få honom att stanna kvar på arbetsplatsen så är det tryggheten som är viktigast, och med trygghet så ska han få tips, tricks i hans arbete och inte ha en ledare som "trycker ner mig om jag gjort något sämre". Respondenten beskriver att han inte vill ha en ledare som blir arg utan en som ger konstruktiv kritik och råd för hur man ska gå tillväga om man inte uppnår ett mål så han utvecklas på vägen.

Dåligt ledarskap beskriver han som en ledare som inte lyssnar, tar saker för givet och inte ställer upp. "En ledare som jämför mig med andra, som att x har jobbat så länge och presterar bättre". "Jag värdesätter inte ledare som inte finns tillgängliga och en ledare som inte tillgodoser individens behov"

Respondent 2

Respondent 2 är kvinna och går termin sex på högskolan i Gävle och har cirka sex veckors praktik på tre olika kontor. Denna person praktiserar just nu på ett kontor med en ledare och två partners som också har ansvaret som ledare.

Respondenten förklarar att goda ledare har ett genuint gott intresse för sina följare och anställda och är relationsskapande samt stöttande mot individen. Detta skapar god samhörighet eftersom den märker att ledaren vill hjälpa till. Den ska även kunna motivera och peppa följaren utifrån ett individanpassat perspektiv. Respondenten förklarar att hon vill få hjälp med vad hon kan förbättra med konstruktiv feedback, att alla har olika erfarenheter och olika personligheter vilket gör att en god ledare inte bör leda utifrån samma principer för alla. För att få respondenten att vilja stanna kvar på sin arbetsplats förväntar hon sig att följaren ska få tydlig hjälp i början genom att ledaren håller den hand i hand när mycket är nytt. Hon vill få mycket verktyg, bli stöttad och ha ett tydligt system så hon kan lära sig allt som behövs för att bli självständig senare i karriären. Dåliga ledare är de som inte lyssnar på individens behov och önskemål, inte är tillgängliga, är opersonliga och inte har en relation till sina följare. Den individanpassar heller inte ledarskapet och får sin följare att trivas. Ostrukturerade ledare och otydliga ledare minskar även förtroendet, förklarar respondenten. Hon vill ha en ledare som kan sätta tydliga direktiv och målsättningar och ifall ledaren inte kan ge tydlighet tappar respondenten förtroendet att vilja stanna kvar på en arbetsplats. Ledaren ska sträva efter att individen når de uppsatta målen och ska finnas där för att leda följaren i rätt riktning, framför allt i början av karriären.

Respondenten förklarar att den valde ett kontor före andra kontor var på grund av att ledarna hade engagerat sig i utvecklingen och om personen mer jämfört med de andra kontoren. Detta kontor hade även en tydlig plan och personen kände sig välkommen och sedd vilket var högt värdesatt. Ledarna var lättsamma och kunniga vilket gör att tilliten till dem ökar, förklarar respondenten. Då fokus ligger på individens personliga utveckling och potential är detta lättare att hitta eget driv att vilja växa med företaget.

Individen valde vid frågan om vilken ledarskapsstil som personen vill ha för att stanna kvar på arbetet var att i början av karriären ett transformativt ledarskap och senare, ju mer självgående personen blir i sitt arbete, ett transaktionellt ledarskap.

Respondent 3

Respondent 3 är man och går termin fyra på Högskolan i Gävle och har praktiserat cirka fem veckor på två olika kontor tidigare. Just nu har personen ingen konkret praktikplats, dock har personen en nära kontakt med ett kontor som har två ledare på arbetsplatsen som han ser som sin framtida arbetsgivare. För respondenten, är en god ledare beskriven enligt respondenten.

“Är en ledare som inspirerar andra till att vilja uppnå något som är större än en själv som kollektivet kan uppnå tillsammans, ska ha en tydlig målbild och plan hur man går dit, man lär sig på vägen med hjälp av ledaren” är gott ledarskap enligt respondenten. För att uppnå detta menar han att det ska finnas en tydlig målbild och plan hur man når dit där man lär sig på vägen med ledaren. För att stanna kvar på en arbetsplats som mäklare krävs god kemi med ledaren då den är där för att leda. Respondenten värdesätter kommunikation, kompetens, att veta när man ska trycka på och när man ska dra i prestationen, kunna ge konstruktiv feedback samt att erfarenhet är viktiga egenskaper så att tillit skapas. “En ledare som inte kan kommunicera brister hela företaget.” förklarar respondenten. Han menar även att det inte finns dåliga säljare utan bara dåliga mentorer och det är därför väsentligt att ledarskapet individanpassas då alla har olika bakgrunder inom sälj. Om ledaren då inte heller kan hålla löften och bara antar saker att individen tycker och tänker brister den tillit den goda ledaren kan uppnå. “... tidigt i karriären gärna individanpassat ledarskap då mycket är nytt, senare i karriären gärna en uppgiftsorienterad där man är mer självgående. ska man själv växa ska man kunna lära sig stå på egna ben och då behöver man ibland köra själv.”

Dock för att komma dit måste ledaren veta hur man leder individen framåt så den lär sig, förklarar respondenten. Utan detta kommer individen fastna i sin tillväxt. Ledare med ego som beskyller eller skriker på den följaren som inte uppnår ett mål är inget respondenten vill ha hos sin ledare, ledare ska kunna korrigera och förbättra individen, och det uppnås genom att inte bara fokusera på hårda värden såsom prestation och siffror utan individen som människa i form av mjuka värden. “Träna dina anställda såväl att de kan lämna företaget men behandla dem så väl att de inte vill lämna.” menar respondenten. Respondenten har erfarenhet av ledare som är på kompismnivå, dock som saknat kompetens vilket fick den att senare vilja lämna det kontoret senare för att ta nästa steg. Kontor som haft driv och varit tävlingsinriktade, dock ingen god relation till personen lämnade personen även snabbare då det blev för inrutat. En blandning av hårda och mjuka värden som är tillgängliga och ger

möjlighet till att vara kreativ med hjälp av ledaren, och som främjar utveckling behövs därför vilket den hittat på sin nuvarande praktikplats.

Respondent 4

Respondent 4 är kvinna och går termin fyra på Högskolan i Gävle och har både sommarjobbat som praktikant på ett mäklarkontor och praktiserat på tre andra kontor i cirka fyra veckor. Respondenten har inte heller fast praktikplats på ett mäklarkontor, dock som har god kontakt med tre kontor inom en viss kedja.

Hon definierar gott ledarskap som någon som den kan känna tillit till och som bryr sig om en, där ledaren både backar en i sina beslut och vilka mål den vill uppnå och samtidigt kunna ha kunskap att dela ut tips och råd. Respondenten vill att ledaren inte ska lämna den åt slumpen utan att den håller den i handen hela vägen mot målet. Därför blir egenskaper hos en ledare som stöttande, att den ger följaren tydlighet i hur den ska uppnå sitt mål, lyhördhet och att ledaren är personlig viktiga egenskaper för att få den att vilja stanna kvar på sin arbetsplats. Om följaren inte uppnår sitt mål vill respondenten att ledaren utvärderar varför den inte nådde dit och kolla vad den kan göra bättre och vilka justeringar som behöver göras. Hon vill inte att den bara ser misstaget utan hur den kan utveckla sig. Därför vill följaren också i början ha mycket hjälp på vägen mot sitt personliga mål. Den vill att ledaren är tillgänglig och till exempel har mycket avstämningar i stället för att ha någon som ger instruktioner och sedan lämnar en för att uppnå ett högt uppsatt mål, framför allt när den ska börja arbeta som mäklare och mycket är nytt för den. Denna del menar respondenten i stället kan appliceras senare i karriären när den inte längre behöver ha lika mycket avstämningar och "hand i hand" relation till ledaren. Dåliga ledare blir därför personer som inte bryr sig om följaren som och som tänker att den bara ska köra på. Dåliga ledare är även otydliga med instruktioner och är dåliga lyssnare. Ledare som heller inte kan prioritera individen och som inte är tillgängliga är dåliga egenskaper den inte vill ha på sina framtida arbetsplatser som mäklare. Ledare som också är hårda och som bestraffar en om den inte uppnår sitt mål är dåliga ledaregenskaper, förklarar respondenten. Detta är något respondenten inte förväntar sig få på sin framtida arbetsplats. Hon förväntar sig att ledaren har en tydlig plan med följaren som har god uppföljning. Ledaren förväntas stämma av och kolla hur det går för respektive individ och hur det känns för att den ska känna sig trygg och sedd.

Respondenten hade inget tydligt svar vilket kontor i mäklarbranschen den tycker om mest och varför då personen har god relation till många ledare den praktiserat på. Respondenten utgår dock från vad den sagt i intervjun i val av arbetsgivare.

Respondent 5

Respondent 5 är kvinna och går termin sex på Högskolan i Gävle och har cirka fem veckors praktik på ett kontor. Personen har stannat kvar på kontoret på grund av varumärket och har en ledare som jobbar heltid på arbetsplatsen, dock som hjälper kollegorna att ringa och boka möten.

Respondenten berättar att för henne är det viktigt med en ledare som “lyssnar på mina behov individuellt men också i grupp”. “Om vi har veckomöten och jag kommer med idéer och tankar är det viktigt att min ledare lyssnar och agerar på det så att ledaren inte bara kastar bort det man säger, man vill gärna ha lite gehör”. För respondent fem är de viktigaste egenskaperna hos en ledare att det är raka och ärliga, “om jag gör något dåligt vill jag veta det så jag kan bli bättre, jag vill inte ha något gulligull”. Respondenten beskriver vidare att “individuell coaching med tips och tricks så att man utvecklas” är andra viktiga egenskaper i ledarskapet. När respondenten beskriver det förväntningar hon har på ledarskapet i fastighetsmäklarbranschen är det mycket stöttning och hjälp med att sätta upp mål med uppföljning varje vecka, “på tidigare arbetsplatser har jag haft månadsuppföljning men det blev för långt mellan uppföljningarna” Det är viktigt att relationen till ledaren är bra och inte känna rädsla för att be om hjälp. Det ska vara högt i tak på arbetsplatsen så att relationen till ledarna inte upplevs hierarkisk som chef-anställd utan mer likvärdiga. “Det som skulle få mig att stanna kvar på arbetsplatsen är en ledare som ständigt pushar mig till nya nivåer så att vi höjer ribban tillsammans varje gång vi når ett mål så att man når nya höjder”. Vid valet av fastighetsmäklarkontor beskriver respondenten att det hon fastnade för var mångfalden på kontoret, många med olika bakgrund och att det inte bara var den “klassiska mäklarprofilen” ledaren är avslappnad och var tydlig med att om det är sommar så är det helt okej att komma till jobbet i klänning och sandaler istället för kostym. På kontoret fanns det även tre olika ledare med olika bakgrund, personligheter och kompetenser vilket främjar mångfalden på kontoret då det finns någon ledare som passar för varje medarbetare. När respondenten beskriver dåligt ledarskap så är det en ledare som inte är tydlig med vad kravbilden, en som inte lyssnar eller är mottaglig för nya idéer samt en ledare som skapar en känsla av att man

inte kan säga och tycka som man vill “chefen ska kunna luncha med vem som helst utan att det känns konstigt” “om tillgängligheten inte finns där så är det dåligt.”

Respondent 6

Respondent 6 är man och går termin sex på högskolan i Gävle och har mer än tio veckors praktik på fyra olika kontor. Personen har en fast praktikplats där planen är att börja som fastighetsmäklare. Personen har två ledare på sin arbetsplats som jobbar heltid och har även ett partnerskap som hjälper till med ledarskapet.

Goda ledare enligt respondenten är när man blir ledd utifrån individens behov, och någon som får en att vilja bli ännu bättre på det den gör. Ledaren ska också se till att tillfredsställa ens behov och ha förståelse i vad jag vill uppnå för att sedan hjälpa följaren nå målen.

Goda ledare ska ha egenskaper såsom motiverande, tillgängliga och vara relationsskapande till sina följare. Detta menar respondenten ökar tillit och trivsel på sin arbetsplats.

Respondenten förklarar att ledare som arbetar med individanpassat ledarskap och ledare som håller en i handen i början av karriären mot sitt mål är något som är av högt värde för att den ska vilja fortsätta arbeta på det kontoret. Respondenten förklarar däremot att det individanpassade kan med tiden justeras beroende på hur det går för följaren i sitt yrke. Om följaren är självgående och till exempel har mer återkommande kunder och liknande kan mängden individanpassat ledarskap övergå mot ett mer uppgiftsorienterat ledarskap

Ledare som är opersonliga och inte bryr sig om sina anställda, som är kritisk och ser ner på en ifall man inte uppnår sitt mål är dåligt ledarskap förklarar respondenten. Ledare som endast tittar på hårda värden såsom prestation och liknande är något som inte får respondenten att vilja arbeta på den arbetsplatsen vilket han upplevt på en tidigare arbetsplats. Respondenten vill att ledaren ställer frågor som “hur gick det”, och “vad tror du hände och varför” för att de tillsammans kan komma på en ny lösning framåt. “Vissa ledare har varit väldigt personliga men saknat drivkraft och kompetens och vissa har varit drivna men inte så personliga. Mina nuvarande ledare är väldigt duktiga på att veta när man ska pusha en och när man ska sakta in, dvs jobba med mjuka och hårda värden.” förklarar respondenten om sin erfarenhet i mäklarbranschen. Hans nuvarande ledare är dels personliga, tillgängliga och lyhörda vilket har fått respondenten bestämd att den vill fortsätta kontakten med kontoret. Respondenten menar att relationsskapandet är något ledare borde fokusera mer på och att dessa kriterier uppnås på personens nuvarande praktikplats. Respondenten menar avslutningsvis att fördelen med att ha två ledare på kontoret gör det enkelt för dem att anpassa ledarskapet utifrån

individens önskemål och behov och att samhörigheten ökar på grund av det eftersom tillgängligheten är högre.

Respondent 7

Respondent 7 är man och går termin sex på Högskolan i Gävle och har mer än tio veckors praktik på totalt tio olika kontor. Personen har just nu en fast praktikplats och har testat olika kontor för att hitta rätt ledarskap. Personen har en ledare som jobbar heltid som ledare och två partnerskap som hjälper till med ledarskapet.

Respondenten beskriver gott ledarskap som en ledare som inspirerar och inger förtroende. Han beskriver att ledaren ska inspirera sina följare att jobba tillsammans mot de mål som ledaren har satt upp för organisationen. Vidare beskriver han att ledaren ska vara tillgänglig, stöttande och ”må om varje individs enskilda behov och mål för att veta vilken typ av coachning och feedback som fungerar för mig”. Respondenten beskriver att lön efter prestation var en av anledningarna som sökte honom till fastighetsmäklaryrket, dock tror han att ett nära samarbete med ledaren som kan ge tips på vilka förbättringar som kan göras för att fastighetsmäklaren ska bli en så bra fastighetsmäklare som möjligt är det som är viktigt för honom. När han beskriver vilket ledarskap som skulle få honom att stanna kvar på arbetsplatsen så är det en ledare som stöttar och skapar en bra stämning på kontoret, ”att kollegorna hjälper varandra istället för att se sina kollegor som konkurrenter”. När respondenten beskriver dåligt ledarskap så är det när ledaren inte ser varje individ utan utgår från att alla anställda är likadana. ”Alla människor har olika styrkor och svagheter, respekterar man inte det tycker jag att det är ett dåligt ledarskap”. Egenskaper som respondenten nämner som mindre önskvärda är ”en ledare som är en maktmisbrukare och får de anställda att känna sig mindre värda och illa behandlade, en sådan ledare hade fått mig att inte vilja vara kvar.”

Respondent 8

Respondent 8 är man och går termin sex på Högskolan i Gävle och har cirka tio veckors praktik på ett kontor. Personen valde att stanna kvar på kontoret på grund av den goda relation respondenten har till sin ledare.

“Personligt ledarskap är viktigt, en ledare kan vara bra ledare men opersonlig och då trivs man inte, ser man mig som individ och jag vet att de gör så gott de kan för mig som person ökar min arbetstillfredsställelse. det får mig mer motiverad” förklarar respondent 8.

Respondenten beskriver ett gott ledarskap som en ledare som ger tydliga direktiv men som ger fria tyglar till hur man utför sitt arbete. För respondenten är det viktigt med tilliten från sin ledare, att ledaren tror på honom och då ger fria tyglar till att utföra sitt arbete på det sätt som han vill. Tydlighet och empatisk förmåga är också önskvärda egenskaper hos sin ledare, beskriver han. “Jag vill ha en ledare som checkar in då och då för att se hur det går men under förutsättningen att man fortfarande får göra som man vill”. De förväntningar som han har på sitt kontor är att han ska få bra coaching, och utvecklar resonemanget till att tillgängligheten är viktig, tydlighet och möjligheten att vara kreativ i sitt arbete så man inte känner sig låst. Bra återkoppling och feedback så man utvecklas är också förväntningar som finns på arbetsplatsen. Det ledarskap som skulle få respondenten att stanna kvar på arbetsplatsen är det personliga ledarskapet. “En ledare kan vara bra men om den är opersonlig och då trivs man inte. “Ser man mig som individ och jag vet att det gör så gott de kan för mig som person så ökar det min arbetstillfredsställelse, det får mig motiverad”. Den uppfattning som respondenten har av ledarskapet i branschen är att många ledare i branschen är mäklare själva så det har fullt upp med sitt och tillgängligheten blir inte lika bra samt dålig uppföljning med medarbetarna till följd av att det har så mycket annat att göra. Respondenten förklarar även att det kan vara bra för många nya mäklare att ha en transformativ ledare i början som hjälper en individanpassat, dock tror han att följaren senare vill ha en transaktionell ledare ju mer självgående den blir. Dåligt ledarskap beskriver respondenten som “ledare som inte lyckas se individer”. Ett stort ego “ledaren ser sig som störst, bäst och vackrast” som tror att alla följer denne till följd av att han har den rollen. “Det hjälper till för att det ingår i deras arbete men inte för att det vill”. Mindre önskvärda egenskaper hos en ledare är en ostrukturerad både i sig själv och mot gruppen, dålig kommunikation och dålig återkoppling, att ledaren inte följer upp på direktiv eller målsättningar som gjorts.

Respondent 9

Respondent 9 är kvinna och går termin sex på Högskolan i Gävle och har mer än tio veckors praktik på fem olika kontor. Personen har just nu en fast praktikplats där personen också arbetar deltid som mäklarassistent, där respondenten hjälper mäklare med olika arbetsuppgifter som förenklar deras arbete. Personen har en ledare som också är verksam som fastighetsmäklare.

Gott ledarskap enligt respondenten vill få sina följare att vilja utvecklas som personer och i sitt yrke, och som bryr sig om sina anställda genom att visa uppskattning och har ett genuint intresse att skapa god relation till sina följare. Ledaren ska även kunna ge och ta, det vill säga kunna investera i sina följare genom materiella investeringar som dator, telefon och marknadsföring. Ledaren ska även ha egenskaper som lyhördhet, ha kunskap och vara öppen för förändring, samtidigt som den ska kunna få sina följare att vilja göra bättre ifrån sig. Ledaren ska därför kunna arbeta både individanpassat samtidigt som den ska belöna god prestation. Dåligt ledarskap menar respondenten att den har dålig återkoppling till personal och inte tar tid till att visa uppskattning för individens behov och som inte erbjuder hjälp när det går dåligt. Detta gör henne omotiverad att stanna kvar på en arbetsplats. Om ledaren heller inte kan ge feedback och hitta lösningar på problem eller vill investera materiellt i följarna minskar tilliten. Om ledaren dessutom är nedvärderande, inte lyhörd och regelstyrd i arbetet utan flexibilitet kan hon tappa intresse för arbetsplatsen. På respondentens tidigare praktikplatser har hon haft en tydlig ledare som den också kunde vara "kompis" med vilket den värdesatte högt. Andra kontor hade respondenten endast en "kompisrelation" och inget tydligt ledarskap vilket den inte uppskattade i längden för hennes utveckling och därför slutade efter ett tag. "Anledningen varför jag har bytt kontor flera gånger tidigare var dels för att ledaren inte kunde prestera på det sätt som jag ville, ett annat kontor var det för dåligt betalt och jag belönades inte för god prestation och det fanns heller ingen struktur på arbetet." förklarar respondenten. Nuvarande praktikplats finns en blandning med relativt god blandning av kompetens och "kompisrelation", förklarar hon, där personen blir belönad för sin prestation och att det blir individanpassat utifrån vad följaren vill uppnå. Samtidigt förklarar hon att individen går framåt, dock inte i den takt hon önskar. Det gör inget att personen blir inrutad i en viss roll i vissa fall eftersom det viktiga är att den utvecklas, så länge den också kan vara kreativ ibland.

Respondent 10

Respondent 10 går termin sex på Högskolan i Gävle och hon har praktiserat cirka tio veckor på två olika kontor. Hon har just nu en fast praktikplats där planen är att senare efter studierna bli verksam som mäklare. Ledaren på kontoret är också verksam som fastighetsmäklare.

Respondenten beskriver att hon vill ha en ledare som håller en hand i hand och hjälper en att uppnå sitt mål. "Mycket avstämningar och tillgängligheten, de ska veta när man ska pusha för att uppnå vad man men också kunna dra en tillbaka". Tydlighet, tillgänglighet och struktur är

viktiga egenskaper för en bra ledare, beskriver hon. När respondenten beskriver hur hon vill att ledaren ska agera om hon inte uppnår ett mål beskriver hon att i början är det viktigt att man får hjälp på vägen för att uppnå dem medan senare så vill respondenten ha en ledare som mer pushar en till att nå nya nivåer. På arbetsplatsen förväntar sig respondenten tydlig kommunikation och att ledaren är tydlig med vad som förväntas av en. Respondenten tycker inte att studierna förbereder en helt för yrket och vill därför ha en ledare som finns tillgänglig. Bra struktur och en plan för hur respondenten ska komma igång är viktigt för att hon ska stanna kvar på arbetsplatsen. När respondenten beskriver dåligt ledarskap är det en ledare som står med "pekpinne och säger lös det" utan en ledare som jobbar som ett team mot målen. Andra egenskaper som respondenten beskriver ledarskap som skulle få henne att lämna arbetsplatsen är det en ledare som är otillgänglig, nonchalant som hon utvecklar till en ledare som kör sitt egna race och inte lyssnar på sina medarbetare om deras önskemål och behov samt en ledare som bestraffar sina medarbetare som inte når sina mål.

4.2 Empiriska upptäckter

Här presenteras teman utifrån empirin som vi fått fram efter bearbetning av den empiriska datan.

4.2.1 Personligt ledarskap, transformativt ledarskap

När respondenterna beskriver gott ledarskap så är det återkommande en ledare som lyssnar, en ledare som ser till deras behov och nio av tio respondenter föredrar en ledare som individanpassar ledarskapet mot vad följarna har för mål. Samtliga respondenter vill ha en ledare som kan sätta sig in i deras situation och arbeta tillsammans med följaren för att nå sina mål. Samtliga respondenter vill ha en personlig relation med sin ledare och fyra respondenter beskriver att om de inte har en personlig relation till sin ledare så är de inte benägna att stanna kvar på arbetsplatsen. *"Personligt ledarskap är viktigt, en ledare kan vara bra ledare men opersonlig och då trivs man inte, ser man mig som individ och jag vet att de gör så gott de kan för mig som person ökar min arbetstillfredsställelse. det får mig mer motiverad".*

Ledarskap som är byggd på tillit för att följaren ska vilja utvecklas i företaget har respondenterna visat ett starkt tycke för. Åtta av tio respondenter förklarar att det som skiljer kontoren från varandra har att göra med hur tillgängliga ledarna varit, hur ledaren har planerat praktikantens arbetsuppgifter och hur mycket personliga och kompetenta ledarna har varit mot

följaren som fått dem att sluta eller stanna kvar. fem av tio respondenter beskriver också hur ledarskapet skiljer sig mest är det personliga engagemanget

4.2.2 Ignorant / auktoritärt ledarskap, transaktionellt ledarskap

Auktoritära ledare är ledare som bestämmer vad sina följare ska göra, som ser sig som bättre än sina följare och har förutfattade meningar om vad de tror följarna ville uppnå. Intervjuerna visade att fem av tio respondenter att ledare med dessa attribut får de att vilja sluta på den arbetsplatsen. Ledare som skäller ut sina följare vid dålig prestation anser sex av tio respondenter är dåliga egenskaper hos en ledare. Samtliga respondenter vill ha en ledare som ställer frågor varför följaren inte uppnått sitt mål och de vill ha ledare som frågar hur de kan göra för att tillsammans uppnå målet. Ledaren ska vara lyhörd om vilka mål individen vill nå och därefter kunna återkoppla till följaren om det inte blir som de hade tänkt sig, menar sju av tio respondenter. Nio av tio respondenter förklarade att ledare som inte lyssnar på individen, har dålig återkoppling, inte bryr sig och delar in följarna i roller utan att ta hänsyn till individen är ledarstil som inte uppskattas av generation Z hos ledare. Låg tillgänglighet och stora egon i arbetet är också en anledning som respondenterna nämner för att inte vilja stanna kvar på ett kontor. Ett tillgängligt ledarskap som arbetar med återkopplingar och avstämningar i arbetet värderas av alla respondenter. Tydlighet och kunskap visar fem av tio respondenter är viktiga egenskaper hos en ledare. Vidare förklarar fem av tio respondenter att ledaren ska veta när man ska pusha följaren att jobba hård och när den ska dra tillbaka. av åtta respondenter ska ledaren också vara tydlig i vilka förväntningar som finns från följaren och att det ges tydliga instruktioner hur de ska nå sina mål.

4.2.3 Kombinerat / övrigt ledarskap, laissez faire samt kombination av transaktionell och transformativ ledarskapsstil

Nio av tio respondenter vill inte ha en ledare som visar tillit till följaren genom att ge fria tyglar i hur arbetet ska utföras på. Den respondenten som vill ha mer fria tyglar förklarar att det finns en genuin respekt mellan varandra och hög tillit och därför har respondenten valt att stanna kvar på praktikplatsen. Respondenten förklarar att nackdelen blir sämre uppföljning av arbetet då ledaren inte är lika tillgänglig, vilket är något resterande respondenter ansåg som en för stor nackdel för att uppskatta det ledarskapet.

Det visar sig enligt samtliga respondenter att ledaren måste ha en kombination av hur personlig ledaren är mot följaren och hur tydliga och kompetenta de är i sitt ledarskap för att

få respondenterna att vilja stanna kvar eller byta kontor. Tre av tio respondenter menar exempelvis att en ledare på en tidigare praktikplats varit personlig som dock saknat tydliga och auktoritära ledarskapsegenskaper vilket fick de trivas att vara på kontoren. Eftersom respondenterna ville känna att de kunde utvecklas på kontoren menade de att de i längden inte skulle trivas på grund av bristen på tydlighet och därför bytte kontor. Ledare som uteslutit den personliga relationen och som dessutom hade svårigheter att leda respondenternas önskemål om att bli sedda och förstådda hade väldigt låg sannolikhet att arbeta långsiktigt på en sådan arbetsplats. Sex av tio respondenter beskrev detta genom att ledaren ska se till både de mjuka och hårda värdena hos följarna. Respondenterna beskriver dessa som att ledaren ska veta när den ska vara hård, det vill säga vara tydlig, krävande och pusha individen att jobba hårdare för att nå god prestation, och samtidigt veta hur den ska fokusera på mjuka värden hos individen, det vill säga fokusera på individens känslor, välmående och trivsel. Av tio respondenter ville samtliga ha en kombination av olika ledarskap beroende på hur långt de har kommit i karriären som fastighetsmäklare. Respondenterna var eniga om att ett individanpassat ledarskap, där ledaren jobbar mycket med tillgänglighet, en hög grad av stämningar och har god relation med följaren, är viktigt när de ska komma i gång. Respondent 4 beskriver exempelvis att den inte vill bli lämnad åt slumpen i början utan vill ha tydlig och individuell coachning och nära relation med ledaren hur den ska genomföra arbetsuppgifter för att lyckas nå sina mål. *“... tidigt i karriären gärna individanpassat då mycket är nytt men senare i karriären skulle jag gärna ha en uppgiftsorienterad ledare när man är mer självgående, för ska man själv växa ska man kunna lära sig stå på egna ben och då behöver man ibland köra själv.”* förklarar respondent 3. Respondenterna var även eniga om att en uppgiftsorienterad ledare, där de får tydliga instruktioner och belöning för prestation, efterfrågas när de har lärt sig komma igång med arbetet senare i karriären.

4.3 Sammanfattning av empiri

Sammanfattningsvis har teman som presenterats i tidigare kapitel visat att majoriteten av respondenterna vill ha en personlig ledare som jobbar med individen, är relationsskapande och hjälper individen att nå sitt mål som de gemensamt har kommit fram till. Respondenterna vill inte ha en auktoritär eller ignorant ledare som bestämmer för mycket över följaren, arbetar med negativ bestraffning, är otillgänglig, opersonlig samt är en dålig lyssnare.

Respondenterna söker tydlighet och kunskap i det auktoritära ledarskapet där ledaren kan balansera hårda värden med de mjuka värdena i ledarskapet. Respondenterna vill därför

kombinera det personliga ledarskapet med en del av det auktoritära ledarskapet för att de i längden ska känna sig motiverade att vilja fortsätta på arbetsplatsen.

Respondenterna behöver en flexibel ledare som kan anpassa ledarskapet beroende på hur långt de har kommit i karriären. Ledaren ska alltid vara personlig som med tiden kan övergå mer åt ett uppgiftsorienterat ledarskap ju mer självständig fastighetsmäklaren blir i sin karriär.

5. Analys

Avsnittet presenterar en analys som kopplar samman det empiriska materialet med studiens teoretiska referensram.

5.1 Vad är ledarskap?

Generation Z enligt Tidhar (2022) söker efter ledare som är förtroendeskapande, personliga, transparenta, pålitliga och ärliga. Detta kan kopplas till respondenternas svar då de söker personliga ledare som är relationsskapande, förtroendeingivande och som ger ärlig och konstruktiv feedback för att utveckla sina följare. Yukl (2006) förklarar vidare att ledarskap ska ses som en process som får andra att förstå vad och hur ett arbete ska utföras på, där processen ska underlätta för individen och kollektivet att uppnå ett gemensamt mål. Respondenterna är eniga enligt detta då alla vill ha en ledare som för en mot ett gemensamt mål med hjälp av ledaren. Hur ledare lyckas med detta menar Kotter (2001) är att den, genom direkt kommunikation och god samhörighet, gör följarna förstådda om vad företaget vill uppnå och se till så att följarna går i rätt riktning i sin utveckling trots motgångar. Detta menar respondenterna är viktigt för dem eftersom samtliga vill känna att det ska finnas potential i att kunna växa och utvecklas på sina arbetsplatser. Finns det inte utvecklingspotential förklarar respondenterna att de inte är benägna att vilja stanna kvar på en sådan arbetsplats, något som Tidhar (2022) också menar i sin studie. Tidhar (2022) förklarar att generation Z söker efter ledare som bland annat agerar som coach och är konstruktiv i sin feedback till sina följare, och i den studien beskrivs det som någon som jobbar med konstant utveckling även under motgångar vilket överensstämmer med respondenternas svar. Respondenterna menar vidare att ledaren ska finnas tillgänglig och kunna hjälpa följaren att uppnå sitt mål, ge konstruktiv och ärlig feedback om vad följaren kan göra bättre till nästa gång för att uppnå målet. Enligt Tidhar (2022) förklaras det att generation Z vill ha kontinuerlig feedback från sin ledare, individanpassa ledarskapet kring arbetsuppgifter samt att ledaren har god emotionell intelligens, något som respondenterna är eniga om. Respondenterna beskriver att ledare som inte är tillgängliga, inte kan hjälpa dem uppnå sina mål, använder sig av bestraffning och saknar konstruktiv feedback i sitt ledarskap får de att sakta in i sin utveckling och leder till minskad trivsel. Detta är något som respondenterna menar får de att inte vilja stanna kvar på en arbetsplats som fastighetsmäklare. Lee et al. (2022) beskriver vidare att utmärkta ledare maximerar följarnas potential genom att aktivt arbeta med att förbättra deras prestation samt

ser till deras personliga behov. Något som uppmärksammades i den empiriska analysen var att alla respondenter var eniga om att en ledare ska kunna balansera det personliga, med hur tydliga och kompetenta ledarna är på att leda. Exempelvis förklarade tre av tio respondenter att ett personligt ledarskap inte räcker för att den ska vilja stanna kvar på en arbetsplats och att de behöver balansera det personliga och professionella i sitt ledarskap.

5.2 Transformativt ledarskap

Det transformativa ledarskapet kännetecknas av fyra egenskaper, beskriver Bass et al. (2003). Dessa är *karismatiska* ledare, de som får arbetet att upplevas meningsfullt för följare. *Intellektualiserade*, en ledare som utmanar sina följare till att vara kreativa, problemlösningsorienterade och tillämpar ett konstruktivt tillvägagångssätt när följaren begår ett misstag så att den tar lärdom av dem. *Individualiserande* som Bass et al. (2003) beskriver som en ledare som stödjer sina följares utveckling ur ett behov- och prestationsperspektiv. *Idealt influerade* ledare inspirerar sina följare till att spegla dennes tillvägagångssätt, ledaren ses som en förebild för sina följare (Bass et al., 2003). Generation Z:s fastighetsmäklarstudenter förklarar att de vill ha en personlig ledare som jobbar individbaserat med varje individ och uppmanar de till att vara kreativa i sitt arbetssätt. Respondenterna söker även ledare som tillåter misstag där ledarens mål är att följaren drar lärdom av det. Det sätt som beskriver goda ledare enligt respondenterna är egenskaper som går under det karismatiska, intellektualiserade, individualiserade och idealt influerade egenskaperna av Bass et al. (2003), vilket betyder att fastighetsmäklarstudenter värderar ett transformativt ledarskap högt hos sin ledare för att vilja stanna kvar på en arbetsplats. Tidhar (2022) visade i sin studie visade att ledarens bekräftelse till sina följare är viktig för generation Z och att ledare jobbar med kontinuerlig feedback. Detta är något som överensstämmer med både Bass et al. (2003) i sin beskrivning av transformativt ledarskap och det generation Z:s fastighetsmäklarstudenter värderar hos sina ledare. Hauser (2019) förklarar också hur Generation Z söker ledare som arbetar individualiserat och flexibelt vilket fastighetsmäklarstudenterna ansåg var viktigt för deras utveckling.

5.2.1 Transformativt ledarskap på individ- och teamnivå

Braun et al. (2013) studerade transformativt ledarskap och dess påverkan på individuella och teambaserade arbetsmiljöer. En individbaserad transformativ ledare utgår från stegen att ett transformativt ledarskap ska leda till ökad tillit till ledaren, som ska öka trivseln vilket ska

resultera i ökad prestation för individen och gruppen. Det uppnås genom att ledaren har nära relation till följaren så att den blir sedd, blir informerad om uppgiften och har hög tillgänglighet där följarnas förmågor, målsättning och behov blir tillfredsställda. Nio av tio respondenter föredrar ett individbaserat ledarskap utifrån dessa kategorier och vill att ledaren på sin arbetsplats ska tillgodose dessa behov. *“Personligt ledarskap är viktigt, en ledare kan vara bra ledare men opersonlig och då trivs man inte, ser man mig som individ och jag vet att de gör så gott de kan för mig som person ökar min arbetstillfredsställelse, det får mig mer motiverad”*- Respondent 8

Tidhar (2022) menar att generation Z vill ha en coach som ledare, där de ska utvecklas personligt och professionellt för att utvecklas och förebygga dem från att sluta tidigt på arbetet. Detta överensstämmer med Braun et al. (2013) och generation Z:s fastighetsmäklarstudenters syn på ledare eftersom det transformativa ledarskapet enligt Braun et al. (2013) ska öka tillit, motivation och prestation på individ- och teamnivå, något som generation Z:s fastighetsmäklarstudenter också anser är viktigt. De menar att ledarens tillit skapar förtroende till ledaren, och när de känner förtroende och känner att det finns en balans mellan det personliga och professionella på arbetsplatsen ökar motivationen att stanna kvar för det främjar deras utveckling. Bass et al. (2003) förklarar att den transformativa ledaren utgår från organisationens mål och vägleder sina följare genom en empatisk vägledning vilket sätter ledaren, individerna och gruppen i samma målinriktning, vilket överensstämmer med både studien av Braun et al. (2013) och generation Z:s fastighetsmäklarstudenter.

5.3 Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap enligt Bass et al. (2003) utgår från de mål och förväntningar som organisationen har och att följarna är väl medvetna om vad som förväntas av dem. Tydlighet och kunskap visar åtta av tio respondenter är viktiga hos en ledare. En följare ska veta vad som förväntas av ledaren och det ska finnas tydliga direktiv i hur följaren ska komma framåt. Brycio et al. (1995) förklarar att transaktionella ledare kan arbeta aktivt eller passivt med potentiella problem och motgångar. I det fall när ledaren arbetar aktivt försöker den förebygga ett problem redan innan arbetet är slutfört genom egna lösningar, medan det passiva sättet behandlar ett problem när problemet dyker upp. Dessa sätt att hantera problem på är inget som uppskattas av generation Z:s fastighetsmäklarstudenter. Detta går också att koppla till tidigare studier av Hauser (2019) som fick fram att generation Z vill jobba flexibelt och

individbaserat, det vill säga att de själva får bestämma hur de utför sitt arbete. Samtliga respondenter vill ha en ledare som kan sätta sig in i situationen och hjälpa dem nå sitt mål i stället för att hantera problemet när de väl kommer. Respondenterna beskriver även att återkoppling är en viktig del i ledarskapet och att kommunikationen mellan ledaren och följaren ska fungera på ett bra sätt för att de ska utvecklas i rätt riktning. Därför kan det passiva transaktionella ledarskapets sätt att hantera problem på enligt Brycio et al. (1995) vara något som generation Z:s fastighetsmäklarstudenter inte efterfrågar eftersom tillgängligheten blir låg hos ledaren. Utifrån respondenternas svar är sannolikheten högre att de i stället föredrar en aktiv transaktionell ledare enligt Brycio et al. (1995) eftersom den arbetar aktivt med att förebygga problem. Då Hauser (2019) beskriver att generation Z vill vara kreativa och kunna arbeta flexibelt kan detta ledarskap fungera för generation Z:s fastighetsmäklarstudenter, så länge detta inte inskränks när den transaktionella ledaren aktivt hanterar de potentiella problemen. Sätter sig ledaren in i deras situation för mycket och inte lyssnar på individen och att ledarens egen förutfattade mening om företagets bästa mot generation Z genomsyrar deras arbete, är sannolikheten hög att de i längden inte skulle trivas och troligen sluta på arbetsplatsen. Åtta av tio respondenter prioriterar inte belöningar för god prestation genom ledaren i början av sin karriär. Exempelvis fokuserar de åtta respondenterna på sin individuella utveckling och relationen till ledaren som prioritet eftersom det utvecklar och motiverar dem mer, medan respondent 9 exempelvis förklarar den känner tillit om ledaren är villig att investera materiellt i följaren och att den kan belöna sin följare om den presterar väl. Transaktionella ledare enligt Abbas och Ali (2023) är duktiga på att få sina följare att vilja uppnå sina mål på grund av belöningarna som kan tillkomma och vilka konsekvenser som kan medfölja vid dålig prestation genom tydliga instruktioner, vilket dessa åtta respondenter inte tyckte om. Respondenterna var tydliga med att de inte uppskattar att följare får negativa konsekvenser av ledaren om den inte uppnår sitt mål, något som transaktionella ledare gör enligt Abbas och Ali (2023). Tio av tio respondenter vill heller inte ha en bestraffande ledare vilket överensstämmer med vad Tidhar (2022) förklarar om vad generation Z efterfrågar hos ledare. Tidhar (2022) i sin studie förklarar att generation Z inte vill ha en tuff ledare, utan någon som ger kontinuerlig feedback för att utveckla sina följare. Fem av tio respondenter förklarar samtidigt att tydlighet, förväntningar och kunskap hos ledaren är viktigt, vilket är transaktionellt ledarskap enligt Bass et al. (2003).

5.4 ledarskapsstilar

Abbas och Ali (2023) förklarar att ledarskapsstilar har en stor betydelse för organisationer och anställdas effektivitet. I den empiriska analysen gjordes det tydligt att generation Z:s fastighetsmäklarstudenter både vill kombinera ledarskapsstilar och applicera dessa olika beroende på hur långt i karriären de kommit.

“... tidigt i karriären gärna individanpassat ledarskap då mycket är nytt, senare i karriären gärna en uppgiftsorienterad där man är mer självgående. Ska man själv växa ska man kunna lära sig stå på egna ben och då behöver man ibland köra själv.” - respondent 3

Generation Z:s fastighetsmäklarstudenter förklarar att det transformativa ledarskapet enligt Bass et al. (2003) bör appliceras på dem som nyexaminerade mäklare. Tre av tio respondenter menar exempelvis att det är mycket nytt i början och därför behöver de en ledare som kan hålla de hand i hand innan fastighetsmäklaren kan bli självgående. Respondenterna förklarar vidare att hög tillgänglighet, individanpassat- och relationsskapande ledarskap behövs i sin start som mäklare för att trivas. Tidhar (2022) bekräftar detta i sin studie och menar att detta är något generation Z vill ha hos sin ledare för att vilja stanna kvar på sin arbetsplats.

Exempelvis ska ledaren som mellanmänsklig kommunikation som beskrivits ovan, där den visar uppmärksamhet och finns tillgänglig samt innehar emotionell intelligens där den ska kunna relatera, visa empati och knyta an till sina följare. Tidhar (2022) förklarar att alla generationer söker detta i ledarskapet, dock särskilt generation Z vilket överensstämmer med generation Z:s fastighetsmäklarstudenternas svar. En transaktionell ledare enligt Bass et al. (2003) ska därför enligt generation Z:s fastighetsmäklarstudenter appliceras senare i karriären när de inte längre behöver lika mycket hjälp som de behövde i början, och fokuserar mer på sin prestation. Som Garcia et al. (2015) förklarar får den transaktionella ledaren sina följare att prestera bättre och kan skapa ett högre engagemang hos sina följare på grund av belöningarna som kan medfölja. När respondenterna är mer självgående behöver de belöning för att vilja prestera på en högre nivå eftersom de kan klara sig själva och därför passar det transaktionella ledarskapet av Bass et al. (2003) bättre under dessa förutsättningar.

Resonemanget som generation Z:s fastighetsmäklarstudenter för kring vilket ledarskap som passar bäst beroende på karriärens framgång överensstämmer även med det Lee et al. (2022) förklarar i sin studie. Fastighetsmäklare som har högre grundlön och lägre provisionslön

enligt studien bör ledas av en transformativ ledare, och att en fastighetsmäklare som har hög provisionslön och låg grundlön bör ledas av en transaktionell ledare. Vidare förklarar samtliga av generation Z:s fastighetsmäklarstudenter att ledarskapsstilarna kan kombineras i vissa drag för att de ska vilja stanna kvar på arbetsplatsen. Fastighetsmäklarstudenterna var exempelvis eniga om att en transformativ ledare enligt Bass et al. (2003) som är personlig, tillgänglig och relationsskapande med följarna är av prioritet, dock att de också föredrar tydliga instruktioner i hur de ska uppnå sitt mål och att det görs tydligt vad som förväntas av följaren från ledaren.

5.5 Laissez-faire

Antonakis et al. (2003) beskriver Laissez-faire ledarskapet som ett mer frånvarande ledarskap där den undviker att fatta beslut och är mer frånvarande mot följaren. Quang och Thanh (2022) förklarar att ledarskapet främjar kreativitet, innovation och möjliggör för följaren att få snabbare beslutsfattande hos sin följare. Detta är något som nio av tio av generation Z:s fastighetsmäklarstudenter inte värderar hos sin ledare. De värderar istället ledare som är tillgängliga, personliga och individanpassade som beskrivits ovan, före ledare som är mer frånvarande. Anledningen är att de känner sig mer trygga och upplever att utvecklingen påverkas mer positivt när ledaren finns där som kan hjälpa dem mot sina mål. Generation Z vill vara kreativa i sitt arbetssätt enligt Pandita (2021), dock under förutsättningen att ledaren finns tillgänglig och hjälper följaren att nå sitt mål menar Tidhar (2022). Det är något som också överensstämmer med generation Z:s fastighetsmäklarstudenternas resonemang.

5.6 Sammanfattning analys

Sammanfattningsvis är transformativt ledarskap enligt Bass et al. (2003) en ledarskapsstil som generation Z:s fastighetsmäklarstudenter efterfrågar på sin arbetsplats för att vilja stanna kvar eftersom den arbetar individanpassat, är personlig till sina följare och är tillgänglig samt konstruktiv som främjar utveckling. Det transaktionella ledarskapet enligt Bass et al. (2003) är inte lika efterfrågat av generation Z:s fastighetsmäklarstudenter, dock är egenskaper som tydlighet, förväntan och långsiktiga belöningar exempel som de värderar i det ledarskapet. Laissez-faire är inte uppskattad av generation Z:s fastighetsmäklarstudenter eftersom det är för frånvarande i sitt ledarskap. Tidigare forskning inom Generation Z och ledarskap visar tydliga kopplingar till svaren från generation Z:s fastighetsmäklarstudenter i denna studie. Fastighetsmäklarstudenterna efterfrågar även ett transformativt ledarskap i början av sina

karriärer som fastighetsmäklare. När de senare blivit mer självgående i sitt yrke behöver de inte lika mycket coachning och därför efterfrågas en transaktionell ledare senare i karriären för att få mer individuell belöning.

6. Slutsats

Syftet med vår studie är att undersöka och bidra med kunskap hur generation Z förhåller sig till ledarskap och vilket ledarskap generation Z önskar för att stanna kvar på sin framtida arbetsplats. Syftet har besvarats med hjälp av följande frågeställning:

1. Vilken ledarskapsstil vill generation Z:s fastighetsmäklarstudenter ha på sin framtida arbetsplats för att stanna kvar på arbetsplatsen?

Resultatet visar att majoriteten av generation Z:s fastighetsmäklarstudenter föredrar ett transformativt ledarskap av Bass et al. (2003) i början av sin karriär före det transaktionella ledarskapet och laissez-faire. Anledningen till detta är för att de söker ett mer tillgängligt, personligt och individanpassat ledarskap där ledaren jobbar med relationen och utvecklingen hos sina följare som coach. Följaren ska även med hjälp av ledaren bli förd mot ett gemensamt mål för att trivas och utvecklas förklarar generation Z:s fastighetsmäklarstudenter. För att nå sina mål ska ledaren främja kreativitet och tillåta följaren att begå misstag för att därefter vara konstruktiv med följaren i hur den kan utvecklas. Ifall en ledare jobbar med bestraffning, är frånvarande, okunnig, opersonlig eller inskränker följarens kreativa förmåga vill generation Z:s fastighetsmäklarstudenter inte stanna kvar på arbetsplatsen. Detta stödjer vad Tidhar (2022) och Hauser (2019) undersökte i sina studier om vilket ledarskap generation Z vill ha på sin arbetsplats. Nyckelord som äkthet, coach, flexibilitet, mellanmänsklig kommunikation och emotionell intelligens enligt Tidhar (2022) är tydliga egenskaper som generation Z:s fastighetsmäklarstudenter värderar i ledarskap enligt denna studie. Samtliga av generation Z:s fastighetsmäklarstudenter i denna studie föredrar ett personligt- och individanpassat ledarskap eftersom de värderar relationen och att det ska vara individanpassat. Bass et al. (2003) definierar detta i sin studie som det transformativa ledarskapet. Ett fåtal har även förespråkat det transaktionella ledarskapet och laissez-faire enligt Bass et al. (2003) och Antonakis et al. (2003) eftersom de föredrog egenskaper som tydlighet, instruktioner och direktiv, belöningar samt frihet i sitt sätt att arbeta på. Dessa egenskaper blir alltmer viktiga för samtliga av generation Z:s fastighetsmäklarstudenter ju längre fram de har kommit i sina karriärer. Detta betyder att de föredrar en ledare som kan vara flexibel till förändring för att de ska bli långvariga på en arbetsplats, eftersom deras ledarskapspreferenser kan komma att förändras beroende på deras prestationer i yrket. Om följaren är mer självgående som mäklare och kan klara sig själv föredrar de en transaktionell ledare för att ta nästa steg, och ifall den är

nyare i yrket och vill fokusera på sin utveckling föredrar generation Z:s fastighetsmäklarstudenter en transformativ ledare. De vill alltid ha en god relation till sin ledare, dock blir tydliga instruktioner, förväntningar, krav och belöningar mer viktiga med tiden vilket faller under det transaktionella ledarskapet.

6.1 Bidrag

6.1.1 Teoretiskt Bidrag

Den här studiens teoretiska bidrag stödjer tidigare forskning inom ledarskap och generation Z av Tidhar (2022) samt tidigare studier inom fastighetsmäklarbranschen av Lee et al (2022). Studien kopplar befintliga ledarskapsteorier med generationsteorier och hur det kan användas i fastighetsmäklarbranschen. Tidigare studier inom ledarskap och generation Z har skett inom andra branscher än fastighetsmäklarbranschen och denna studie ger insikter i hur ledarskapet kan anpassas i fastighetsmäklarbranschen. Studiens resultat kan användas för framtida ledarskapsforskning kopplat till generationsteorier och användas för att jämföra resultat. Studien ger en indikation på hur studenter i generation Z ser på ledarskap och vad de prioriterar och

6.1.2 Praktiskt bidrag

Studien bidrar med kunskap inom fastighetsmäklarbranschen och generation Z:s fastighetsmäklarstudenters preferenser vad gäller ledarskap. Detta ska göra det mer tydligt för ledare till fastighetsmäklare att få en bredare uppfattning om vad generation Z:s blivande fastighetsmäklare värderar i ledarskapet. Studien kan också ge en indikation till fastighetsmäklarbranschen om vad nya generationens fastighetsmäklare prioriterar i en ledare som viktiga för att bli långvariga i branschen samt vad generation Z inte vill ha för typ av ledarskap hos sin framtida arbetsgivare.

6.2 Förslag till framtida forskning

Förslag till framtida forskning inom ledarskap och generation Z är att till exempel undersöka olika perspektiv inom fastighetsmäklarbranschen kopplat till generation Z. Något som denna studie inte fördjupade sig i var om det fanns några tydliga könsskillnader i vilket ledarskap

män och kvinnor tycker från generation Z:s perspektiv, något som hade kunnat göras möjligt eftersom respondenterna var delade till hälften män och hälften kvinnor.

Det hade också varit intressant att undersöka om det finns några skillnader i ledarskapspreferenser inom olika åldrar i generation Z. Enligt vår studie är generation Z inom åldersspannet 1995 - 2010 och kan därför finnas möjlighet att någon som är född 1995 jämfört med personer födda 2003 har olika erfarenheter och därför olika uppfattningar om ledarskap. Slutligen hade det varit intressant att undersöka hur olika generationer förhåller sig till varandra utifrån ett ledarskapsperspektiv. Som studien kort förklarar har olika generationer olika erfarenheter och värderingar och har därför kunnat skapa en god framtida forskning.

6.3 Lärdomar

Det vi har lärt oss av denna studie är att det är svårt att kategorisera ett specifikt ledarskap som ska passa till samtliga i en generation, eftersom olika individer har olika bakgrunder och preferenser, även inom en och samma generation. De lärdomar vi tar med oss är att de generationsteorier som utvecklats för 100 år sedan är aktuella än idag, det som formar människors attityder, världsbild och övertygelser är de sammanhang och erfarenheter som människor föds in i. Generation Z som vuxit upp när informationsteknologin utvecklats och den mesta information finns tillgänglig på internet har gjort generationen mer kräsen vid valet av arbetsgivare och det är andra parametrar som spelar roll jämfört med tidigare generationer. Vi har även fått en bredare bild om hur människor i vår ålder tänker kring ledare i fastighetsmäklarbranschen, vilket har skapat en tydligare bild av vad vi själva vill ha hos våra framtida ledare. Förhoppningsvis kan vi ta med oss detta vid val av framtida kontor och veta att det finns ledare som kan tillfredsställa många individers behov och önskemål.

Vad uppsatsskrivandet slutligen har lärt oss är att det finns olika studier som studerar samma sak och kan få olika svar beroende på studiernas uppbyggnad. Eftersom vi i stora drag har undersökt ledarskapsstilar där det finns mycket forskning kring har det varit en svårighet att identifiera studier inom ett visst ämne som passar in till det forskningsgap vi undersökt, vilket gjorde det svårt för oss att sätta in oss i arbetet till en början. Hade vi påbörjat ett nytt arbete inom samma ämne hade vi varit mer noggranna vid val av vetenskapliga artiklar i ett tidigare skede som hade gett oss en tydligare grund, och därmed skapat en enklare process i denna undersökning.

7. Referenslista

- Abbas, M., & Ali, R. (2021). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*.
- A.K. Tyssen, A. Wald, S. Heidenreich Leadership in the context of temporary organizations: A study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (4) (2014), pp. 376-393
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Bako, M. (2018). Different leadership style choices, different generations. *Prizren Social Science Journal*, 2(2), 127-143.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bencsik Andrea, Horváth-Csikós Gabriella, & Juhász Tímea. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bertsch, A., Saeed, M., Ondracek, J., Abdullah, ABM, Pizzo, J., Dahl, J., ... & Youngren, D. (2022). Variation i föredragna ledarstilar över generationer. *Journal of Leadership in Organisations* , 4 (1).
- Biggs, S. (2007). Thinking about Generations: Conceptual Positions and Policy Implications. *Journal of Social Issues*, 63(4), 695.

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

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

Briganti, S. E., & Samson, A. (2019). Innovation talent as a predictor of business growth. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 261-277.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences* (2076-3387), 13(2), 47. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>

C.S. Burke, K.C. Stagl, C. Klein, G.F. Goodwin, E. Salas, S.M. Halpin
What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis
The Leadership Quarterly, 17 (3) (2006), pp. 288-307

Demirbilek, M., & Keser, S. (2022). Leadership Expectations of Generation Z Teachers Working in Educational Organizations. *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(1), 209–245.

Dionne, S. D., & Dionne, P. J. (2008). Levels-based leadership and hierarchical group decision optimization: A simulation. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 212-234.

F.M. De Poel, J.I. Stoker, K.I. Van der Zee Leadership and organizational tenure diversity as determinants of project team effectiveness *Group & Organization Management*, 39 (5) (2014), pp. 532-560

Hackman, J.R. & Wageman, R. (2005), "A theory of team coaching", *Academy of Management Review*, Vol. 30 No. 2, pp. 269-287.

G. Wang, I.S. Oh, S.H. Courtright, A.E. Colbert. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36 (2) , pp. 223-270

Hariadi, A. R., & Muafi, M. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation: A survey of PT. Karsa Utama Lestari employees. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(6), 252-263.

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11)

Laurențiu Hauser. (2019). Flexibilisation at the Workplace and its Impact on Leadership Methods in Germany / Leadership for the Generation Z. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, I(1), 137–146.

Lee, C., Li, Y., Yeh, W., & Yu, Z. (2022). The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry. *Frontiers in Psychology*, 1–21.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725>

Lincoln Y.S. & Guba, E. (1985). *Jokers wild: naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556–569. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>

Pryke, S., Lunic, D., and Badi, S. (2015). The effect of leader emotional intelligence on leader–follower chemistry: a study of construction project managers. *Constr. Manage. Econ.* 33, 603–624. doi: 10.1080/01446193.2015.1078901

Pulido, J. J., Sánchez-Oliva, D., Leo, F. M., Sánchez-Cano, J., & García-Calvo, T. (2018). Development and validation of coaches' interpersonal style questionnaire. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 22(1), 25-37.

Q. Gu, F. Yishi, H. Aimin. Knowledge sharing and organizational performance: the role of knowledge-driven human resource management practice. *Nankai Business Review*, 12 (2009), pp. 59-66

Saleem, M.A., Bhutta, Z.M., Nauman, M. & Zahra, S. (2019), "Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 37 No. 1, pp. 303-322.
<https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. *About Campus*, 22(3), 21. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>

Shelley D. Dionne, Peter J. Dionne. (2008). Levels-based leadership and hierarchical group decision optimization: A simulation, *The Leadership Quarterly*, Vol 19, Issue 2, pp 212-234. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.004>

Supraptiningsih, O. P., Brasit, N., & Mardiana, R. (2018). Effects of talent management, leadership style and motivation on employee performance in information technology industries in West Jakarta and West Java, Indonesia. *Scientific Research Journal*, 6(11), 20-26.

Thanh, N. H., & Quang, N. V. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>

Tidhar, L. (2022). Leadership in an Intergenerational Gap - a Study of Managers' Views of Management and Leadership of Generation Z Employees. *Journal of Public Administration, Finance & Law*, 26, 328–337. <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2022-26-28>

Timonen, V., & Conlon, C. (2015). Beyond Mannheim: Conceptualising how people 'talk' and 'do' generations in contemporary society. *Advances in Life Course Research, 24*, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.alcr.2015.03.001>

Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant" Millennial" cohort. *Rainmaker Thinking, 125*, 1-13.

Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Hämtad 2023-04-24 från [Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning \(vr.se\)](https://www.vr.se/om-vr/etiska-principer)

Yue, CA, Men, LR och Ferguson, MA (2019). Överbryggande transformerande ledarskap, transparent kommunikation och medarbetarnas öppenhet för förändring: förtroendets förmedlande roll. *Public Relat. Upp. 45*:101779. doi: 10.1016/j.pubrev.2019.04.012

Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: The mediator of knowledge sharing and moderator of social capital. *Sustainability, 9*(10), 1893.

8. Statistik och intervjuer

Fastighetsmäklarinspektionen (31 december 2022) *Tioårsstatistik*

[Tioårsstatistik \(fmi.se\)](https://www.fmi.se)

FMI. (2023). Vad krävs för att bli mäklare?. Karlstad.

hämtad 2023-03-28 från [Vad krävs för att bli mäklare? | FMI](#)

Karacic, B (10 mars 2022) *Studentfrågan: Anställer man icke-presterande?*

<https://maklarvarlden.se/2022/03/studentfragan-anstaller-man-icke-presterande/>

[Fastighetsmäklarlag \(2011:666\) Svensk författningssamling 2011:2011:666 t.o.m. SFS](#)

[2017:1141 - Riksdagen](#)

Mäklarsamfundet (2022) Fastighetsmäklarbranschen, fakta och nyckeltal 2022

https://www.maklarsamfundet.se/sites/default/files/Media%20Opinion/pdf/Fakta%20och%20Nyckeltal%202022_final.pdf

9. Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledande del:

- Författarna presenteras
- Generell beskrivning av studiens syfte och dess frågeställningar
- Förklaring av intervjuens genomförande
- Informera respondent om forskningsetiska principer
- Informera om inspelning och transkribering

Inledande frågor:

1. Hur gammal är du?

2. Vilken termin?

Tema 1 - Ledarskap i allmänhet

3. Vad är ett gott ledarskap för dig?

4. Nämn 3 egenskaper du värderar högt hos en bra ledare.

Följdfråga: Vill du att ledarskapet försöker anpassas utifrån vad varje individ efterfrågar?

Följdfråga: Anser du att ledarskapet bör vara mer uppgiftsorienterat genom att ge mer direktiv och vara belöningsorienterad, dvs ge dig mer tydliga instruktioner och riktlinjer i ditt arbete som ska följas, eller ge dig mer individanpassad coachning kring hur du uppnår dina mål med hjälp av ledaren? Varför?

5. Vad är dåligt ledarskap enligt dig?

6. Nämn 3 egenskaper du värderar lågt hos en dålig ledare.

7. Vad har du för förväntningar på en ledare på din framtida arbetsplats som mäklare?

8. Vilken typ av ledarskap får just dig att vilja stanna kvar på din framtida arbetsplats?

Följdfråga: Om det uppstår en situation där du som nybliven mäklare inte uppnår ditt mål, hur vill du då att din ledare ska bemöta den situationen?

- Hur vill du att ledaren ska / inte ska agera i sitt ledarskap för att du ska uppnå målet?

Tema 2 - Ledarskapet på din arbetsplats

9. Med avseende på tidigare diskussion, vad är din erfarenhet av ledarskapet på arbetsplatser du tidigare praktiserat på?

10. Har du praktiserat på flera mäklarkontor?

- Om *ja*, vad kände du i ledarskapet som ledarna gjorde bra / dåligt?
- Om *ja*, vad fick dig att lämna de kontor du praktiserat på? **Följdfråga:** Finns det något i ledarskapet som fick dig att vilja lämna? Vad?
- Om *nej*, vad fick dig att vilja stanna kvar på kontoret?

Följdfråga: Finns det något i ledarskapet som fick dig att vilja stanna kvar? Vad?

11. Med avseende på dessa följdfrågor, finns det något ytterligare som du anser att en ledare bör göra eller göra mer av i sitt ledarskap för att få dig att vilja stanna kvar på kontoret?

12. Vilka egenskaper uppskattar du mest hos de ledare du har haft när du praktiserat?

Följdfråga: Skulle du säga att din ledare fokuserar på din personliga utveckling och potential?

- Hur viktigt är detta för dig?

13. Skulle du säga att ett ledarskap där ledaren ger direktiv till dig och dina kollegor med tydliga roller om vem som ska göra vad, är ett gott ledarskap? Om ja, tycker du att detta är bra? Känner du dig trygg eller låst av din roll?

- Om nej, skulle du föredra att din ledare gjorde det? Varför / varför inte

14. Skulle du säga att din erfarenhet av ledare på mäklarkontor ger mäklarna och praktikanter möjligheten att vara kreativa i sättet att utföra sitt arbete / praktik på?

Följdfråga: Är det något du vill att ledaren också ger dig som ny mäklare? Varför?

Avslutande del:

15. Finns det något som du skulle vilja tillägga som du inte har sagt som kan gynna vår studie?

- Avslutar intervjun genom att beskriva att studien kommer att finnas tillgänglig senare att tillhandahållas om person önskar det

