

GENERATION Z TAR PLATS

Vad driver deras inre motivation i arbetslivet och hur kan ledare främja den?

Elvira Sigrén & Färnam Jalali

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats 15 HP
Ämne: Management & Organisation
Höstterminen 2018
Handledare: Konstantin Lampou

Stockholm Business School



Stockholms
universitet

FÖRORD

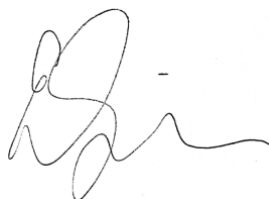
Studien har varit intressant att genomföra och vi har lärt oss mycket under resans gång. Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår kloka handledare Konstantin Lampou som stöttat oss med insiktsfulla och givande kommentarer på arbetet samt visat stort engagemang.

Därtill vill vi även tacka samtliga informanter som mitt i julstressen ställt upp och bidragit med underlag till uppsatsen. Det har varit tankeväckande och roliga diskussioner, vilket vi även hoppas informanterna tar med sig något ifrån. Tack vare deras tankar och åsikter har vi kunnat bygga en god empirisk grund.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett utomordentligt samarbete under uppsatsskrivandet. Utan varandras ömsesidiga engagemang hade vi inte nått vårt önskade resultat.

Stockholm 2019-01-16

Trevlig läsning,



Elvira Sigrén



Färnam Jalali

ABSTRACT

Improved standard of living has been followed by demographic changes and increased retirement age. Hence today's organizations manage a diverse workforce of four generations, each of them with its own distinct attributes. Likewise, tomorrow's organizations will consist of a generational diversity of five to six generations. Most research on generations has focused on characteristics and attitude differences. Drawing on the crucial and continual work of motivation - a journey without an end - this qualitative research study examined the most recent generation currently entering the labor force, Generation Z, and their workplace motivation. More specifically, the study explored if, and how, the generation is influenced by intrinsic motivation and its three basic needs of autonomy, competence and relatedness with regards to Self-Determination Theory and transformational leadership. Leaders' role in promoting autonomy, competence and relatedness were analyzed. The findings are based on semi-structured interviews with seven employees from Generation Z and three leaders. Our results showed that Generation Z is clearly impacted by and requesting intrinsic motivation in work life. In particular, the need for competence and a higher level of disloyalty towards the employer were portrayed. Furthermore, the strong demand for feedback among the generation was disclosed, suggesting more time-consuming measures from leaders.

Keywords: Self-Determination Theory, transformational leadership, autonomy, competence, relatedness, Generation Z, intrinsic motivation, workplace motivation.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	1
1.1 Bakgrundsinformation	1
1.2 Problematisering	3
1.3 Forskningsfråga	4
1.4 Syfte och kunskapsbidrag	5
2. LITTERATURGENOMGÅNG	6
2.1 Definition av generation	6
2.2 Tidigare generationer	6
2.3 Generation Z	7
2.4 Motivation i arbetslivet	8
2.5 Self-Determination Theory	9
2.5.1 <i>Autonomi</i>	10
2.5.2 <i>Kompetens</i>	11
2.5.3 <i>Samhörighet</i>	11
2.5.4 <i>Inre och yttre motivation</i>	11
2.6 Ledarskap från två perspektiv	12
2.7 Transformellt ledarskap	13
2.7.1 <i>Autonomifrämjande</i>	14
2.7.2 <i>Kompetensfrämjande</i>	14
2.7.3 <i>Samhörighetsfrämjande</i>	15
2.8 Teoretiskt ramverk	15
2.9 Sammanfattning	17
3. METOD OCH METODOLOGI	18
3.1 Forskningsfråga och syfte	18
3.2 Vetenskapsteoretisk infallsvinkel	18
3.3 Operationalisering av forskningsfråga	19
3.4 Målstyrt urval	20
3.5 Datainsamling och semistrukturerade intervjuer	22
3.6 Bearbetning av analys och data	23
3.7 Forskningsetiska förhållningssätt	24
3.8 Källkritiska hänsynstaganden	24
4. EMPIRI OCH ANALYS	27
4.1 Autonomi	27
4.1.1 <i>Delaktighet</i>	27
4.1.2 <i>Stimulans</i>	29
4.2 Kompetens	31

4.2.1 Utveckling	31
4.2.2 Kompetensutnyttjande	32
4.2.3 Målsättning	33
4.2.4 Feedback	35
4.3 Samhörighet	37
4.3.1 Relation till kollegor	37
4.3.2 Relation till chef	38
4.4 Yttre faktorer	40
4.4.1 Lön	40
4.5 Summering av resultat	41
5. DISKUSSION OCH KRITISK REFLEKTION	42
5.1 Ett framtida ledarskap	42
5.2 Ålder eller generationstillhörighet	43
5.3 Generation Z i relation till andra generationer	44
5.4 Teoretiskt och praktiskt bidrag	44
6. KONKLUSION	46
6.1 Förslag till framtida forskning	47
7. STUDIENS BEGRÄNSNINGAR	49
8. REFERENSLISTA	50
9. BILAGOR	55
Bilaga 1: Statistik från Statistiska centralbyrån	55
Bilaga 2: Informationsbrev	56
Bilaga 3: Intervjuguide för Generation Z	57
Bilaga 4: Intervjuguide för chef	59

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1: EGENGJORD FIGUR ÖVER HUR PRESENTERADE TEORIER SAMMANLÄNKAS MED GENERATION Z	16
--	----

TABELLFÖRTECKNING

TABELL 1: LÄR KÄNNA VÅRA INFORMANTER	21
--------------------------------------	----

1. INTRODUKTION

I följande kapitel introduceras läsaren till studien genom att tillhandahålla bakgrundsinformation om generationer, i synnerhet Generation Z vars intåg på arbetsmarknaden blir allt mer aktuellt. Därtill presenteras inre motivation samt de tre grundläggande behoven och dess samband till transformellt ledarskap. En problematisering redogörs mot bakgrund av tidigare forskning. Det återses ett tomrum gällande generationens inre motivation samt hur ledare arbetar för att främja den. Kapitlet innehåller vidare studiens forskningsfråga, syfte och kunskapsbidrag.

1.1 Bakgrundsinformation

There is a problem in the workplace [...]. It is a problem of values, ambitions, views, mindsets, demographics, and generations in conflict. The workplace you and we inhabit today is awash with the conflicting voices and views of the most age- and value-diverse workforce this country has known since our great-great-grandparents abandoned field and farm for factory and office.

Zemke, Raines och Filipczak (2000, s. 9-10).

Dagens arbetskraft är mer diversifierad än tidigare där vi alla tillhör en specifik generation som präglar vilka vi är (Ahmad & Ibrahim, 2015; Bejtkovsky, 2016). Bättre hälsa och levnadsvillkor har lett till demografiska förändringar med en åldrande befolkning (Bejtkovsky, 2016; Srinivasan, 2012) och höjd pensionsålder (Bencsik, Horvath-Csikos & Juhasz, 2016), vilket gett upphov till ett ökat antal generationer på arbetsmarknaden. Tidigare har arbetsplatser representerats av "Baby Boomers", "Generation X" och "Generation Y".¹

Idag har "Generation Z" börjat etablera sig på arbetsmarknaden. Generation Z, med dess flera benämningar som "Nätets infödda", "Facebook-generationen" och "iGeneration" är födda mellan år 1995 - 2010 (Bencsik et al., 2016; Iorgulescu, 2016). De har växt upp i en värld som

¹ Studiens klassificering av generationer med utgångspunkt i födelseår, från en definition av Bencsik et al. (2016).

Baby Boomers: år 1946 - 1960.

Generation X: år 1960 - 1980.

Generation Y: år 1980 - 1995.

är starkt präglad av en högt utvecklad digital era (Bencsik et al., 2016). Forskning visar att generationen kommer välja sin framtida karriär utifrån sina egna intressen och inte för att tillgodose vad någon annan efterfrågar (ibid). Enligt Statistiska centralbyrån (SCB) utgör Generation Z 12.3 procent av den arbetsföra befolkningen i Sverige per den 31 december 2017 (bilaga 1). Till den arbetsföra befolkningen räknas invånare mellan 15 - 74 år (SCB, u.å.).

En global studie med 155 länder från Gallupinstitutet (2017) visar att endast 15 procent av medarbetare, oavsett ålder, är engagerade i sitt jobb vilket är ett hinder för många organisationer. Västeuropa, inklusive Sverige, placerar sig under världsgenomsnittet med endast 10 procent. Det kan ställas mot 33 procent i USA. Skillnaden tycks ligga i att amerikanska företag fokuserar på prestationer och resultat med utgångspunkt i grundläggande mänskliga behov såsom positiva arbetsrelationer och möjligheter till personlig utveckling. Det visar sig ha en positiv inverkan på anställdas motivation.

I arbetslivet menar en del att yttre (*extrinsic*) motivationsfaktorer såsom belöningar, prestige, lön och undvikande av bestraffning påverkar individer (Twenge et al., 2010) medan andra åskådliggör den centrala betydelsen av inre (*intrinsic*) motivation (Deci & Ryan, 2000). Inre motivation innebär att ens personliga drivkraft och genuina intresse inför en arbetsuppgift är vad som driver en, motivationen är inneboende och knuten till utförandet av själva arbetet (ibid). Enligt Self-Determination Theory, vidare förkortat SDT, är tillfredsställelse av individens behov av autonomi (*autonomy*), kompetens (*competence*) och samhörighet (*relatedness*) grogrunden för bestående och genuin motivation, det vill säga inre motivation (Mikkelsen, Jacobsen & Andersen, 2017). Autonomi refererar till människans önskan att självorganisera sina handlingar och inte känna sig tvingad att utföra något, medan kompetens har individens behov av effektivitet och utvecklingsmöjligheter i centrum. Samhörighet tar utgångspunkt i personens strävan efter att ha meningsfulla relationer som medför en känsla av att vara betydelsefull för andra (Rezvani, Khosravi & Dong, 2017).

Motivation är förenat med ledarskap och de ska ses som förstärkande krafter när de kan harmoniseras i samexistens (Hocine & Zhang, 2014). Motivation och ledarskap är därmed viktiga aspekter för organisationer att beakta för att skapa organisatorisk framgång (Alvesson & Sveningsson, 2012, s. 297, 351; Hocine & Zhang, 2014). Ledarskap påverkar även huruvida anställda känner en inre motivation och chefer har ett stort inflytande i att stimulera och formge autonomi, kompetens och samhörighet hos anställda (Baard, Deci & Ryan, 2004).

Transformellt ledarskap är en ledarstil som påverkar och förändrar anställdas inställning till sitt arbete genom att försöka få dem att utföra arbetsuppgifter för att de genuint vill det (Söderfjäll, 2012, s. 82).

I och med den senaste generationens intåg på arbetsmarknaden ökar relevansen för organisationer att förstå dem och tillvarata deras kunskap och erfarenhet. Ur en organisatorisk synvinkel växer utmaningen med generationsgapet på arbetsplatserna och det är ett fenomen som kan medvetandegöras och bemötas genom att beakta olika generationers motivations- och ledarskapspreferenser. I framtiden talas det dessutom om fem till sex generationer representerade på varje arbetsplats (Bako, 2018; Bejtkovsky, 2016; Lanier, 2017), vilket resulterar i en ännu större diversifiering.

Frågor väcks om Generation Z motivationsfaktorer samt om, och i så fall hur de drivs av inre motivation. Behöver de mötas och ledas på ett annat sätt och hur ska chefer lyckas engagera den nya generationen som i allt större utsträckning integreras i arbetslivet?

1.2 Problematisering

Flertalet studier påvisar och belyser olika generationers distinkta karaktärsdrag, synsätt och arbetsmotivation (ex. Bencsik et al., 2016; Cennamo & Gardner, 2008; Lyons & Kuron, 2013; Wong et al., 2008). Desto färre studier inkluderar Generation Z. I synnerhet saknas det en bredare kontext om generationens inre motivation och hur ledare kan arbeta för att främja de grundläggande behoven av autonomi, kompetens och samhörighet hos Generation Z.

Då Generation Z uppvisat andra arbetsrelaterade värderingar, attityder och prioriteringar (Bencsik et al., 2016; Iorgulescu, 2016; Kubatova, 2016; Lanier, 2017), ledarskapspreferenser (Bako, 2018) samt uppfattningar om sin framtida arbetsplats och karriär (Iorgulescu, 2016; Kubatova, 2016), kan det antas att dagens organisationer behöver ompröva befintliga motivationssystem och hur chefer leder Generation Z. Ledare kan behöva anpassa, alternativt komplettera, sin ledarstil för att för att lyckas inkludera och tilltala denna grupp. Ur ett affärs- och resultatmässigt perspektiv, är inre motivation grundläggande för organisationer då det höjer både individuella och organisatoriska prestationer (Baard et al., 2004; Gagné & Deci, 2005; Hocine & Zhang, 2014; Manganelli et al., 2018; Mikkelsen et al., 2017).

Bako (2018) uppvisar märkbara skillnader vad gäller Generation Z och dess ledarskapspreferenser jämfört med andra generationer. De premierar karismatiska ledare som visar engagemang och investerar tid i sina medarbetare, till skillnad från Generation X som inte efterfrågar de faktorerna i lika hög grad. Ledare behöver ta mer hänsyn till det faktum att arbetsplatser blir alltmer komplexa och består av flera generationer (ibid). Ahmad och Ibrahim (2015) understryker vidare att chefers utmaningar har expanderat till att inrymma anpassning av sin ledarstil, för att bättre kongruera med den mångfald och komplexitet som återfinns på arbetsplatser. Liksom Bako (2018) anför de att varje generation har sina unika preferenser och värderingar om hur de vill motiveras av sina ledare. Nuvarande forskning tycks inte behandla hur Generation Z motiveras av sin ledare utifrån inre motivation samt om, och i så fall hur ledare får anpassa, alternativt komplettera, sitt ledarskap för att främja den.

Tidigare studier beträffande generationer, ledarskap och SDT, där inre motivation och de tre grundläggande behoven omfattas, är till stor del av kvantitativ art (ex. Bako, 2018; Cennamo & Gardner, 2008; Heyns & Kerr, 2018; Twenge et al., 2010). Lyons och Kuron (2013) efterfrågar att generationsforskning i större utsträckning torde utgå från ett kvalitativt tillvägagångssätt såsom djupgående intervjuer, i syfte att frambringa mer genomgripande och mångsidiga svar. Härigenom ämnar vi bidra ytterligare till nuvarande forskning gällande generationer och inre motivation.

Då forskning rörande Generation Z inte explicit inbegriper inre motivation återses ett tomrum, trots att teorier om motivation och ledarskap har konkretiserat vikten av autonomi, kompetens och samhörighet inom arbetslivet. Mot bakgrund av det har vi observerat vad som kan identifieras som ett gap mellan teori och empiri i ett hittills förbisett forskningsområde.

1.3 Forskningsfråga

Den övergripande forskningsfråga som vi har valt att diskutera i denna studie lyder:

Hur drivs Generation Z av inre motivation och hur kan ledare främja den?

1.4 Syfte och kunskapsbidrag

Studien bidrar med kunskap till den forskning som finns gällande Generation Z. Syftet med denna kvalitativa studie är att fördjupa insikterna om, och i så fall hur generationen drivs av inre motivation och behoven av autonomi, kompetens och samhörighet. Därutöver vill vi undersöka hur ledare kan främja generationens inre motivation och de grundläggande behoven. Tidigare generationsforskning påvisar den fundamentala betydelsen av anställdas inre motivation och belyser att olika generationer motiveras på olika sätt. Genom denna uppsats kommer vi att bidra med en ökad kännedom om vad som motiverar Generation Z vilket kan vara till stöd för dagens och morgondagens organisationer då Generation Z i allt större utsträckning tar plats på arbetsmarknaden.

2. LITTERATURGENOMGÅNG

I följande kapitel blir läsaren presenterad befintlig litteratur och forskning gällande generation, motivation och ledarskap. Kapitlet inleds med en beskrivning av Baby Boomers, Generation X och Y. Det för att läsaren ska få en bild av tidigare generationer i relation till studiens valda grupp. Därefter presenteras Generation Z och det blir tydligt att deras uppväxt i en digital omvärld har präglat dem. Vidare presenteras studiens teoretiska ramverk, Self-Determination Theory samt transformellt ledarskap. Det visar sig att ledarstilen har en koppling till SDT och inre motivation. Slutligen sammanfattas kapitlet.

2.1 Definition av generation

En generation beskrivs som en grupp av individer som har gemensam identitet vilken har skapats genom delade livssteg under samma tidsperiod (Heyns & Kerr, 2018). En ytterligare tolkning av begreppet generation beskrivs av Parment (2016, s. 48) som personer med liknande attityder, beteenden, levnadsvillkor och värderingar.

2.2 Tidigare generationer

Mellan år 1946 - 1960 är Baby Boomers födda (Bencsik et al., 2016). De är uppfostrade med att funktionalitet är mer väsentligt än estetik och känslor vilket också speglar sig i arbetslivet. De delar inte ungas syn om att ha roligt på jobbet och kunna förverkliga sig själva, utan de arbetar för att försörja sig och bidra till samhället (Parment, 2016, s. 35). Baby Boomers har ett stort karriärfokus och de ses som ambitiösa, drivna och statusmedvetna. Denna grupp värdesätter stabilitet och struktur inom organisationen samtidigt som de hyser stor respekt för hierarkin inom verksamheten. Vidare upplever individerna att yngre generationer inte arbetar lika hårt (Heyns & Kerr, 2018). Cennamo och Gardner (2008) illustrerar Baby Boomers inre motivation, vilken prioriteras lägre i arbetslivet i jämförelse med Generation X och Generation Y. Heyns och Kerr (2018) pekar å andra sidan på Baby Boomers betydande behov av kompetens.

Generation X är födda mellan år 1960 - 1980 (Bencsik et al., 2016). De tenderar att ha en lägre lojalitet gentemot sin arbetsgivare och undviker att låta organisationen de arbetar för spegla deras personlighet. Bristen på lojalitet grundar sig i social osäkerhet och snabba förändringar

under uppväxten. De bevittrade sina föräldrars, Baby Boomers, höga lojalitet som ofta besvarades med uppsägning, förminskning på arbetsplatsen, pensionskonflikter och ofördelaktiga företagsfusioner (Bako, 2018). Framåt präglades Generation X uppväxt av att bli självständiga, oberoende och självaktualiserande. Det reflekteras i att de värdesätter organisationer där självständighet balanseras med en känsla av tillhörighet kollegor emellan. Ytterligare egenskaper hos arbetsgivare som premieras är entreprenörskap, säkerhet, stabilitet och flexibilitet (ibid). Bencsik et al. (2016) lyfter även fram självcentrering, hårt arbetande, nitiskhet och behov av att hävda sig själva som kännetecken för generationen. Till skillnad från Baby Boomers, prioriterar de inre faktorer i högre utsträckning (Cennamo & Gardner, 2008). Samtidigt visar sig behoven av kompetens och samhörighet vara påtagliga, men desto mindre fokus på behovet av autonomi (Heyns & Kerr, 2018).

Generation Y eller ”Millennials” är individer födda mellan år 1980 - 1995 (Bencsik et al., 2016). Millennials är högkvalificerade i digital kunskap och tar enkelt till sig ny teknik. Generationen ser positivt på förändringar och gillar att leva i nuet snarare än att planera framtiden. De accepterar kulturella skillnader och trivs med snabbföränderliga liv (ibid). För Generation Y är det viktigt att arbeta med något de vill göra och tycker är roligt. Framgång, karriär och att tjäna pengar är prioriteringar eftersom de har lärt sig att det för dem vidare i samhället (Bako 2018; Bencsik et al., 2016). De karakteriseras som okomplicerade och öppna. Generation Y präglas av optimism och förordar ledare som har en kontinuerlig kommunikation och delger anställda självständighet i arbetet. Millennials är den mest utbildade generationen vilket speglas i att de är krävande i sitt sökande efter ett arbete som matchar deras kunskapsnivå och kompetens (Bako, 2018). Millennials har större behov av samhörighet än övriga generationer, även om de i likhet med andra generationer värdesätter kompetensaspekten högst (Heyns & Kerr, 2018). Likaså beaktar de inre faktorer högst bland studerade generationer (Cennamo & Gardner, 2008).

2.3 Generation Z

Denna studie utgår från att Generation Z är personer födda mellan år 1995 - 2010, vilket är den mest vedertagna tolkningen inom forskningen (Bencsik et al., 2016; Iorgulescu, 2016; Kubatova, 2016). I det stora hela har organisationer inte hunnit påverkas av Generation Z medan samhället allt starkare börjar influeras av den. Vi vet mycket om den skiftande miljön de har växt upp i vilket leder till att generationen är mycket diversifierad (Singh, 2014).

Generation Z är mer otåliga än tidigare generationer, söker kontinuerligt efter nya utmaningar och är inte rädda för förändring (Bencsik et al., 2016). De har ett starkt begär av möjlighet till avancemang och ser sin chef likt en mentor som delger regelbunden feedback (Kubatova, 2016). Generationen är lojala mot sitt yrke men desto mindre lojala gentemot sin arbetsgivare och räds inte ett jobbyte om förutsättningarna för utveckling stagnerar (Chillakuri & Mahanandia, 2018). De värderar inte att vara i en och samma organisation för länge och många vill experimentera sig fram för att veta vad de vill göra (Iorgulescu, 2016; Singh, 2014). Samtidigt bidrar de med mycket på arbetsplatsen, exempelvis genom att vara i teknologisk framkant (Singh, 2014).

Personer från Generation Z kännetecknas ofta av entreprenöriella drag och större innovationsförmåga än sina föregångare och de medverkar till idéer och nya tankesätt (Iorgulescu, 2016; Kubatova, 2016; Lanier, 2017). Deras dynamiska uppväxt och teknologiska omgivning mynnar ut i ett kreativt sinne och annorlunda tankebanor (Iorgulescu, 2016; Lanier, 2017). De har ett stort karriärfokus, är mer pragmatiska, optimistiska och självsäkra än tidigare generationer, vilket resulterar i att de är mer individualistiska (Bako, 2018). De är också accepterande och öppna gentemot människor som är annorlunda än de själva (ibid). I ljuset av att generationen växt upp med digital teknik och lättillgänglig samhällsinformation, har personer från Generation Z anknytningar med människor från olika bakgrunder och kulturer. Därav har de stor förståelse och är öppna gentemot sina medmänniskor. Det utmynnar i att Generation Z förväntar sig mer mångfald i organisationer och en variation av bakgrunder bland kollegor (Chillakuri & Mahanandia, 2018; Lanier, 2017).

2.4 Motivation i arbetslivet

Motivation handlar dels om att attrahera och behålla sin personal men också stimulera dem till utveckling (Alvesson & Svingsson, 2012, s. 351). Det finns en uppsjö av olika drivkrafter i arbetslivet, allt från olika behov och önskemål till att ha roligt och kunna utvecklas. Motivation är ett brett begrepp som kan studeras ur flera perspektiv (ibid). Ryan och Deci (2000) beskriver att motivation innebär att en individ *vill* göra någonting, där en person som inte känner någon kraft eller inspiration att utföra en viss aktivitet karakteriseras som omotiverad. Robbins, Judge och Campbell (2017, s. 148) ger en något mer nyanserad bild av motivation och återger det som en process där hänsyn tas till individens intensitet, riktning och uthållighet i ansträngningarna för att uppnå ett mål.

Studier visar att engagerade och motiverade medarbetare resulterar i att organisationer presterar bättre (Gilbert & Kelloway, 2014). Motivation styr bland annat personalomsättningen. Oengagerade medarbetare tenderar att sluta på sitt arbete inom ett år, tio gånger oftare än de medarbetare som är engagerade (Söderfjäll, 2012, s. 48). Ahmad och Ibrahim (2015) framhäver att arbetstillfredsställelse och välmående medarbetare härleds till motivation och motivation fyller en central roll i att motarbeta hög personalomsättning.

I en studie av Wong et al. (2008), vilken inbegriper 3 829 anställda, jämförs Baby Boomers, Generation X och Generation Y utifrån sex motivationsfaktorer i arbetslivet. Signifikanta skillnader uppmättes vad gäller tre av faktorerna, nämligen samhörighet, makt och befordringsmöjligheter. Det visade sig att ju yngre generation, desto högre prioritering av samhörighet. Makt värderas högst av Baby Boomers, följt av Generation X medan Generation Y värderar det lägst. Möjlighet till befordran visade sig ha störst värde bland Generation Y, därefter Generation X och lägst värde hos Baby Boomers. Det kontrasterar mot studien av Heyns och Kerr (2018) där Baby Boomers värderade kompetensaspekten högst, vari befordringsmöjligheter utgör en vital roll.

2.5 Self-Determination Theory

De flesta motivationsteorier ser på motivation som ett enhetligt fenomen där en individ antingen är motiverad eller omotiverad. Self-Determination Theory tar en annorlunda ståndpunkt då teorin konstaterar att människor inte bara kan ha olika grad och kvalitet av motivation utan också olika typer av motivation (Deci & Ryan, 2008; Jensen & Bro, 2018). De underliggande attityder och mål som en individ besitter och leder till handling definierar vilken typ av motivation personen har. Teorin tar utgångspunkt i de tre grundläggande behoven av autonomi, kompetens och samhörighet (Deci & Ryan, 2008). Studier från en rad länder med olika kulturer uppvisar samstämmigt att autonomi, kompetens och samhörighet är länkat till psykologiskt välmående (ibid). Baard et al. (2004) visar att anställdas arbetsresultat har en positiv korrelation till medarbetarnas upplevelse av inre motivation i form av autonomi, kompetens och samhörighet.

En del ifrågasätter hur SDT är konstruerad och påpekar modellens svagheter. Kritiker menar att de tre grundläggande behoven är för generella. De hävdar att mer lämpliga faktorer är

självkänsla (*self-esteem*), säkerhet (*security*) och bekvämlighet (*comfort*) (Pyszczynski, Greenberg & Solomon, 2000). Övriga påpekanden berör att modellens behov kan stå i konflikt till varandra. För att upprätthålla samhörighet behöver människor offra autonomi och kompetens (*ibid*). Gilbert och Kelloway (2014) bemöter kritiken och framhåller att de tre behoven inte är varandras motpoler. Snarare råder ett samspel mellan faktorerna och den ena utesluter inte den andra. Autonomi ska inte förväxlas med självständighet och distans från kollegor (*ibid*).

Trots ovan nämnda kritiska röster anser vi att SDT presenterar en rad intressanta infallsvinklar som är till nytta i vår studie, där teorins tydliga inriktning på inre motivation är av intresse för oss. Empiriska resultat visar att SDT kan bidra till att överbrygga många av de utmaningar dagens ledare möter (Hocine & Zhang, 2014) där transformella chefer har den främsta möjligheten i att influera underordnades tre grundläggande behov (Rezvani et al., 2017).

2.5.1 Autonomi

Autonomi innebär att individen agerar utefter egen vilja vilket präglas av omfattande valfrihet och ett genuint intresse inför aktiviteten eller uppgiften. Det är i stor utsträckning personen själv som har kontroll och påverkan över de handlingar eller det arbete som utförs (Gagné & Deci, 2005). Autonomt reglerade aktiviteter är ofta sammankopplade med inre motivation. Människor kommer sannolikt bli mer autonomt motiverade, prestera och lära sig bättre när de förstår värdet och syftet med deras jobb samt när de får tydlig feedback och support (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Autonom motivation är central i SDT för att förutse resultat på arbetsplatser. Enligt teorin kommer kvaliteten på arbetsmotivationen att öka när medarbetare ser värdet och betydelsen av deras arbete. Behovet av autonomi illustreras praktiskt i en studie som visar att autonom motivation i arbetet leder till mindre utbrändhet (*ibid*).

Motsatsen till autonomi innebär att en individ känner sig kontrollerad och tvingad till att vara på ett specifikt vis. Med andra ord innebär det att individen agerar på ett visst sätt till följd av att hen exempelvis behöver anpassa sig efter omgivningens krav och förväntningar (Söderfjäll, 2012, s. 142).

2.5.2 Kompetens

Kompetens specificerar att människor uppfattar att utförda arbetsuppgifter mynnar ut i faktiska resultat samtidigt som möjlighet till personlig utveckling existerar. Individen vill uppfatta sig som kunnig och känna stolthet över sitt arbete. Att misskrediteras eller undervärderas i arbetet leder istället till att den anställde betvivlar sina egna kunskaper och färdigheter (Manganelli et al., 2018). Behovet av kompetens påverkas i stor grad av mötet kollegor och chefer emellan. I arbetslivet får vi kommentarer och feedback på vår prestation, vi upplever huruvida arbetsuppgifterna är genomförbara och vi jämför oss med varandra. Vår upplevelse och inställning till arbetet påverkas om arbetssituationen tillåter oss att känna kompetens eller inte (Söderfjäll, 2012, s. 70-71).

2.5.3 Samhörighet

Samhörighet kommer till uttryck genom medarbetarnas strävan efter att skapa, bibehålla och vårda meningsfulla och ingående relationer med övriga kollegor. Detta för att känna sig som en del av en större helhet. Därigenom uppmuntras samarbete och bildandet av gemensamma värderingar och ambitioner (Manganelli et al., 2018). Även om forskning har visat att autonomi och kompetens mest influerar den inre motivationen, fyller samhörighet en funktion i att upprätthålla den (Gilbert & Kelloway, 2014; Ryan & Deci, 2000).

2.5.4 Inre och yttre motivation

Medarbetare kan ha en renodlad inneboende motivation vid utförandet av arbetsuppgifter. Den inre motivationen genererar medarbetaren till att fortsätta sporras till följd av utvecklingsmöjligheter, känsla av tillhörighet eller personligt intresse och nyfikenhet, vilka alla sammankopplas till de tre behoven (Manganelli et al., 2018). Baard (2002, s. 256) beskriver att när en individ kännetecknas av inre motivation råder ingen upptagande oro eller stress över att behöva undvika bestraffning då arbetet utförs på ett oklanderligt sätt. Likaså finns inget missnöje eller begär av att efterfråga någon form av belöning som en bekräftelse på sitt goda arbete. Det då individen finner tillräcklig glädje och passion i arbetsuppgifterna i sig och genomsyras sålunda av hög autonomi (ibid).

Yttre motivation innebär att en aktivitet eller uppgift realiseras av den anledning att det leder till ett specifikt resultat eller yttre belöningar (Ryan & Deci, 2000). Yttre faktorer inkluderar monetära medel, status och prestige eller undvikande av bestraffning (Manganeli et al., 2018).

Deci och Ryan (2008) argumenterar för att när basala egenskaper som autonomi, kompetens och samhörighet, sprungna ur inre motivation, saknas eller motarbetas, tar yttre motivation vid. Människor vänder sig till yttre indikationer för att finna inre tillfredsställelse. Följaktligen kan yttre motivation betecknas som behovssubstitut, den medför liten eller ingen tillfredsställelse alls, men personer söker efter det i syfte att tillgodose avsaknaden av genuin inre motivation. Således blir utfallet att människor på en arbetsplats tenderar att eftersträva yttre belöningar i sin egentliga och undermedvetna strävan efter grundläggande, inre behov, varefter de yttre faktorer som mottas eller uppnås resulterar i en fortsatt frånvaro av välbefinnande (ibid). Forskning stärker denna tes om att traditionella belöningsformer i termer av yttre motivation i många fall urholkar inre motivation, snarare än att stimulera den (Deci, 1971; Gagné & Deci, 2005; Hocine & Zhang, 2014; Mikkelsen et al., 2017).

2.6 Ledarskap från två perspektiv

Motivation och ledarskap är viktiga aspekter för organisationer att beakta för att skapa framgångsrika resultat (Alvesson & Sveningsson, 2012, s. 297, 351; Hocine & Zhang, 2014). Ledarskapet influerar och formar även anställdas tillfredsställelse av autonomi, kompetens och samhörighet (Baard et al., 2004). Alvesson och Sveningsson (2012, s. 297-298) slår fast att ledarskap som begrepp är svepande och intetsägande. Den gemensamma nämnaren för ledarskap är att det införlivar en påverkansprocess, bestående av ett ojämnt förhållande, där ledare och chefer praktiserar inflytande över underordnade vad gäller bland annat mål, strategier, hängivenhet och efterlevnad (ibid).

Två sätt att studera ledarskap är genom transaktionell och transformell ledarstil. Ett transaktionellt ledarskap handlar om kontroll och övervakning av underordnade genom villkorliga belöningar. Transaktionella ledare har fokus på yttre motivationsfaktorer där måluppfyllelse och belöningar samverkar. Det är alltså en utbytesrelation mellan chef och medarbetare, där anställda förväntas uppnå specifika mål i syfte att erhålla diverse former av belöningar eller undvika bestraffningar och övervakning (Rezvani et al., 2017). Målen planeras i samråd med medarbetaren men utformas ofta på ett sätt så att anställda arbetar för att uppnå

målen men inte mer därtill. Det förstärks av sambandet mellan måluppfyllelse och belöning, vilket resulterar i att medarbetare inte sporras till sin fulla potential efter att de nått sina mål och erhållit belöning (Hocine & Zhang, 2014).

Sammantaget är yttre belöningsformer en central aspekt vad gäller transaktionella ledaregenskaper. Vi är emellertid intresserade av den genuina inneboende motivationen hos Generation Z och studerar därför det transformella ledarskapet, som visar ha ett nära samband till SDT.

2.7 Transformellt ledarskap

Transformella ledare stimulerar och inspirerar sina medarbetare till att göra mer än vad som ursprungligen förväntas (Hater & Bass, 1988), uppmärksammar de positiva resultaten samt fokuserar på medarbetarnas enskilda behov (Rezvani et al., 2017). Målet är på sikt att internalisera verksamhetens visioner med medarbetarna (Barling, Weber & Kelloway, 1996; Gilbert & Kelloway, 2014; Jensen & Bro, 2018).

Ett transformellt ledarskap är gynnsamt utifrån flertalet aspekter såsom underordnades tillfredsställelse (Hater & Bass, 1988; Rezvani et al., 2017), engagemang och förtroende gentemot ledningen (Barling et al., 1996) samt huruvida de anställdas värderingar är i linje med organisationens visioner (Jensen & Bro, 2018).

Gilbert och Kelloway (2014) demonstrerar ledarstilens dimensioner, vilka inkorporerar *idealiserat inflytande*, *inspirerande motivation*, *intellektuell stimulans* och *individualiserad hänsyn*. Idealiserat inflytande går ut på att ledare framkallar förtroende och respekt bland sina följare genom att agera föredömligt och korrekt (ibid). Chefer som involverar inspirerande motivation är de som utmanar genom att utstaka och uppmuntra prestationer och visioner som medarbetare har möjlighet att överträffa, vilka inledningsvis kan ha varit bortom den anställdes förväntningar (Gilbert & Kelloway, 2014; Robbins et al., 2017, s. 343). Intellektuell stimulans innebär att ledare engagerar sig i anställdas tankesätt genom att konkretisera klassiska och återkommande antaganden och problem med nya, alternativa tillvägagångssätt. Slutligen, med individualiserad hänsyn, åsyftas att chefer ser anställda som unika individer och hjälper dem att åstadkomma behov av framgång och utveckling (Gilbert & Kelloway, 2014).

Transformella ledare bidrar till att anställdas behov av autonomi, kompetens och samhörighet tillfredsställs (Gilbert & Kelloway, 2014; Jensen & Bro, 2018). Det sker genom att ledare agerar så att medarbetare känner sig säkrare på sin egen förmåga och tryggare i relationer (Gilbert & Kelloway, 2014; Söderfjäll, 2012, s. 82). För att förstå och undersöka hur det ter sig i praktiken kommer utgångspunkten vara de tre psykologiska behoven autonomi, kompetens och samhörighet, samt hur ledare arbetar för att främja behoven genom sin ledarstil.

2.7.1 Autonomifrämjande

En ledare kan främja autonomi hos sina medarbetare på olika sätt. En metod är att låta anställda vara delaktiga och ha möjlighet att påverka de situationer som tillåter det (Hocine & Zhang, 2014; Gilbert & Kelloway, 2014; Jensen & Bro, 2018; Söderfjäll, 2012, s. 145). Det innebär dock inte att delegera alla beslut till anställda utan ledare ska snarare agera på ett sådant sätt att medarbetare känner sig delaktiga i de beslut som fattas (Söderfjäll, 2012, s. 145-146). Ledare kan använda en autonomifrämjande kommunikation, vilket innebär att minimera användandet av kontrollerande begrepp såsom *måste*, *kräver* och *tvungen*. Därutöver är det av stor betydelse att lyssna på sina medarbetare och ta in deras tankar och åsikter (ibid, s. 151-155).

Ytterligare ledarbeteenden som stödjer autonomi inkluderar valfrihet, utrymme och acceptans för bakslag, att delge feedback på ett konstruktivt sätt, använda incitament för att belöna goda arbetsresultat samt reducera överdimensionerade hämmande regler (Gilbert & Kelloway, 2014). Anställdas autonomi främjas om ledare är tydliga med verksamhetens övergripande målsättningar och konkret presenterar var och hur medarbetarna kommer in i processen (Jensen & Bro, 2018).

2.7.2 Kompetensfrämjande

Att en individ känner sig tillräckligt kompetent för att utföra en arbetsuppgift är av betydelse för att hen ska vilja och kunna genomföra den. I stor grad tillgodoser vi behovet själva, men människor som är viktiga för oss bidrar också till att tillfredsställa kompetensbehovet. Chefer och ledare ses som betydelsefulla källor. De kan även ha en motsatt effekt på vår upplevda kompetens och bidra till en känsla av oduglighet (Söderfjäll, 2012, s. 82-83). För att främja kompetensbehovet och goda prestationer kan chefer i första läget ha en optimistisk grundinställning till medarbetarnas förmåga och potential. Därtill är det av betydelse att

förmedla vilka förväntningar en har på sina medarbetare (ibid). Ett ytterligare sätt att främja kompetens hos medarbetare är att sätta upp verksamhetsmål och sedan följa upp dessa (Söderfjäll, 2012, s. 95; Jensen & Bro, 2018). Därigenom är det av betydelse att sätta upp mål som är meningsfulla och inte påtvingade (Söderfjäll, 2012, s. 96). Genom att ge medarbetare möjlighet till att engagera sig i givande och utmanande uppgifter kan de utnyttja och bygga vidare på sina unika färdigheter och förmågor (Gilbert & Kelloway, 2014).

Deci och Ryan (2000) visar en koppling mellan kompetens och feedback. Positiv feedback skapar tillfredsställelse och bidrar till behovet av kompetens, vilket främjar inre motivation. Negativ feedback, å andra sidan, tenderar att motarbeta kompetensbehovet och därmed försämra den inre motivationen.

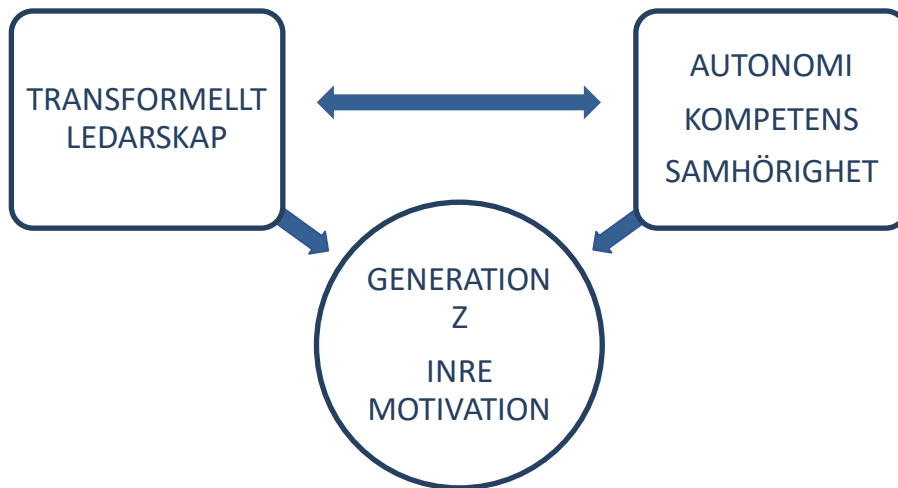
2.7.3 Samhörighetsfrämjande

På arbetsplatser utgör ledarskapet en viktig källa till samhörighet. Därmed är det relevant att ledare formar och främjar goda relationer med och mellan sina anställda. Grundorsaken är att om relationer präglas av otrygghet finns det risk att tid och energi läggs på att oroa sig, istället för på arbetsuppgifter (Söderfjäll, 2012, s. 115).

Ledare kan främja ett kommunikationsklimat där varje medarbetare känner att de blir bekräftade. Att ge det stöd som motsvarar de krav som ställs på medarbetaren tillhör också en ledares uppgift. Stödinsatser ska vara större när det ställs högre krav på medarbetaren och vice versa (ibid, s. 132-133). Chefer som involverar samhörighet fostrar lagarbete, ömsesidig respekt, tillit gentemot kollegor, gemensamma grupp mål och värderingar. Samhörighetsfrämjande ledarskap konkretiseras på arbetsplatsen via möten, samarbete och förtroende, aktiviteter samt konstruktiv kommunikation (Gilbert & Kelloway, 2014).

2.8 Teoretiskt ramverk

Vi väljer att framställa en figur över hur ovan presenterade teorier kommer behandlas och sammankopplas. Uppsatsens fundament är Generation Z. Vi vill studera vad som motiverar dem i arbetslivet samt om, och i så fall hur ledare behöver anpassa, alternativt komplettera, sin ledarstil för att främja deras motivation och de tre grundläggande behoven autonomi, kompetens och samhörighet.



Figur 1: Egengjord figur över hur presenterade teorier sammanlänkas med Generation Z

Ett transformellt ledarskap framhåller de tre grundläggande behovens beståndsdelar, vilket illustreras i Figur 1 med pilen mellan transformellt ledarskap och autonomi, kompetens och samhörighet. Genom att utöva en transformell ledarstil motiverar chefer sina medarbetare genom att inspirera dem till att uppnå organisationens visioner (Gilbert & Kelloway, 2014; Jensen & Bro, 2018). När en vision uttiskas, är det ledarens ansvar att översätta den och överföra värderingar till de anställda. Först då kan företagets visioner och värderingar internaliseras av de anställda (Gilbert & Kelloway, 2014). På så sätt bidrar ett transformellt ledarskap till en inre motivation genom att styra mot en gemensam vision där värderingskongruens mellan chefer och följare är positivt korrelerat med verksamhetens resultat. Processen rörande visioner aktualiseras i högre grad idag mot bakgrund av att individer vill finna en genuin inre motivation i sitt arbete utöver yttre faktorer som lön (ibid).

Transformella chefer sporrar autonomi via intellektuell stimulans, varigenom ledare främjar anställda att tänka självständigt och utveckla egna strategier för att ta sig an sina arbetsuppgifter (ibid). Behovet av samhörighet tillfredsställs av den transformella ledarstilen med hjälp av individualiserad hänsyn, där ledarstilen stimulerar relationsskapande som karakteriseras av omtanke och respekt (Gilbert & Kelloway, 2014; Rezvani et al., 2017) samt idealiserat inflytande, alltså delandet av gemensamma visioner som skapar sammanhållning (Gilbert & Kelloway, 2014). Inspirerande motivation bidrar till den transformella chefens arbete med att främja kompetens på så sätt att utmanande men uppnåeliga mål presenteras. Genom att utmana påstådda barriärer och uppnå dessa mål stimuleras individer vidare (ibid).

Det transformella ledarskapets tydliga samband med SDT bildar en intressant teoretisk grund att ta avstamp i vad gäller att sammanfläta Generation Z med motivation och ledarskap. SDT möjliggör för oss att få en djupare inblick i Generation Z inre motivation, i vilken vi funnit att transformellt ledarskap omfattar och främjar de tre grundläggande behoven.

2.9 Sammanfattning

Medan klassiska motivationsteorier tar ett helhetsgrepp om motivation och vilja inför en sysselsättning, särskiljer sig SDT genom att klassificera motivation på olika plan och i varierande karaktärer (Deci & Ryan, 2008). Därav fungerar SDT som en god grund vad gäller motivationsforskning då teorin är detaljerad, parallellt med att den identifierar kärnprinciper bakom hållbar motivation (Hocine & Zhang, 2014; Rezvani et al., 2017). Sålunda blir det intressant att använda SDT som angreppssätt vad gäller att sammanfläta fenomenen Generation Z, transformellt ledarskap samt inre motivation i arbetslivet.

Baserat på SDT-forskning understryks de tre behoven, autonomi, kompetens och samhörighet, koppling till inre motivationsfaktorer (Deci, 1971). Inre faktorer har en större inverkan för människor än yttre (Baard et al., 2004; Gagné & Deci, 2005), varför fokus ligger på det. Att finna en genuin inre motivation är målet där yttre motivation ofta agerar medel för att erhålla inre motivation (Deci & Ryan, 2008; Mikkelsen et al., 2017).

Sammantaget har litteraturgenomgången bidragit till en fördjupad kunskap inom området generation, motivation och ledarskap. Utifrån den befintliga litteratur som presenterats kan det konstateras att varje generation särskiljer sig vad gäller beteenden, värderingar och motivationsfaktorer där de tre grundläggande behoven inom SDT fyller en roll i att blottlägga Generation Z. Med tiden tar dessa individer större plats ute på arbetsplatserna, vilket gör det till ett fenomen att beforska. På så sätt kan dagens och morgondagens organisationer inkludera den breda och dynamiska gruppen av medarbetare som idag återspeglas på arbetsplatser, för att verkningsfullt kunna maximera produktivitet och reducera personalomsättningen.

3. METOD OCH METODOLOGI

I följande kapitel blir läsaren presenterad uppsatsens metod och metodologiska vägval. Studiens vetenskapsteoretiska perspektiv demonstreras där konstruktivism och interpretivism sammankopplas till studien. Det blir tydligt att studien ämnar betrakta och diskutera huruvida individer uppfattar och tolkar sin verklighet, vilket motiverar valet av kvalitativ forskningsmetod. En operationalisering av forskningsfrågan sker för att översätta den till något praktiskt hanterbart som går att studera. Vidare presenteras aspekter för datainsamling och tillvägagångssätt för intervjuer. En tematisk analys ligger till grund för att analysera och bearbeta data. Kapitlet avslutas med reflektioner kring autenticitet och tillförlitlighet.

3.1 Forskningsfråga och syfte

Vår övergripande forskningsfråga som diskuterades i studien var:

Hur drivs Generation Z av inre motivation och hur kan ledare främja den?

Syftet med uppsatsen var att fördjupa insikterna om, och i så fall hur generationen drivs av inre motivation och behoven av autonomi, kompetens och samhörighet. Vi ville även undersöka hur ledare kan arbeta för att främja generationens inre motivation och de grundläggande behoven. Vårt kunskapsbidrag gällande Generation Z är till stöd för många organisationer då det är av betydelse att ha kunskap om vad som motiverar Generation Z, vilka alltmer etablerar sig på arbetsmarknaden.

3.2 Vetenskapsteoretisk infallsvinkel

Studien utgick från ett kvalitativt tillvägagångssätt som enligt Slevitch (2011) baseras på konstruktivism och interpretivism. I enlighet med konstruktivism (Bryman & Bell, 2017, s. 53-54), hade vi uppfattningen att individers motivation i arbetslivet skapas genom interaktion med andra sociala aktörer, förslagsvis personer från samma generation med liknande syn på världen. En individs värderingar eller handlingar kan också påverkas av det sociala samspelet med ledare. I föreliggande uppsats studerades aktörers subjektiva uppfattningar om företeelser, vilket placerar studien under interpretivismen. Kvalitativ forskning tenderar att vara mer öppen

än kvantitativ strategi (ibid, s. 403), vilket var till fördel då vi tror att vår förståelse för ämnet utvecklades i hög grad vid samtal med informanterna.

En forskningsstudie utgår från en deduktiv, induktiv eller abduktiv ansats, vilka på olika sätt visar hur studien förhåller sig till teorin (ibid, s. 42). Vår studie hade ett abduktivt synsätt. Att *tolka* är centralt gällande en abduktiv forskningsansats och synsättet fyller en funktion genom samspelet mellan tro och fakta, i syfte att åstadkomma ny kunskap (Mantere & Ketokivi, 2013). Forskare som bejakar ett abduktivt angreppssätt är öppna gentemot att insamlad data, såsom intervjuer, inte överensstämmer med den teori forskningen utgår ifrån (Alvesson & Kärreman, 2007). På liknande sätt användes befintlig litteratur rörande SDT och transformellt ledarskap, varvid det applicerades på Generation Z. Målsättningen var inte att intervjuer vi genomförde skulle kongruera med existerande litteratur. Tvärtom var vi medvetna om att intervjuerna kunde gå emot den teori som presenterats.

3.3 Operationalisering av forskningsfråga

Vår övergripande forskningsfråga operationaliserades till delfrågor vilka låg som grund för intervjuerna för att samla in användbara och informationsrika data. Samtliga delfrågor presenteras enklare och mer konkret i frågeformulären (bilaga 3 & 4).

- *Vilka inre motivationsfaktorer har Generation Z i arbetslivet och vad påverkar deras arbetsmotivation utifrån Self-Determination Theory?*
Med frågeställningen ville vi generera kunskap om vad som motiverar Generation Z i arbetslivet för att därmed bidra till att fylla det forskningsgap som råder.
- *På vilket sätt upplever Generation Z att deras chefer främjar arbetsmotivationen utifrån autonomi, kompetens och samhörighet?*
Genom att ställa frågan ville vi generera kunskap beträffande om, och i så fall hur chefer främjar de tre grundläggande behoven genom sitt ledarskap.
- *Hur anpassar sig ledare efter Generation Z?*
Genom att ställa frågan ville vi generera kunskap kring hur ledare betraktar den nyttillträdde generationen på arbetsmarknaden samt hur de behöver anpassa sin ledarstil.

Vid våra intervjuer framställdes två skriftliga intervjuguider, en för medarbetare (bilaga 3) och en för chefer (bilaga 4). Intervjuguiderna användes som mallar för att initiera diskussioner. De konstruerades efter våra delfrågor ovan, forskningsfrågan och utifrån teorin vi kommit fram till i litteraturgenomgången.

3.4 Målstyrt urval

Utifrån forskningsfrågan konstaterades det att individer tillhörande Generation Z samt chefer som leder generationen skulle ligga till grund för uppsatsen empiri. Vi valde därför att göra ett målstyrt urval, då urvalet baserades på tio informanter som var strategiskt relevanta utifrån forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2015, s. 429). Enligt Robinson (2014) är motivet bakom användandet av ett målstyrt urval att forskaren tar sin utgångspunkt i den teoretiska förståelsen av ämnet som ska studeras. I vårt fall innefattar studien personer tillhörande Generation Z, samt ledare till dessa, vilka bägge ses som intervjuobjekten. I enlighet med vad Robinson (2014) lyfter fram, ska alltså dessa individers närvaro i empirin säkerställas i syfte att bearbeta forskningsfrågan.

Vid urval av medarbetare fanns följande kriterier:

- Tillhöra Generation Z utifrån studiens definition.
Varför: Studiens målgrupp.
- Ha aktiv anställning på ett företag.
Varför: Motivation i arbetslivet ska studeras.
- Arbetslivserfarenhet på minst fyra år.
Varför: Utifrån vår egna arbetslivserfarenhet upplevde vi att fyra år var eftersträvansvärt baserat på att en rimligtvis fått uppfattning om personliga motivationsfaktorer och praktiska upplevelser av arbetslivet, måhända på olika företag och med olika yrkesroller.

Vid urval av chefer fanns följande kriterier:

- Leder Generation Z och yngre medarbetare överlag.
Varför: Studiens målgrupp.
- Leder flera generationer.
Varför: För att få en nyanserad diskussion och kunna bilda oss en uppfattning hur deras syn på Generation Z skiljer sig mot andra generationer.

- Innehäft chefsposition i minst fem år.

Varför: För att säkerställa erfarenhet av att leda medarbetare.

Efter att vi kommit fram till ovan kriterier kontaktades individer genom vårt kontaktnät vi knutit i arbetslivet och tio stycken ville medverka i studien. Samtliga informanter fick därefter ett informationsbrev med bifogad intervjuguide (bilaga 2, 3 & 4). Inre motivation kan ses som ett personligt tema och en inneboende känsla (Ryan & Deci, 2000). Eftersom informanterna var bekanta med oss sen tidigare, tror vi att de kände förtroende för att diskutera ämnet med oss. Bryman och Bell (2015, s. 429) belyser att genom ett målstyrt urval eftersträvas ofta en variation i urvalet vad gäller karaktärsdrag. De som ville ställa upp på intervju hade anställning på olika företag samt varierande yrkestitlar. Variation sågs som en fördel då vi reducerade risken att deras information och åsikter enbart härleddes från deras specifika arbetsplats och inte generationstillhörighet, vilken vi ville studera.

Att utgå från sitt kontaktnät beskrivs som en risk för skevhet och en potentiell nackdel eftersom att urvalet inte valdes ut slumpmässigt (ibid, s. 408). Då denna studie ämnade ge kunskap om Generation Z och organisationer i allmänhet ansåg vi att metoden kunde användas, trots potentiella svagheter, för att besvara studiens frågeställning och uppnå dess syfte.

Informanterna arbetade inom bank, landsting, näringsliv, revision och telekommunikation. Nedan följer en kortare presentation av respektive informant. För att behålla anonymitet kopplas inte bransch till en enskild informant.

Tabell 1: Lär känna våra informanter

	Arbetsroll	Ålder	Antal år arbetslivs- erfarenhet	Antal år chefs- position	Format	Datum
Informant 1	Medarbetare	23	4	-	Fysiskt möte	18-12-03
Informant 2	Medarbetare	23	7	-	Telefonmöte	18-12-04
Informant 3	Medarbetare	22	7	-	Fysiskt möte	18-12-05
Informant 4	Medarbetare	22	7	-	Telefonmöte	18-12-05
Informant 5	Medarbetare	22	7	-	Fysiskt möte	18-12-09
Informant 6	Medarbetare	23	6	-	Fysiskt möte	18-12-09
Informant 7	Medarbetare	23	8	-	Telefonmöte	18-12-09
Informant 8	Chef	37	-	8	Fysiskt möte	18-12-10
Informant 9	Chef	58	-	18	Fysiskt möte	18-12-11
Informant 10	Chef	47	-	7	Fysiskt möte	18-12-18

3.5 Datainsamling och semistrukturerade intervjuer

Inför datainsamlingen genomfördes tre pilotintervjuer i syfte att förfina innehåll, utformning av frågor samt beakta genomförbarheten (Alshenqeti, 2014). Vid pilotintervjuerna upplevde testpersonerna att en del frågor var styrande. Det resulterade i att vi omformulerade vissa frågor till att bli mer öppna och fria för tolkning för informanterna. Därtill eliminerades teoristyrda begrepp som exempelvis autonomi, kompetens och samhörighet.

För att kunna besvara vår forskningsfråga och samla in primärdata genomfördes semistrukturerade intervjuer vilket är i enlighet med kvalitativ forskning, där intervjuer är en användbar metod (Alshenqeti, 2014; Bryman & Bell, 2017, s. 451). Valet av semistrukturerade intervjuer var för att vi ville säkerställa att vi fick med den information som behövdes för att kunna besvara frågeställningen. Ostrukturerade intervjuer, en annan förekommande intervjuform, tenderar nämligen att likna ett vanligt samtal (Bryman & Bell, 2017, s. 453; Denscombe, 2018, s. 269).

Vid genomförandet av intervjuerna hade intervjupersonerna, trots intervjuguide, stor frihet att utforma svaren på eget sätt och frågorna kom nödvändigtvis inte i samma ordning som i intervjuguiden. Om tillfälle fanns utformades följdfrågor som avvek från den förberedda intervjuguiden, i enlighet med semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2015, s. 481; Denscombe, 2018, s. 269).

Sju intervjuer genomfördes på informantens arbetsplats. Tre intervjuer utfördes via telefon. Intervjuerna pågick i 20 - 40 minuter. Det var till fördel att vi träffade de flest informanter via fysiska möten då det möjliggjorde för oss att även studera kroppsspråk. En nackdel med telefonintervju är att kroppsspråk inte kan studeras. Detsamma gäller ansiktsuttryck som exempelvis rör osäkerhet kring en fråga (Bryman & Bell, 2017, s. 218). Ändock finns det fördelar med telefonintervju. Intervjupersonen kan uppleva att det är enklare att öppna upp sig gällande känsliga frågor över telefon (ibid, s. 471). En annan aspekt kan vara att det är enklare att organisera själva intervjutillfället och intervjupersonen kan anpassa dag och tid för genomförandet (ibid). De informanter vi hade telefonintervju med föreslog det själva då de inte hade möjlighet att boka in oss för ett fysiskt möte på grund av fullspäckade scheman. Alla intervjukandidater lovades full anonymitet, detsamma gällande företagets namn. I uppsatsen presenteras de därför som ”Informant 1-10”. Intervjuerna spelades in, för att undvika att

information och vissa uttryck skulle gå förlorade inför analys av materialet (Bryman & Bell, 2017, s. 460). Inspelningen skedde efter samtycke med varje informant.

3.6 Bearbetning av analys och data

Intervjuerna transkriberades, vilket innebar att informantens svar ordagrant skrevs ut för att urskilja teman och nyckelord (Braun & Clarke, 2006; Bryman & Bell, 2017, s. 466). Inom kvalitativ forskning är det vanligt förekommande att det görs en tematisk analys för att bearbeta data (Braun & Clarke, 2006; Bryman & Bell, 2017, s. 556; Nowell et al., 2017), vilket även var tillvägagångssättet här. Processen innebär att noga gå igenom insamlad data i syfte att identifiera och kategorisera olika teman samt finna nyckelord och samband (Braun & Clarke, 2006). Ett tema är något som fångar det som är viktigt ur studiens data och som har att göra med forskningsfrågan och delfrågorna (ibid).

En teoridriven tematisk analys utgår ifrån forskarnas teoretiska intresse (Nowell et al., 2017). Våra intervjufrågor baserades i hög grad på den teoretiska förförståelse vi fått gällande autonomi, kompetens och samhörighet i arbetslivet. En fallgrop med det, som Braun och Clarke (2006) påpekar, är att forskaren då förutsätter att studiens tema är detsamma som eventuella teman som presenteras i intervjuguiden eller övriga delar i uppsatsen, vilket det nödvändigtvis inte behöver vara. För att överkomma det har vi beaktat de samband och nyckelord vi funnit utanför våra teoretiska ramar om autonomi, kompetens och samhörighet. Det illustreras i uppsatsen då empirin byggs upp av flertalet delteman däribland delaktighet, feedback, relation till chef med flera. Under intervjuernas gång har vi inte heller explicit nämnt de tre begreppen autonomi, kompetens och samhörighet. Därigenom förordade vi inte för informanterna att dessa tre faktorer skulle vara drivande i arbetslivet.

På liknande sätt ställdes även frågor rörande andra motivationsfaktorer samt vilka faktorer informanten främst motiverades av i arbetslivet. Förfarandet tillät oss vara mer öppna och gjorde att vi på förhand inte ramade in oss själva eller ledde informanten åt endera håll om vad *teorin* menar är viktigt. Vi har lyssnat till informantens faktiska svar och därefter urskilt teman, nyckelord och samband.

Efter transkriberingen upprättades ett intervjuprotokoll där samtliga intervjuer sammanfattades separat. Empirin i nästkommande kapitel refereras till intervjuprotokollet (förkortat ip) samt

dess sidnummer. Det kan illustreras tydligt med ett exempel från första citatet i kapitel fyra som refereras enligt (ip, s. 1). Vid en närmare granskning av protokollet återfinns citatet på sida ett i sammanfattningen av intervjun med Informant 1. Samtliga dokument finns att tillgå för granskning.

3.7 Forskningsetiska förhållningssätt

Forskningsetiska hänsynstaganden aktualiserades vid upprättandet av uppsatsen. Inom samhällsvetenskaplig forskning poängteras fyra forskningsetiska riktlinjer att förhålla sig till: frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet (Lind, 2014, s. 133). Dessa mynnar ut i fyra huvudkrav som ska beaktas, nämligen: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Till en början introducerades uppsatsens ämne och syfte vid förfrågan om intervjudeltagande. Det upprepades både i informationsbrevet (bilaga 2) och vid intervjuens inledning, vilket gör att informationskravet tillgodoses (Vetenskapsrådet, 2002). Vidare infriade vi samtyckeskravet genom att informera intervjukandidaterna om att de när som helst hade rätt att avböja att besvara en fråga eller avbryta intervjun om så önskades (Alshenqeti, 2014; Vetenskapsrådet, 2002). Intervjun inleddes med att informanterna presenterade sig med namn, ålder och arbetsroll. För att uppfylla konfidentialitetskravet upplystes de om att denna information kommer anonymiseras (Lind, 2014, s. 133). Slutligen, i enlighet med nyttjandekravet, intygade vi som uppsatsförfattare att den information och dialog som härrörs från intervjuerna enbart användes i vårt forskningssyfte och inget annat (Vetenskapsrådet, 2002).

3.8 Källkritiska hänsynstaganden

Att beakta studien kritiskt är nödvändigt för att reflektera över trovärdigheten och eventuella brister. Medan kvantitativ forskning berör frågor om reliabilitet och validitet för att tillförsäkra sig om forskningens kvalitet och empiriska förankring (Bryman & Bell, 2015, s. 399; Lind, 2014, s. 131; Nowell et al., 2017), fokuserar en kvalitativ forskningsmetod istället på autenticitet och trovärdighet (Bryman & Bell, 2015, s. 400; Denscombe, 2018, s. 420; Lind, 2014, s. 132).

Med autenticitet i forskningen avses det empiriska underlagets äkthet (Lind, 2014, s. 132).

Bryman och Bell formulerar fem kriterier på autenticitet (2017, s. 383). Den *rättvisa bilden* syftar till att säkerställa att undersökningen ger en korrekt bild över informantens åsikt och uppfattning samt att empirisk data utgörs av olika perspektiv. Det säkerställdes genom respondentvalidering, där varje intervjuperson fick möjlighet att läsa igenom sitt intervjuprotokoll och bekräfta informationen innan vi analyserade den. En informant ville förtydliga och utveckla sina åsikter i sitt intervjuprotokoll, vilket adderades innan analysen påbörjades. Genom att inkorporera både ett medarbetarperspektiv samt ett chefsperspektiv, undvek vi ett ensidigt perspektiv i vårt dataunderlag (Bryman & Bell, 2015, s. 403).

En gemensam nämnare för de övriga fyra kriterierna, *ontologisk-, pedagogisk-, katalytisk- och taktisk autenticitet*, är att informanternas deltagande även ska bidra med något positivt för de själva (ibid). Vår förhoppning var att väcka ett intresse hos våra deltagare och få dem att reflektera och diskutera aspekter i deras arbetssituation de möjligtvis inte funderat över innan. Forskningen kan vara intressant, inte minst för chefer och arbetsledning, att ta del av för att få en tydligare bild hur Generation Z motiveras i arbetslivet vilket kan väcka tankar om förändringsprocesser vad gäller olika situationer och system. Flertalet av informanterna påtalade efter intervjun att det var reflekterande frågor och att vi berörde ämnen som de inte tänkt på innan. En informant sa uttryckligen: ”Ni är som mina psykologer”.

Trovärdighet inom kvalitativ forskning delas upp i fyra delområden, innefattandes tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelsebarhet (Bryman & Bell, 2015, s. 400; Denscombe, 2018, s. 420; Nowell et al., 2017). Då vi delat med oss av det empiriska materialet med varje informant har vi säkerställt att dennes verklighetsuppfattning överensstämmer med vad som angivits i vår studie, vilket är i linje med tillförlitlighetsaspekten (Bryman & Bell, 2015, s. 400; Nowell et al., 2017). Likt Denscombe (2018, s. 421) beskriver har vi även en tydlig redogörelse för metoder och olika beslut vi har tagit, vilket gör det möjligt för läsaren att granska forskningsprocessen.

Vidare, i fråga om överförbarhet beaktar forskaren huruvida resultaten är applicerbara i ett annat sammanhang (Bryman & Bell, 2015, s. 52; Denscombe, 2018, s. 422). Denna studie inkluderar tio informanter huvudsakligen i Stockholm och har alltså en geografisk begränsning. Antalet intervjudeltagare är också lågt. Därmed ska studien inte ses som representativ för Generation Z, men den bidrar ändå med värdefulla insikter och ger en fingervisning om generationens

inre motivation. Genom vår detaljrikedom hoppas vi kunna möjliggöra för andra forskare att själva bedöma graden av överförbarhet om och när det blir aktuellt (Nowell et al., 2017).

Det tredje delkriteriet för trovärdighet, pålitlighet, har vi beaktat genom att vi båda uppsatsförfattare närvarat vid samtalen med informanterna. Det bidrar till att risken för eventuella feltolkningar eller missförstånd reduceras. Därtill finns anteckningar, ljudinspelningar, transkribering och intervjuprotokoll tillgängliga för granskning, om så efterfrågas (Bryman & Bell, 2015, s. 403).

Vi har slutligen tagit hänsyn till bekräftelsebarhet då vi har agerat i god tro. Våra personliga åsikter eller förutfattade meningar har inte inverkat i samtal med informanter eller vid analys av datamaterial (ibid). Denscombe (2018, s. 423-424) beskriver dock att ingen forskning är fri från påverkan av de som genomför studien då kvalitativ data alltid är en produkt av hur forskare har tolkat olika material. Nowell et al. (2017) betonar samtidigt att bekräftelsebarhet uppnås på bästa sätt genom att de övriga tre kriterierna tillförlitlighet, överförbarhet och trovärdighet fullföljs.

4. EMPIRI OCH ANALYS

I följande kapitel blir läsaren presenterad resultatet från intervjuerna. Från intervjuerna urskiljs fyra teman: autonomi, kompetens, samhörighet och yttre faktorer, vilka delas upp i delteman. Samtliga delteman har kopplingar till SDT och inte minst till intervjumaterialet där de var återkommande ämnen bland informanterna. Intervjuerna avslutades med en öppen fråga om individens främsta motivationsfaktorer. Det resulterade i att några berättade om yttre motivationsfaktorer, varför det presenteras. Som nämnt refereras deltagarnas redogörelser till ett upprättat intervjuprotokoll samt dess sidnummer, förkortat ip. Efter respektive huvudtema analyseras empirin genom att sammankoppla den med tidigare forskning.

4.1 Autonomi

4.1.1 Delaktighet

Informanterna upplever att det är olika huruvida de kan bestämma och påverka sina arbetsuppgifter. Fem informanter² beskriver att deras arbetsuppgifter är tydligt utformade och ska utföras på ett visst sätt, men hur de löser arbetsuppgifterna är relativt flexibelt.

Sex av informanterna³ menar att delaktighet är viktigt för arbetsmotivationen. Det handlar om att få tycka till i arbetsrelaterade sammanhang och ha utrymme att säga vad de helst vill göra. Informant 1 utvecklar:

Det ger en motivation för att du får bekräftelse på att du är sedd och hörd. Jag tror att det blir enklare att utföra ens arbetsuppgifter när man vet att jag inte gör det helt osynligt, utan att det faktiskt betyder någonting och har en del i en större helhet (ip, s. 1).

Informant 4 upplever att hon inte kan påverka sina arbetsuppgifter överhuvudtaget vilket påverkar hennes motivation negativt. Hon berättar dock att på nuvarande arbetsplats är det svårt att påverka och bestämma över arbetsuppgifter, men generellt säger hon:

² Informant 1, 2, 3, 6, 7.

³ Informant 1, 2, 4, 5, 6, 7.

Jag tycker det är viktigt att man känner sig delaktig i företaget. Annars är man ju väldigt utbytbar om man följer ett manus som alla andra (ip, s. 9).

Informant 5 är den enda som upplever att hon i stor grad känner delaktighet i sina arbetsuppgifter, vilket förstärker motivationen. Hon menar att det annars kan bli fel mellan de ramar hon behöver arbeta inom och hur hon är som person. Informant 5 förklarar:

Om man inte hade fått bestämma själv [...] och har en chef som säger hur du ska göra och det inte alls passar med hur du är som person, då kommer du till slut inte göra det till 100 procent (ip, s. 10).

Informant 6 tycker det är bra att medarbetare kommer med synpunkter så företaget inte alltid utgår från chefens perspektiv. Unga medarbetare kan exempelvis komma med intressanta synpunkter hur företaget ska nå ut i digitala kanaler. Informant 6 var en gång ifrågasättande till genomförandet av ett arbetsprojekt. Organisationen hon arbetar på skulle rikta sig till unga och hon föreslog användandet av YouTube för att nå ut till målgruppen. När hon kom med förslaget mötte hon motstånd av äldre chefer som inte förstod sig på den digitala uppkopplingen och räckvidden företaget hade nått genom att använda sociala medier. Hon förklarar också:

Jag tycker det är jätteviktigt att få vara med och ge feedback och påverka för att kunna föra arbetet framåt, jag brukar faktiskt själv erbjuda mig att ge feedback och komma med förslag (ip, s. 13).

Både Informant 2 och 3 understryker att delaktighet i arbetsuppgifter inte är helt avgörande för deras motivation. Båda beskriver att som arbetstagare är de anställda hos ett företag med en viss arbetsbeskrivning. Informant 3 berättar:

Om en medarbetare vill påverka alltför mycket blir det meningslöst att söka till ett visst yrke och en specifik roll. En viss flexibilitet bör finnas men inte full frihet att bestämma och påverka [...]. Motivationen påverkas till viss del om jag får ha inflytande och vara delaktig, men det skulle inte finnas någon motivation om jag fick bestämma helt fritt [...] (ip, s. 7).

Informant 8, en av de tre chefer som intervjuades, bekräftar att hennes anställda blir mer motiverade när de får vara delaktiga i olika beslut och situationer. Hon brukar överlåta uppgifter till sina anställda när hon inte befinner sig på kontoret, till exempel låta medarbetare hålla gruppmöten. Hon belyser dessutom:

Jag vill inte ha koll och kontroll på allting så jag blir jätteglad när jag involverar och engagerar mina anställda. Jag tror också på ett bättre resultat när det kommer från medarbetarna (ip, s. 18).

Informant 10, ytterligare en med chefsposition, uppger att motivationen påverkas fördelaktigt om det finns mål att sträva efter och han tar upp ett tillfälle på avdelningen där han delegerade målsvaret till medarbetarna för att få dem mer delaktiga. Gruppen fick själva lägga upp målen och de uppnåddes med råge. Han beskriver att gruppen växte och de kommunicerade mer med varandra, vilket gjorde att engagemanget ökade påtagligt.

4.1.2 Stimulans

Flera av informanterna⁴ beskriver att deras arbetsuppgifter är enformiga och relativt standardiserade. Informant 2 menar dock att det kan bero på att hon fortfarande är ny på sin arbetsplats. Innan hon har lärt sig allt är det mycket samma sak för att komma in i arbetet, vilket kan upplevas som tråkigt. Vissa dagar påverkas motivationen av att arbetsuppgifterna är enformiga men hon beskriver att det också har att göra med vad hon ska göra just den dagen. Hon fortsätter:

Om jag vet att jag har något som är skitjobbigt eller som bara tar tid så är det inte jätteroligt den morgonen. Men vet jag att jag sitta och göra något som är jätteintressant blir det lättare att gå till jobbet (ip, s. 4).

Informant 3 och 4 ser det på ett annat sätt. De medger att arbetsuppgifterna var roliga, utmanande och stimulerande i början men med tiden har de blivit tråkiga och standardiserade. De anser båda att det var mer motiverande att gå till jobbet när det fanns utmanande arbetsuppgifter.

⁴ Informant 1, 2, 3, 4, 7.

Informant 6 beskriver att hon varje kvartal får nya arbetsuppgifter. När hon började på arbetsplatsen upplevde hon arbetsuppgifterna som väldigt roliga för då fick hon vara med och påverka. Efterföljande kvartal blev de plötsligt tråkiga och mekaniska vilket påverkade motivationen åt det negativa hållet.

Deci et al. (2017) anför att anställdas autonomi kan stimuleras genom att de upplever ett större syfte och värde med sina arbetsuppgifter. Om betydelsen av ens arbetsuppgifter konkretiseras i termer av resultat leder det till ökad motivation och mindre utbrändhet (ibid). Flera informanter illustrerar behovet av autonomi, där anställda känner sig sedda och hörda när de får vara delaktiga i beslut och processer. De genomlever då ett större värde i att utföra sina arbetsuppgifter mot bakgrund av att de får vara en del av en större helhet, bortom sitt arbetsrum. En informant förordar just delaktighet inom organisationen då det tillåter medarbetare att sätta sin egna prägel på jobbet, vilket leder till att medarbetare inte känner sig lika utbytbara i jämförelse med de kollegor som metodiskt gör som alla andra.

Valfrihet och genuint intresse är två dominerande beståndsdelar vad gäller autonomi (Gagné & Deci, 2005; Hocine & Zhang, 2014), där individer själva innehar kontroll bestämmande över arbetsuppgifter (Gagné & Deci, 2005). Eftersom flera informanter markerar betydelsen av delaktighet på jobbet, blir det följaktligen av intresse att beakta hur ledare främjar behovet av autonomi, delaktighet och valfrihet hos deras anställda. I det avseendet intygar en av cheferna att motivationen på ett fördelaktigt sätt sporras när arbetsgruppen får mer omfattande beslutsramar. Det berättas om ett tillfälle på avdelningen där målansvar och implementering delegerats till medarbetarna där chefen hållit sig utanför processen. Resultatet av att överlåta bestämmande och större frihet åt de anställda var över förväntan, där målen uppnåddes samt engagemang och energi inom gruppen förstärktes. Det samverkar med forskning om hur chefer anammar ett autonomifrämjande ledarskap. Gilbert och Kelloway (2014) samt Jensen och Bro (2018) exemplifierar hur en metod att främja autonomi och självstyre är att avträda ansvar och i större utsträckning involvera de anställda i beslut, för att öka engagemanget.

En liknande synpunkt målades upp av en informant som betonade ett önskat scenario där hon inte får bestämma själv och enbart chefen säger hur en ska göra. Ett problem som kan uppkomma är att hon då inte genomför det till 100 procent om det inte överensstämmer med hur hon är som person. Ur den synvinkeln aktualiseras återigen vikten av att transformella chefer bibehåller fokus på att få med anställda i arbetet framåt (Gilbert & Kelloway, 2014), med

tydliga ramverk och visioner som kongruerar med de anställdas värderingar (Jensen & Bro, 2018; Rezvani et al., 2017). Den inre motivationen får därigenom ett lyft utifrån att medarbetare i större utsträckning känner att de arbetar i en större kontext och för ett högre syfte (Rezvani et al., 2017).

4.2 Kompetens

4.2.1 Utveckling

Samtliga informanter framhäver vikten att få utvecklas på sin arbetsplats och dess centrala påverkan på motivationen. Fyra personer⁵ anser att det finns utvecklingsmöjligheter där de befinner sig nu och de har en vision om vad de vill satsa på. De berättar att företagen de arbetar på ofta rekryterar internt och motivationen ökar när de kan ta sig längre inom företaget. Informant 6 berättar:

Jag tycker det är jättebra att när man väl har blivit rekryterad in så vill de bevara en. Det är inte så att man försvinner sen och går vidare (ip, s. 14).

Informant 3 och 4 ser inga utvecklingsmöjligheter i sina nuvarande positioner. Därtill påpekar en majoritet av informanterna⁶ att om de inte får chans att utvecklas på företaget mattas motivationen av och de väljer då att söka efter nya utmaningar på annat håll. Informant 3 uppger:

När jag är klar och inte längre stimuleras på en arbetsplats söker jag mig till nytt. Jag vill inte leva ett sånt liv där jag går till arbetet, tjänar mina pengar och kommer hem igen utan jag vill ha en utmaning när jag går till jobbet (ip, s. 8).

Informant 7 återger på liknande sätt:

Känner jag att jag inte kommer någon vart vill jag inte vara kvar längre och ser hellre efter ett nytt jobb. Det känns klyschigt att säga, men jag tycker livet är för kort för att inte komma någonstans (ip, s. 17).

⁵ Informant 1, 2, 6, 7.

⁶ Informant 3, 4, 5, 6, 7.

Informant 8 bekräftar bilden som målas upp ovan och ser att den senaste generationen tenderar vara mindre lojala gentemot sin arbetsgivare. I en mätning som nyligen gjordes i hennes arbetsgrupp visade det sig att knappt hälften skulle rekommendera arbetsgivaren vidare. Hon förklarar vidare:

Förut var man lojal mot sin arbetsgivare, nu tror jag inte det spelar roll vem man jobbar för bara ens behov och intressen får utlopp och att man får respons och kan växa (ip, s. 18).

Informant 10 betonar just utmaningen i att motivera Generation Z:

Den stora utmaningen med Generation Z som börjar komma in och jobba är motivationen, samt att få dem att inse att man först ska prestera innan man får se resultatet av sitt arbete i form av exempelvis löneökning eller någon form av utveckling (ip, s. 22).

Samtidigt sätter Informant 1 en annan prägel på begreppet utveckling. Det visar sig handla om annat än att enbart utveckla sina egna färdigheter och kompetenser. Hon exemplifierar:

Jag vill också känna att jag kan utvecklas och det behöver inte betyda att jag lär mig hundra saker om dagen, utan mer att här fick jag kommunicera med en person och det betyder mycket för den och det gjorde den glad, att man syns (ip, s. 3).

4.2.2 Kompetensutnyttjande

Informanterna har olika upplevelse huruvida deras chef tillvaratar deras kunskap och erfarenhet. Informant 2 bedömer att hennes chef i hög grad tillvaratar hennes kompetens. På arbetsplatsen är det några kollegor som ska sluta vid årsskiftet och då ska hon få ta över en av företagets största kunder. Hon säger:

Jag upplever att jag har fått förtroende och att chefen tycker jag besitter den kompetens att ta över efter en kollega som har jobbat inom branschen i ungefär 20 år [...]. De hade inte satt mig där ifall de tänkte att jag inte skulle ha klarat av det (ip, s. 4).

Tre av informanterna⁷ upplever att deras chef till viss del tillvaratar deras kompetens. De framhåller att motivationen ökar när chefen gör det. Ändock beskriver Informant 3 och 5 att de tycker att chefen hade kunnat tillvarata mer på deras kunskap och de ser större potential i sig själva än vad chefen tycks göra. Informant 5 konstaterar:

Jag är en människa som vill göra saker - jag vill inte bara stå - så på det sättet är jag ganska framåt. Därför upplever jag att min chef skulle kunna ge mig mer ansvarsuppgifter där jag hela tiden kan göra någonting, istället för att allt ska delas lika mellan alla (ip, s. 11).

Informant 9, en av tre chefer som intervjuats, förklarar däremot att hon ser stor potential i sina anställda och framförallt Generation Z:

Man häpnar ju hur driftiga och kunniga den här generationen är - jämfört med när man själv var ung (ip, s. 22).

Informant 4 upplever att hennes arbetsplats inte tar tillvara på hennes kunskap och erfarenhet överhuvudtaget. Hon upplever att hon står och stampar på samma ställe och det påverkar motivationen negativt.

4.2.3 Målsättning

Målsättning är något som varierar på informanternas arbetsplatser, dock belyser samtliga vikten av och betydelsen för motivationen gällande tillgången eller avsaknaden av mål. Tre informanter⁸ menar att deras chefer inte kommunicerar ut specifika mål. Informant 1, som är relativt ny på sitt arbete, förespråkar en kombination av individuella mål och gruppmål. Gällande implementering av mål tänker hon:

Det viktiga är väl att man implementerar det på ett sätt så alla kan vara delaktiga och att det inte blir nånting som man måste göra för att nu ska vi ha det så här [...]. Jag tror det skulle bli lite spretigt om man satte individuella mål utan att ha en gemensam plan, för alla befinner sig på olika platser i arbetslivet (ip, s. 2).

⁷ Informant 1, 3, 5.

⁸ Informant 1, 6, 7.

Informant 2 pratar om betydelsen för henne själv att ha ett individuellt mål att sträva efter. På hennes arbetsplats är det upp till var och en att bli auktoriserad inom yrkesrollen. Informant 2 utvecklar:

Jag har skrivit ut en bild och satt upp på min kontor där det står vad jag behöver göra för att nå mitt mål, vilken jag ser varje dag. Sen bockar jag av de stegen som är klara. Det blir en motivation att se det och ha det framför mig varje dag (ip, s. 5).

Två informanter⁹ har uttalade grupp- och individuella mål på sina arbetsplatser. Målen i sig upplevs som ”fyrkantiga” och det finns inget aktivt stöd från chef för att uppnå dem. En av informanterna pratar om hur företaget under hans introduktionsdagar presenterade hur viktiga målen var, något som under senare tid har runnit ut i sanden. Informant 4 poängterar dock:

Motivationen ökar av att ha mål, om man får direkt återkoppling på dem. Så man vet att de ser en, för om ingen ser en känns det meningslöst (ip, s. 9).

Informant 5 upplever att chefer hon mött har varit dåliga på att individanpassa målen och att de ofta är för generella. Cheferna har inte tagit hänsyn till att anställda befinner sig på olika nivåer i arbetslivet. Samtidigt visar hon förståelse inför den svåra balansgången chefer har när det kommer till att skapa effektiva och stimulerande mål. Hon klargör:

Jag hade kanske pratat om hur man kan göra det och varför det är viktigt att ha sina mål. Mål allmänt måste man ju ha i livet annars kommer man ingenstans - en morot att jaga efter. Men jag tycker det är svårt, för alla människor motiveras av olika saker. Säg att du har tio säljare så ska du motivera tio olika personer på tio olika sätt. Jättesvårt ju (ip, s. 11).

Informant 8 och 10 intygar just vikten av att anpassa sig utefter varje enskild medarbetares premisser. Informant 10 tydliggör:

Jag tror den stora utmaningen med att vara chef är att se till att varje individ gör sin egna stora grej, att man utifrån den potential man har gör sitt bästa [...]. Även om det bara är tre personer i en grupp, så är det ju tre helt olika förutsättningar, så du måste vara chef på olika sätt (ip, s. 22).

⁹ Informant 3, 4.

4.2.4 Feedback

Informant 1 och 2 berättar att de får tydlig och konstruktiv feedback från deras chef och andra kollegor. Det handlar till exempel om att chefen hör av sig och stämmer av läget eller att chefen i efterhand kollar igenom ett arbete och återkopplar om det är bra eller behöver ändras.

Informant 3 beskriver att han får höra från sin chef när han har gjort ett bra jobb, vidare beskrivs det att han aldrig fått höra om något är fel eller kan ändras. Motivationen påverkas positivt när han får feedback och då blir han glad.

Ett antal informanter¹⁰ efterfrågar mer feedback från sina chefer och menar att det hade förstärkt motivationen för arbetet. Informant 5 berättar att hon har en bristande erfarenhet av bra och konstruktiv feedback från chefer. Hon fastslår:

Ju bättre feedback man får, desto mer sporrad blir man (ip, s. 12).

Informant 7 beskriver att han själv får ta initiativ för att få feedback. Motivationen hade förstärkts om det fanns tydligare återkoppling på arbetsplatsen. Han fortsätter:

Hade jag fått tydliga mål och feedback hade jag vetat vad som krävs för att de ska vara nöjda. Nu är det mer att jag av egen kraft försöker komma på hur jag ska gå tillväga och påverka jobbet (ip, s. 16).

Alla tre chefer¹¹ påtalar att de upplever ett större behov av feedback bland Generation Z. Informant 10 lyfter följande:

Med yngre måste man vara mer på och fråga hur det går [...], liksom man måste hålla dem i hand lite mer än de som är äldre. Det behöver inte bara vara för man har mer erfarenhet som äldre, utan det har nog att göra med generationen man tillhör och att man vill höra att man gör ett bra jobb (ip, s. 23).

¹⁰ Informant 4, 5, 6, 7.

¹¹ Informant 8, 9, 10.

Enligt Manganelli et al. (2018) innebär behovet av kompetens att medarbetare känner att de får utvecklas på sin arbetsplats. I vår studie återger samtliga deltagare att huruvida de får utvecklas eller inte har en central påverkan på arbetsmotivationen. För några av informanterna finns det utvecklingsmöjligheter där de befinner sig nu, vilket förstärker motivationen. Därtill finns det även de personer som upplever att de inte får chansen att utvecklas vilket gör att motivationen bromsas in. Individens upplevelse och inställning till jobbet påverkas ifall arbetssituationen tillåter en att känna kompetens eller inte (Söderfjäll, 2012, s. 70-71). Det kan kopplas till denna studie där flertalet informanter argumenterar att om behovet av utveckling inte tillfredsställs söker de sig till nya arbetsplatser. Samtidigt påvisar en chef problematiken i det hänseendet. Han menar att utmaningen med Generation Z är motivationen och att generationen behöver inse att de måste prestera innan resultat av arbetet återspeglas i form av utveckling. Likt vad Chillakuri och Mahanandia (2018) påtalar, visar vår studie att Generation Z är mindre lojala gentemot sin arbetsgivare och de undgår inte att byta jobb om förutsättningarna för utveckling stagnerar.

Kompetens hos medarbetare främjas även genom att tilldela meningsfulla mål och därefter följa upp målen (Söderfjäll, 2012, s. 95-96; Jensen & Bro, 2018). Deltagare i studien beskriver vikten av och betydelsen för motivationen att ha eftersträfvade mål. För en del kommuniceras inte specifika mål ut alls medan andra har mål som förstärker motivationen för arbetet. Det återfinns en variation gällande målsättning, en del informanter har endast individuella mål medan andra även har gruppmål. Resultatet visar på att flera informanter upplever att det saknas tydlig återkoppling och uppföljning av dem, vilket gör att målen inte känns meningsfulla. Deci och Ryan (2000) påvisar en tydlig koppling mellan feedback och behovet av kompetens. Vad författarna redogör för, i likhet med vår studie, efterlyser Generation Z i stor grad mer feedback från sin chef och de menar att det hade främjat den inre motivationen för arbetet. En intressant iakttagelse är att alla tre chefer som intervjuats noterar en påtagligt större önskan om feedback från den senaste generationen. Det är i linje med Kubatova (2016) vars studie illustrerar Generation Z syn på chefen som en mentor varifrån kontinuerlig feedback förväntas.

4.3 Samhörighet

4.3.1 Relation till kollegor

Det råder en överlag samstämmig uppfattning bland informanterna att relationer och graden av gemenskap på arbetsplatsen bidrar till och förstärker motivationen. De flesta informanter¹² upplever också att deras arbetsplats präglas av just goda relationer och en gemenskap kollegor emellan.

Informant 1 och 2 arbetar i egna kontorsrum, men trots det återfinns en god gemenskap på arbetsplatsen och ett gott samarbetsklimat kollegor emellan. Informant 1 berättar att relationen kollegor emellan bidrar till en förstärkt motivation eftersom de kan utbyta glädje samtidigt som de kompletterar varandra i arbetets gång. Det bidrar även till att hon överhuvudtaget vill gå till jobbet.

Tre informanter¹³ berättar att företaget de arbetar på anordnar gemensamma aktiviteter som resor, julbord och fester. Gemenskapen förstärks när de anställda umgås utanför kontorets fyra väggar och det resulterar i en härlig och öppen stämning. Informant 2 betonar betydelsen av samhörighet:

För mig är det väldigt viktigt att man har en bra relation kollegor emellan annars hade jag nog bytt jobb tror jag (ip, s. 6).

Informant 5 pålyser ytterligare en infallsvinkel gällande relationer, där hon anser att kollegor också fyller en funktion när det kommer till feedback:

Är man bra vänner med sina kollegor, då kanske man kan säga du, du kanske ska tänka på det här istället eller gör så här. För feedbacken behöver ju inte alltid bara komma från en chef, ibland är det till och med bättre när det kommer från någon annan (ip, s. 12).

¹² Informant 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10.

¹³ Informant 2, 7, 8.

Hon fortsätter:

Däremot går motivationen åt båda hållen beroende på kollegors olika humör och sinnesstämningar. En taggad och energisk kollega smittar av sig och bidrar med positiv energi bland arbetsgruppen överlag, samtidigt som om motsatta känslor kommer till uttryck sänker det istället motivationen och humöret bland kollegorna (ip, s. 12).

4.3.2 Relation till chef

Flera informanter¹⁴ upplever relationen med sin chef som bra vilket förstärker motivationen för arbetet. Ett par av informanterna¹⁵ har upplevt tidigare chefer i arbetslivet som uttråkade och inte behjälpliga, vilket försämrade motivationen för arbetet. Informant 5 igen:

På ett av mina tidigare jobb hade jag en jättedålig chef. När jag vaknade på morgonen hade jag jätteont i magen och ville inte gå till jobbet. Då när jag kom till jobbet var jag inte jättetaggad på att sälja. Min motivation var på noll genom hela dagen (ip, s. 12).

Informant 4 beskriver att relationen med chefen är väldigt bra, däremot förstärks inte hennes motivation av det. Hon medger dock att om arbetet var mer utmanande och utvecklande så hade chefskapet förstärkt motivationen.

Informant 6 upplever å sin sida relationen till sin chef som varierad, där hon framhåller:

Han är alltid öppen för att man ringer, jag har dock känt att det inte fungerar. Han har aldrig svarat när jag ringer. När jag mejlar kan det ta dagar innan jag får svar, så jag går hellre fram till han på arbetsplatsen. Jag kan tycka att han ska vara lite mer engagerad och svara snabbare (ip, s. 14).

Hon säger att hennes chefs kommunikation till henne var en stor faktor till att hon en period upplevde jobbet som tråkigt. Hon intygar dessutom att motivationen påverkas av hur relationen ser ut med chefen.

¹⁴ Informant 1, 2, 3, 5, 7.

¹⁵ Informant 3, 5.

Informant 7 erkänner att han kan uppleva relationen med chefen som ”lite för bra”. Även fast motivationen förstärks av att ha en bra relation samt att det är enklare att fråga om exempelvis ansökan om ledighet och sjukfrånvaro kan det finnas en baksida. Han utvecklar:

Ibland glömmar jag bort att hon är min chef så när vi ska prata allvarliga saker som har med jobbet att göra kan det bli svårt att vara hård och lika ärlig som jag skulle vilja vara. Ibland vill jag att det ska vara ganska formellt med henne (ip, s. 17).

Informant 10 reflekterar mer ingående kring relationen chef och medarbetare, i likhet med resonemanget ovan:

Det är viktigt att vara med på vissa grejer men som chef tycker jag inte att man ständigt ska vara där. Du kan aldrig komma så nära din grupp så du blir en kompis, det finns en fara i det: du kan inte genomföra förändringar och du kan inte styra gruppen på ett bra sätt [...]. Vissa är inte sig själva när chefen är med [...]. Det är viktigt att man ändå håller något typ av avstånd utan att känna att det är för man inte vill, utan för det är bra för gruppen (ip, s. 24).

Informant 8 upplever att hennes medarbetare snarare ser henne som en ledare än en chef och personer är inte rädda för att ta upp saker med henne. Hon säger följande om vissa medarbetare:

Det jag kan uppleva är att man känner tydligt vem som är påväg vart och hur länge det är kvar till bäst före datumet löper ut här, men det är inget fel med det. Ju tydligare man är mot mig som chef, desto bättre förutsättningar kan jag skapa framåt [...]. Men jag tycker det är viktigt att alla gör sitt bästa när de är här och inte drömmer sig bort ditåt för mycket [...] (ip, s. 19).

Ryan och Deci (2000) samt Gilbert och Kelloway (2014) visar att den inre motivationen påverkas av om individen känner samhörighet med andra. På arbetsplatser utgör ledarskapet och relationen till kollegor en viktig källa för tillfredsställelse av det (Söderfjäll, 2012, s. 115; Manganelli et al., 2018). Deltagarna i vår studie upplever att relationer och graden av gemenskap på respektive arbetsplats bidrar till och förstärker motivationen för arbetet.

En förekommande anmärkning från vissa studiedeltagare är att goda relationer kollegor emellan förvisso är av betydelse för att vilja gå till arbetet, motivationen inför själva arbetsuppgiften påverkas emellertid inte av god gemenskap. Samhörighet har i ett par fall målats upp som ”en bonus” i relation till andra motivationsfaktorer, vilka anses viktigare. En informant, vars motivation för tillfället beskrivs som dämpad, förespråkar mer utvecklingsmöjligheter för att stimulera motivationen och att samhörighet på jobbet först därefter skulle utgöra en faktor som förstärker motivationen. Det är en aspekt som lyfts av Gilbert och Kelloway (2014) samt Ryan och Deci (2000), vilka påpekar att samhörighet onekligen har ett markant inflytande. Däremot behövs samhörighet snarare för att upprätthålla de mer viktiga delarna, autonomi och kompetens, vid främjandet av inre motivation (Gilbert & Kelloway, 2014).

Söderfjäll (2015, s. 115) menar att ledarskapet på arbetsplatser har en framstående roll i att fostra och främja samhörighet. Misslyckas ledare med det, exempelvis på grund av en obalans i relationen till sina anställda, spills onödig tid och energi på otrygghet och oro istället för på arbetsuppgifter. I fråga om just relationen till sin chef finns det en skiljelinje mellan deltagarna huruvida de önskar en relation som är formell och konservativ eller mer lättsam och alldaglig. En informant berättar att en alltför avslappnad relation till sin chef kan försvåra inför allvarsamma diskussioner med chefen. Det uppstår då situationer där medarbetaren inte vill eller kan vara lika hård och ärlig som den önskar. Ur chefens perspektiv utgör en för lättsam relation till anställda ett hinder för förändringsarbete och styrning överlag, varför en blandning av formalitet och lättsamhet förordas.

4.4 Yttre faktorer

4.4.1 Lön

Några informanter¹⁶ har lön som en av de främsta motivationsfaktorerna. Det råder en variation när det kommer till att värdesätta lönefaktorn. Informant 1 anser att lönen utgör en av några faktorer som hon tar hänsyn till, medan Informant 3 understryker:

¹⁶ Informant 1, 3, 5.

Om jag inte hade fått stimuleras på jobbet så hade pengafaktorn gått upp ännu mer, låt oss säga: ska jag ha ett riktigt tråkigt jobb där jag aldrig stimuleras så vill jag ha 150 000 i lön, men om det är ett jobb där jag stimuleras jättemycket så är jag beredd på att jobba för 75 000 och om jag har jättebra kollegor och att jag verkligen trivs så kan jag gå ner ännu mer, kanske till 50 000 (ip, s. 8).

Informant 5 konstaterar att pengar är hennes främsta motivationsfaktor i arbetslivet samtidigt som hon förtydligar:

Pengar och utvecklingsmöjligheter är det viktiga för mig, resten är väl ett plus, till exempel bra kollegor (ip, s. 12).

Deci och Ryan (2008) beskriver att när autonomi, kompetens och samhörighet saknas eller motverkas, tar yttre motivationsfaktorer vid såsom monetära medel. I studien återspeglas det tydligt med två deltagare. En beskriver att om han inte får vara stimulerad eller känna samhörighet på arbetsplatsen, vilka hör till inre motivationsfaktorer, ökar behovet av andra aspekter som lön för att han ska känna en genuin motivation för arbetet. Därutöver nämner några andra informanter att lön är en viktig motivationsfaktor i arbetslivet.

4.5 Summering av resultat

Vad som genomgående är tydligt vid samtal med Generation Z är viljan för avancemang inom yrkesrollen och behovet av att få utvecklas. Därtill ser generationen inga hinder med att söka nytt jobb och byta arbetsgivare om behovet av kompetens inte tillfredsställs. Vid samtal med ledare bekräftas synen på generationen som mer illojala mot arbetsgivaren om behovet inte tillfredsställs. Det finns skilda uppfattningar hos studiedeltagarna huruvida autonomi och delaktighet påverkar motivationen för arbetet. En del menar att motivationen förstärks avsevärt medan andra tycker att medarbetare ska hålla sig till sin arbetsbeskrivning och inte avvika från dess ramar i alltför stor omfattning. Samhörighet förefaller ha en ansedd roll för informanterna, men ändå inte avgörande vid förstärkning av arbetsmotivationen. Avslutningsvis kan det summeras att behovet av kompetens och dess olika delteman tycks vara den mest framstående aspekten gällande Generation Z och främjandet av deras inre motivation i arbetslivet.

5. DISKUSSION OCH KRITISK REFLEKTION

I följande kapitel blir läsaren presenterad en diskussion av resultatet från tidigare avsnitt samt en kritisk reflektion gällande uppsatsens innehåll. Bland annat lyfts ett resonemang om det är åldersrelaterade aspekter eller generationstillhörigheten som påverkar individers motivation i arbetslivet. Kapitlet avslutas med en redogörelse för studiens teoretiska och praktiska bidrag.

5.1 Ett framtida ledarskap

Några informanter har påpekat att arbetsuppgifterna med tiden blivit mekaniska och tråkiga. För att i högre grad stimulera medarbetarna är en möjlig väg för cheferna att fokusera på inspirerande motivation, en av fyra framstående delar inom det transformella ledarskapet som har täta band till autonomi (Gilbert & Kelloway, 2014). Via inspirerande motivation kan chefen sätta upp nya mål i samråd med de anställda, vilket gör att medarbetare kan påverka utformning och implementering (ibid). På så sätt kan ledaren uppmuntra nya prestationer, medan medarbetare i viss mån är delaktiga, samtidigt som känslan av att behöva anpassa sig efter omgivningens krav och förväntningar reduceras (Söderfjäll, 2012, s. 142).

Chefer utmanas idag av att lyckas anpassa sin ledarstil efter varje medarbetares personlighet, där både arbetsglädje och resultat uppmuntras. I föreliggande studie åskådliggjordes det exempelvis i intervjun med Informant 10, som påtalade vikten av att balansera lättsamhet med allvarsamhet. Vad som dock är nytt är att utmaningen kan tänkas växa i takt med att Generation Z etableras på arbetsmarknaden. Bako (2018) har beskrivit generationen som individualistisk och Kubatova (2016) har påtalat deras behov av feedback, vilka i kombination kan tänkas utmyнна i mer tidskrävande åtgärder från chefer. För att tackla det kan det inledningsvis konstateras att verksamhetens mål och visioner kan förankras internt för att tillsammans påbörja vägen framåt och optimera arbetsresultat. Idealiserat inflytande, ett återkommande element inom transformellt ledarskap med fokus på delandet av gemensamma visioner för att skapa sammanhållning, är en väg att gå som kan bidra till att överbrygga motsättningar och utstaka en ömsesidig väg framåt (Rezvani et al., 2017).

Dygnet består som bekant av 24 timmar och vidare gäller det för chefer att prioritera utefter arbetsplatsens premisser, arbetssätt och anställda. Deci et al. (2017) har klargjort hur

medarbetares autonomi och prestationer ökar när de förstår värdet och syftet med deras jobb samt delges tydlig feedback. Mot bakgrund av det bör chefer eftersträva att prioritera och avsätta mer tid till att delge sina anställda feedback, i takt med att behovet ökar. I slutändan bidrar det till bättre organisatoriska resultat samt ökad inre motivation hos medarbetare (Baard et al., 2004; Mikkelsen et al., 2017). Att delge personlig feedback är tidskrävande men lönsamt på lång sikt. Mot bakgrund av att individer från Generation Z ofta präglas av entreprenöriella drag, större innovationsförmåga än sina föregångare och medverkar till nya idéer (Iorgulescu, 2016; Kubatova, 2016; Lanier, 2017), kan feedback tänkas befästa dessa karaktärsdrag och förstärka arbetsmotivationen ytterligare.

5.2 Ålder eller generationstillhörighet

Vid upprättandet av denna studie aktualiserades reflektioner kring huruvida generationstillhörighet eller ålder har starkast inflytande i arbetslivet. Generation Z och dess arbetsmotivation kan sättas i en större kontext genom att studera samband till generationsforskning på Baby Boomers, Generation X och Millennials. Vi har tidigare lyft en studie av Wong et al. (2008) där den yngsta generationen, Millennials, värdesätter möjlighet till befördran medan den äldsta undersökta generationen, Baby Boomers, inte tar hänsyn till utvecklingsmöjligheter i lika hög grad. En spekulering som väcks är om det kan botten i att yngre personer vill utforska arbetsmarknaden, medan äldre tillhörande Baby Boomers redan har förverkligat sina karriärsmål.

En liknande tanke kan appliceras på Generation Z och vår studie. Ett resultat är att generationen i hög grad vill utvecklas på sin arbetsplats vilket även bekräftas av ledare som möter de anställda. Studerar vi uppsatsen ur en annan synvinkel väcks frågor om behovet av utveckling har att göra med generationstillhörighet eller den unga ålder de befinner sig i. Informanterna med rollen som medarbetare är trots allt endast 22 - 23 år. Som visats i tidigare generationsforskning, kan det tänkas att Generation Z har ett större behov av att få det tillfredsställt för att de nyligen har kommit in på arbetsmarknaden.

Därtill kan det föras en diskussion kring informanterna och deras syn på sin nuvarande arbetsplats. En del menar att de är på en arbetsplats de vill arbeta på i framtiden, däremot finns det de som enbart upplever sig vara på det första trappsteget i karriären. Det kan tänkas ha ett samband med det faktum att flera informanter är beredda att säga upp sig om bättre alternativ

dyker upp. En intressant frågeställning är hur det kommer att utvecklas i framtiden. Kommer Generation Z vara den ”ständigt sökande generationen” som aldrig tycks vara nöjda med tillvaron, eller kommer behovet av förändring dämpas efter några ytterligare år på arbetsmarknaden? Aspekter och frågor likt dessa är inget vi kommer få besvarade i denna studie, ändock är de värda att ta hänsyn till.

5.3 Generation Z i relation till andra generationer

Vidare kan resultat från studien ställas i relation till forskning rörande andra generationers inre motivation. Ett samstämmigt utfall från tidigare studier är emellertid att behovet av samhörighet ökar desto yngre generation som studeras (Cennamo & Gardner, 2008; Heyns & Kerr, 2018; Wong et al., 2008). Wong et al. (2008) visar att befordringsmöjligheter, ett viktigt element inom behovet av kompetens, rangordnas lägst bland Baby Boomers, tvärtemot resultat från Heyns och Kerr (2018). Att även Generation Z värdesätter kompetens högt befäster befintlig forskning (ex. Cennamo & Gardner, 2008; Heyns & Kerr, 2018) om vikten av kompetensaspekten bland just Generation Z och Millennials. För att frambringa en mer nyanserad diskussion kring likheter samt skillnader mellan Generation Z och andra generationer behövs flera studier med empiri insamlad från samtliga generationer med utgångspunkt i samma intervjufrågor.

5.4 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Beträffande uppsatsens teoretiska och praktiska bidrag har studien frambringat större förståelse för vikten av inre motivation och de tre grundläggande behoven i arbetslivet och hur den ny tillträdde Generation Z på arbetsmarknaden präglas av dem. Behoven av autonomi, kompetens och samhörighet samt chefers roll i att främja dessa har konkretiserats. Vidare medvetandegör studien ledare i dagens och morgondagens organisationer om en större demografisk kontext: till följd av förbättrad levnadsstandard tar allt fler generationer plats vilket skapar en större mångfald i arbetssätt, motivationsfaktorer och attityder på arbetsplatsen. Genom beaktandet av Generation Z och dess intåg på arbetsmarknaden, är vår förhoppning med studien att chefer bättre ska kunna leda generationen med utgångspunkt i deras personlighet. På så sätt motiverar de Generation Z och höjer därmed organisatoriska prestationer och resultat. I det avseendet har vi sammanfattningsvis argumenterat för att den inre motivationen bäst stimuleras av transformella ledare, där det transformella ledarskapet främjar autonomi, kompetens och samhörighet. Samtidigt influeras Generation Z främst av kompetensaspekten,

följt av autonomi och samhörighet. Det är en individualistisk generation som tar plats med stort behov av feedback och mentorskap, vilket kräver än mer lyhörda chefer.

För att återknyta till Gallupstudien (2017) i inledningskapitlet av uppsatsen, kan det konstateras att Västeuropa har något att lära från USA vad gäller motivation i arbetslivet där amerikanska medarbetare i större utsträckning är engagerade på jobbet. Bakgrunden till skillnaden är att amerikanska organisationers fokus på resultat med avstamp i positiva arbetsrelationer och personlig utveckling. I det hänseendet utgör SDT som motivationsteori och dess aspekter om autonomi, kompetens och samhörighet, samt transformellt ledarskap, viktiga instrument för organisationer för att lyckas motivera och leda medarbetare. Att motivera sina anställda är ett ständigt arbete utan bäst före-datum, vari vi hyser hopp om att denna studie bidragit med en inblick i hur den senaste generationen på arbetsmarknaden resonerar.

6. KONKLUSION

I följande kapitel blir läsaren presenterad huruvida studiens frågeställning besvarades och syftet uppnåddes. Vidare summeras slutsatser mellan vårt resultat och dess anknytning till studiens teoretiska verktyg. Behovet av kompetens tycks i stor grad påverka motivationen i arbetslivet för Generation Z och det ställs krav på ledare för att tillgodose det. Avslutningsvis presenteras förslag till framtida forskning.

Studiens syfte var att fördjupa insikterna om, och i så fall hur Generation Z drivs av inre motivation och behoven av autonomi, kompetens och samhörighet. Därtill undersöktes hur ledare till generationen kan arbeta för att främja inre motivation hos sina medarbetare. Forskningsfrågan var följande:

Hur drivs Generation Z av inre motivation och hur kan ledare främja den?

Efter genomförd forskningsstudie kan det konstateras att generationen drivs av inre motivation och de tre grundläggande behoven av autonomi, kompetens och samhörighet. Generation Z drivs främst av kompetensaspekten. En av studiens mest konkreta resultat är att Generation Z motivation för arbetet i hög grad påverkas om de får utvecklas. Generation Z vill, i flera arbetsrelaterade sammanhang, sätta sig själv och sin egen vilja framför annat samtidigt som behovet av feedback är större. Det avspeglas genom att flera studiedeltagare kan ge upp sin arbetsgivare och söka efter nytt jobb om de inte motiveras eller får sina behov tillfredsställda. Därtill har chefer bevittnat om en ökad efterfrågan på feedback bland de yngre medarbetarna tillhörande Generation Z.

En konklusion är därtill att det ställs högre krav på ledare för att lyckas motivera Generation Z och lyckas behålla generationen på arbetsplatsen. Ökad arbetsbörda på grund av större behov av feedback kan tänkas vara ett resultat av Generation Z fortsatta intåg på arbetsmarknaden. Vikten av att inse fördelarna med att delge regelbunden feedback är betydelsefullt, då det kan resultera i förbättrade prestationer och ökad lönsamhet. I synnerhet har de chefer vi samtalat med belyst målsättning på arbetsplatsen och just behovet av feedback som två av många viktiga instrument för att främja medarbetarnas inre motivation. Samtidigt talas det om fem till sex

generationer på arbetsplatsen i framtiden i takt med höjd pensionsålder, vilket ytterligare spär på dynamiken och mångfalden av människor på arbetsplatser.

Samhörighetsaspekten har visat sig bidra till att höja engagemang och i viss mån motivation i arbetslivet, men den tenderar mer att hamna i skymundan av behoven av autonomi och kompetens. En informant sammanfattade det som en ”bonus”, mot bakgrund av att faktorer såsom möjlighet till avancemang, lön och delaktighet dominerar och samhörigheten snarare bidrar till att förstärka dem.

Denna studie har påvisat den fundamentala betydelsen av inre motivation bland anställda för att maximera organisatoriska prestationer och resultat. Sammantaget bejakar den transformella ledarstilen främjandet av inre motivation hos medarbetare, vilket kan vara ett tillvägagångssätt för chefer att anamma i syfte att stimulera Generation Z inre motivation.

För att återkoppla till studiens inledning kan det slås fast att ledare och organisationer har en del att ta hänsyn till vad gäller Generation Z och deras fortsatta etablering på arbetsmarknaden. Generationen behöver mötas och ledas på ett annat sätt för att verkningsfullt engagera dem. De intar idag diverse positioner i arbetslivet och de kommer med sin driftighet, digitala kunskaper och nytänkande bidra med mycket på arbetsplatser.

6.1 Förslag till framtida forskning

En rekommendation för framtida forskning är att ta ett större perspektiv och jämföra Generation Z och dess motivationsfaktorer med andra generationer. Genom att göra det kan forskaren studera om och hur stora skillnader mellan generationer är i praktiken. Vår uppfattning är att det kan frambringa en bred och intressant analys- och diskussionsdel.

I likhet med vad som diskuterats tidigare kan framtida forskning visa på huruvida generationen drivs av studiens påvisade faktorer, på grund av dess unga ålder eller för att de tillhör Generation Z. Samma undersökning hade kunnat göras om 10-20 år för att se om de faktorer vi funnit i denna studie fortfarande motiverar informanterna. En sådan forskning skulle ge en mycket nyanserad bild och även ge svar på om det *de facto* är generationsskillnader eller snarare åldersrelaterade skillnader som existerar.

Framtida studier kan även rikta in sig på ett specifikt företag eller bransch för att studera vad som motiverar Generation Z på just den arbetsplatsen. Det skulle kunna vara en arbetsplats med hög personalomsättning av yngre personer och studien hade därmed bidragit med värdefulla insikter om hur arbetsplatsen kan förändra eller utveckla sina strategier.

7. STUDIENS BEGRÄNSNINGAR

Uppsatsen är en övergripande studie om inre motivationsfaktorer och ledarskapspreferenser för Generation Z där vi har belyst aspekter utifrån SDT och transformellt ledarskap. Vi är medvetna om att det även existerar andra perspektiv, vilka en framtida studie kan behandla. I denna studie har några informanter berättat om betydelsen av yttre motivationsfaktorer som exempelvis monetära medel. Att fler inte diskuterat öppet om det är med största sannolikhet för att studien och dess intervjufrågor i stor grad var utformade efter inre motivationsfaktorer. Forskare kan exempelvis ha ett större fokus på yttre motivationsfaktorer eller andra synvinklar ur transformellt ledarskap för att generera ytterligare studieperspektiv.

Som nämnt i metodavsnittet är antalet informanter lågt vilket kan ses som en av studiens brister. Ett större urval hade förstärkt trovärdigheten och hade därigenom blivit mer representativ för Generation Z. Att istället tillämpa en kvantitativ metod genom en enkätstudie hade resulterat i ett större urval och därmed fler respondentsvar. Däremot hade en potentiell nackdel blivit bristen på djupare åsikter och tankar hos deltagarna.

I och med att studien även berör om ledare behöver anpassa sitt ledarskap efter generationen hade det varit till studiens fördel att inkludera fler informanter med chefsposition för att kunna bygga en bredare empirisk grund. Slutligen kan det konstateras att tre intervjuer genomfördes över telefon, vilket eventuellt kan ha haft en ofördelaktig inverkan i dialogen med informanterna då kroppsspråk och ansiktsuttryck inte gick att utläsa.

8. REFERENSLISTA

- Ahmad, H. & Ibrahim, B. (2015). Leadership and the characteristic of different generational cohort towards job satisfaction. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 20(4): 14-18. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.08.104.
- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English Linguistics Research*, 3(1): 39-45. doi: 10.5430/elr.v3n1p39.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4): 1265-1281. doi: 10.5465/AMR.2007.26586822.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Baard, P. P. (2002). Intrinsic need satisfaction in organizations: A motivational basis of success in for-profit and not-for-profit settings. I Deci, E. L. & Ryan, R. M. (red.) *Handbook of self-determination research*. New York: University of Rochester Press. 255-275.
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10): 2045-2068. doi: 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x.
- Bako, M. (2018). Different leadership style choices, different generations. *Prizren Social Science Journal*, 2(2): 127-143. doi: 10.32936/pssj.v2i2.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, K. E. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6): 827-883. doi: 10.1037/0021-9010.81.6.827.
- Bejtkovsky, J. (2016). The employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4): 105-123. doi: 10.7441/joc.2016.04.07.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3): 90-106. doi: 10.7441/joc.2016.03.06.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. 4. uppl. Oxford: Oxford University Press.

- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 891-906. doi: 10.1108/02683940810904385.
- Chillakuri, B. & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4): 34-38. doi: 10.1108/HRMID-01-2018-0006.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1): 105-115. doi: 10.1037/h0030644.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 19-43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3): 182-185. doi: 10.1037/a0012801.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 331-362. doi: 10.1002/job.322.
- Gallup. (2017). *State of the global workplace*. New York: Gallup.
- Gilbert, S. & Kelloway, K. E. (2014). Leadership. I Gagné, M. (red.) *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press. 181-198.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4): 695-702. doi:10.1037/0021-9010.73.4.695.
- Heyns, M. M. & Kerr, M. M. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16: 1-10. doi: 10.4102/sajhrm.v16i0.967.

- Hocine, Z. & Zhang, J. (2014). Autonomy supportive leadership: A new framework for understanding effective leadership through self-determination theory. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(2): 135-149. doi: 10.1504/IJISCM.2014.069397.
- Iorgulescu, M. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1): 47-54. http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016_I1_6.pdf.
- Jensen, U. T. & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *American Review of Public Administration*, 48(6): 535-549. doi: 10.1177/0275074017699470.
- Kubatova, J. (2016). Work-related attitudes of Czech generation Z: International comparison. *Central European Business Review*, 5(4): 61-70. doi: 10.18267/j.cebr.167.
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6): 288-290. doi: 10.1108/SHR-08-2017-0051.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1): 139-157. doi: 10.1002/job.1913.
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J. & Carpentier, J. (2018). Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2): 227-240. doi: 10.1177/1523422318757210.
- Mantere, S. & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *Academy of Management Review*, 38(1): 70-89. doi: 10.5465/amr.2011.0188.
- Mikkelsen, M. F., Jacobsen, C. B. & Andersen, L. B. (2017). Managing employee motivation: Exploring the connections between managers enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. *International Public Management Journal*, 20(2): 183-205. doi: 10.1080/10967494.2015.1043166.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E. & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1): 1-13. doi: 10.1177/1609406917733847.
- Parment, A. (2016). *90-talister: Som medborgare, medarbetare och konsumenter*. Lund: Studentlitteratur.

- Pyszczynski, T., Greenberg, J. & Solomon, S. (2000). Toward a dialectical analysis of growth and defensive motives. *Psychological Inquiry*, 11(4): 301-305. <https://www.jstor.org/stable/pdf/1449626.pdf?refreqid=excelsior%3A681a7ab9cd1842e73ee64dc56ca1b14e>.
- Rezvani, A., Khosravi, P. & Dong, L. (2017). Motivating users toward continued usage of information systems: Self-determination theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 76: 263-275. doi: 10.1016/j.chb.2017.07.032.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Campbell, T. T. (2017). *Organizational behavior*. 2. uppl. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1): 25-41. doi: 10.1080/14780887.2013.801543.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020.
- Singh, A. (2014). Challenges and issues of generation Z. *Journal of Business and Management*, 16(7): 59-63. doi: 10.9790/487X-16715963.
- Slevitch, L. (2011). Qualitative and quantitative methodologies compared: Ontological and epistemological perspectives. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 12(1): 73-81. doi: 10.1080/1528008X.2011.541810.
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1): 48-66. doi: 10.1016/j.iimb.2012.01.004.
- Statistiska Centralbyrån (u.å.). *Begrepp och definitioner AKU*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån. <https://www.scb.se/contentassets/8ab23deb3310477a9dad083750ec0355/begrepp-och-definitioner-aku.pdf>.
- Söderfjäll, S. (2012). *Behovsanpassat ledarskap: Att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande*. Visby: Nomen.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5): 1117-1142. doi: 10.1177/0149206309352246.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer*. Stockholm: Vetenskapsrådet. https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf.

- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 878-890. doi: 10.1108/02683940810904376.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. Toronto: Amacom.

9. BILAGOR

Bilaga 1: Statistik från Statistiska centralbyrån

Folkmängd efter ålder och år

	2017
15 år	110574
16 år	107555
17 år	108792
18 år	109160
19 år	108757
20 år	108933
21 år	114019
22 år	122839
23 år	132667
Arbetsför befolkning Gen Z, totalt	914363

Folkmängd efter ålder och år

	2017
15-19 år	544838
20-24 år	616919
25-29 år	734003
30-34 år	662493
35-39 år	628193
40-44 år	641675
45-49 år	656677
50-54 år	683300
55-59 år	586614
60-64 år	564707
65-69 år	560392
70-74 år	556484
Arbetsför befolkning, totalt	7436295

Bilaga 2: Informationsbrev

Hej!

Detta informationsbrev riktar sig till dig som tackat ja till att ställa upp som deltagare inom ramen för vårt examensarbete om Generation Z (personer födda mellan år 1995 - 2010). Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till dig för att du tar din tid och medverkar i vår studie, det betyder mycket för oss! Jättekul och vi ser fram emot mötet.

Studiens syfte

Vi vill studera Generation Z och deras motivation i arbetslivet.

Upplägg och intervjufrågor

Intervjun förväntas ta cirka 30 minuter i anspråk. Om du samtycker ljudinspelas hela vårt samtal och du kan närsomhelst avbryta din medverkan eller låta bli att besvara en fråga. Intervjun används enbart för vårt forskningssyfte och ditt deltagande samt din arbetsplats kommer självklart anonymiseras. Inget kommer alltså kopplas till dig personligen. Eventuella personer som omnämns under intervjun anonymiseras också.

Se bifogad PDF-fil för planerade intervjufrågor.

När och var?

Vi ser helst att intervjun genomförs någon dag de kommande två veckorna så vi hinner analysera och bearbeta resultaten innan vår deadline. Svara med vändande mejl vilken dag, tid och plats som passar dig. Vi är flexibla och fullt anpassningsbara efter dig.

Tveka inte att höra av dig till oss om det uppstår några frågor eller funderingar. Än en gång, stort tack för att du ställer upp!

Bästa hälsningar,

Färnam Jalali & Elvira Sigrén

Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet

Bilaga 3: Intervjuguide för Generation Z

Inledning

- Vi presenterar oss kort och vårt projekt.
- Informerar kandidaten att de när som helst har rätt att avböja en fråga eller avbryta intervjun om så önskas. All information anonymiseras.
- Vi frågar informant om hen tillåter att vi spelar in intervjun inför senare analys.
- Vi intygar att den information och dialog, inklusive ljudfil, som härrörs från intervjun enbart används i vårt forskningssyfte och inget annat.
- Intervjun startar med allmänna frågor: namn, ålder, hur länge har du jobbat (totalt antal år) och generellt om nuvarande arbetsplats och arbetsuppgifter.
- Hur skulle du beskriva motivation om du tänker fritt?

Tema 1

1. I hur stor utsträckning upplever du att du kan påverka och bestämma över dina arbetsuppgifter?
2. Anser du att det är/skulle vara viktigt att bestämma över och påverka dina arbetsuppgifter?
3. Hur uppfattar du att din motivation påverkas om du får ha inflytande över dina arbetsuppgifter och vara med i beslut som ska tas?
4. Hur upplever du dina arbetsuppgifter?
5. Tycker du att din motivation påverkas av att dina arbetsuppgifter är XX?

Tema 2

1. Bedömer du att **din chef** tar tillvara på din erfarenhet och kunskap?
2. Upplever du att din motivation påverkas huruvida **din chef** tillvaratar din kunskap och erfarenhet eller inte?
3. Har du mål på din arbetsplats?
Om ja
 - Hur upplever du i så fall målen?
 - Ger din chef stöd för hur du ska uppnå målen?
4. Betydelsen för din motivation att ha mål?
5. Får du feedback av **din chef**?
6. Upplever du att din motivation påverkas huruvida du får feedback eller ej?
7. Ser du utvecklingsmöjligheter i din nuvarande position?
 - Hur påverkar det din motivation?

Tema 3

1. Upplever du att din arbetsplats präglas av goda relationer och en gemenskap **kollegor emellan**?
 - På vilket sätt återspeglas det på din arbetsplats?
2. Uppfattar du att din motivation förstärks av att ha goda relationer och gemenskap med kollegor?
3. Hur ser relationen ut mellan **medarbetare och chef** på din arbetsplats?
4. Upplever du att din motivation förstärks av att ha god relation **med chef**?

Avslutningsfråga

- Vilka är dina främsta motivationsfaktorer i arbetslivet, något vi inte berört?
- Övriga funderingar?

Bilaga 4: Intervjuguide för chef

Inledningsvis vill vi tydliggöra att benämningen "anställda" i frågorna nedan innefattar personer som är 23 år eller yngre (Generation Z). Om du som chef inte vet exakt ålder på dina anställda kan du göra ett eget antagande huruvida de tillhör generationen eller inte.

Inledning

- Vi presenterar oss kort och vårt projekt.
- Informerar kandidaten att de när som helst har rätt att avböja en fråga eller avbryta intervjun om så önskas. All information anonymiseras.
- Vi frågar informant om hen tillåter att vi spelar in intervjun inför senare analys.
- Vi intygar att den information och dialog, inklusive ljudfil, som härrörs från intervjun enbart används i vårt forskningssyfte och inget annat.
- Intervjun startar med allmänna frågor: namn, ålder, arbetsroll, hur länge arbetat inom företaget och hur länge haft en chefsposition.
- Hur är du som chef?
- Hur upplever du yngre personer på din arbetsplats om du jämför med äldre medarbetare?
- Upplever du att du får anpassa ditt ledarskap efter den yngre generationen?

Tema 1

1. Hur låter du anställda från Generation Z vara delaktiga, det vill säga ha möjlighet att påverka olika situationer och arbetsuppgifter?
2. Hur upplever du att deras motivation påverkas genom att få vara delaktiga?
3. Hur ser din kommunikation ut med anställda tillhörande den yngre generationen?

Tema 2

1. Hur tillvaratar du Generation Z kunskap och erfarenhet?
2. Upplever du att de blir mer motiverade när du som chef tillvaratar deras kunskap och erfarenhet?
3. Hur ser det ut på din arbetsplats gällande målsättning med medarbetare?
4. Hur upplever du att motivationen för anställda tillhörande Generation Z påverkas av att ha mål att sträva efter?
5. Hur uppmärksammar du medarbetares prestationer?
6. Delger du feedback till dina anställda tillhörande Generation Z?
 - Finns det ett behov av feedback?
 - Behöver feedback ges annorlunda till olika generationer?
 - Upplever du att anställdas motivation påverkas när du ger feedback?

Tema 3

1. Hur ser det ut med relationer mellan medarbetare på din arbetsplats? Mellan dig som chef och dina kollegor?
2. Hur är samarbetsklimatet på arbetsplatsen och på vilka sätt uppmuntrar du som chef samarbete?

Avslutningsfråga

- Något ytterligare du vill tillägga eller övriga funderingar?

Stockholm Business School

Stockholms universitet

SE-106 91 Stockholm

Tel: 08 – 16 20 00

www.sbs.su.se



**Stockholms
universitet**