GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Generation Y intar arbetsmarknaden

En kvalitativ studie om hur ledare kan lyckas motivera och behålla generation Y på arbetsplatsen

Företagsekonomiska institutionen
Management och organisation
Göteborgs universitet

Höstterminen 2018
Kandidatuppsats 15 hp

Författare: Alexandra Kvist, 930613
Josefine Kvist, 950227

Handledare: Marissa Ekdahl

Datum: 2019-01-20

Sammanfattning

Titel: Generation Y intar arbetsmarknaden - En kvalitativ studie om hur ledare kan lyckas motivera och behålla generation Y på arbetsplatsen

Nivå: Kandidatuppsats inom företagsekonomi 15 hp, HT 2018

Författare: Alexandra Kvist och Josefine Kvist

Handledare: Marissa Ekdahl

Syfte: Syftet med denna uppsats är undersöka vad som motiverar yngre medarbetare samt vilket typ av ledarskap som kan utövas för att motivera denna yngre generation, generation Y.

Teori: Teoriavsnittet inleds med definitioner om begreppet "motivation" och om olika motivationsfaktorer för att sedan redogöra för teorier kring ledarskap och hur det kan användas i motivationsarbete. Därefter redovisas teori om vad som kännetecknar generation Y samt hur denna generation kan ledas.

Metod: Uppsatsen grundas på en kvalitativ forskningsmetod i form av strukturerade individuella intervjuer som genomförts på två olika målgrupper; kundchefer samt kundtjänstmedarbetare från generation Y.

Resultat: I resultatavsnittet återfinns den data som erhållits från de genomförda intervjuerna med respektive målgrupp.

Analys: De kopplingar som funnits mellan teorin och resultatet har analyserats under detta avsnitt. Exempelvis att de motiveras när de får möjlighet att bidra med något till organisationen genom förtroende på sin egen förmåga samt att det är svårt att generalisera en hel generation då respondenterna är överens om att alla individer inom generation Y är olika.

Slutsats: Studien visar att företag kan motivera generation Y genom att tilldela eget ansvar, utmaningar, variation och mål. Respons, "teamkänsla" och gemenskap är också motivationsfaktorer. Studien visar även att ett individanpassat ledarskap, med inslag av ett transformativt- och transaktionellt ledarskap, är mest lämpligt för generation Y.

Nyckelord: Motivation, generation Y, ledarskap, kundtjänst

Abstract

Title: Generation Y enters the job market - A qualitative study on how leaders can succeed motivate and maintain generation Y in the workplace

Level: Bachelor thesis in Business Administration 15 ECTS, Autumn 2018

Authors: Alexandra Kvist and Josefine Kvist

Supervisor: Marissa Ekdahl

Purpose: The purpose of this paper is to study what motivates younger employees and what type of leadership that can be pursued to motivate this younger generation, generation Y.

Theoretical framework: The theory section begins with definitions of the term "motivation" and about different motivation factors in order to then account for theories about leadership and how it can be used in motivational work. Thereafter, theory of what characterizes generation Y and how this generation can be led is presented.

Method: The paper is based on a qualitative research method in the form of structured individual interviews which was done on the two different target groups; leaders and customer employees from generation Y.

Result: The result contains the data obtained from the completed interviews with each target group.

Analysis: The links that was found between the theoretical framework and the result have been analyzed. For example, they are motivated when they are given the opportunity to contribute something to the organization through confidence in their own abilities and that it is difficult to generalize a whole generation as the respondents agree that all individuals within generation Y are different.

Conclusion: The study shows that companies can motivate generation Y by assigning them responsibilities, challenges, variation and goals. Response, "team spirit" and fellowship are also motivational factors. The study also shows that an individualized leadership, with elements of a transformational- and transactional leadership, is the most suitable one for generation Y.

Keywords: Motivation, generation Y, leadership, customer service

Innehållsförteckning

1 Inledning **5**
1.1 Bakgrund 5
1.2 Problemformulering och syfte 6
1.3 Forskningsfrågor 7

2 Teoretisk referensram **8**
2.1 Motivation 8
2.1.1 Inre motivationsfaktorer 9
2.1.2 Yttre motivationsfaktorer 9
2.1.3 Målsättning 9
2.2 Ledarskap 10
2.3 Generationer 11
2.3.1 Utmärkande drag hos generation Y 11
2.3.2 Att leda generation Y 12
2.3.3 Kritiskt förhållningssätt gällande generation Y 12
2.4 Sammanfattning 13

3 Metod **15**
3.1 Forskningsansats 15
3.2 Forskningsdesign 15
3.2.1 Fallstudie 16
3.2.2 Urval av fallstudie 16
3.3 Datainsamling 17
3.3.1 Urval av intervjudeltagare 18
3.3.2 Utformning av intervjufrågor 18
3.3.3 Genomförande av intervjuer 19
3.4 Analys av kvalitativ data 19
3.5 Metod- och källkritik 20
3.6 Kvalitetskriterier 21
3.6.1 Tillförlitlighet 21
3.6.2 Överförbarhet 21
3.6.3 Pålitlighet 21
3.6.4 Konfirmering 21
3.7 Forskningsetiska principer 22

4 Empiri **23**
4.1 Begreppet “motivation” 23
4.1.1 Hur generation Y tolkar begreppet “motivation” 23
4.1.2 Hur ledarna ser på motivation 24
4.2 Motivationsinsatser 25

4.2.1 Generations Y's tankar kring motivationsinsatser 26
4.2.2 Vilka insatser som tillämpas enligt ledarna 27
4.3 Ledarskap 28
4.3.1 Det ledarskap som generation Y anser passar dem bäst 28
4.3.2 Vilket ledarskap ledarna tror passar generation Y 29

5 Analys 30
5.1 Motivationens betydelse 30
5.2 Vad som motiverar utvalda medarbetare från generation Y 30
5.2.1 Inre- och yttre motivationsfaktorer 31
5.2.2 Målsättning 32
5.3 Hinder för motivationen bland medarbetare från generation Y 33
5.3.1 Bristande motivationsarbete och dess konsekvenser 34
5.4 Passande ledarskap för generation Y 35
5.4.1 Transformativt ledarskap 36
5.4.2 Individanpassat ledarskap 36

6 Slutsats 38
6.1 Slutsats och diskussion 38
6.1.1 Hur företag kan motivera medarbetare från generation Y 38
6.1.2 Lämpligt ledarskap för generation Y 39
6.2 Förslag på vidare forskning 40

Referenser 41

Bilagor 45

1 Inledning

Detta avsnitt syftar till att ge en bakgrund för ämnesområdet för att sedan mynna ut i en problemformulering. Därefter presenteras uppsatsens syfte samt forskningsfrågor.

1.1 Bakgrund

När vi diskuterar ungas arbetsmarknad, skiljer den sig på flera sätt från de äldres arbetsmarknad (Arbetsförmedlingen, 2013). De unga befinner sig i en fas i livet där de ska etablera sig på arbetsmarknaden medan de flesta äldre redan är etablerade (ibid). Förutom att den yngre generationen har den högsta arbetslösheten, mår de, enligt Mellgren (2014), även allt sämre på arbetsmarknaden. Jämfört med de äldre känner sig de yngre mindre motiverade och är mindre nöjda med sina anställningsformer, mer sjukskrivna och känner mer psykiskt obehag att gå till jobbet (ibid). Främsta orsaken är dålig arbetsmiljö, anser Sveriges företagshälsor (ibid).

De unga som nu äntrar arbetsmarknaden är generation Y (Wimmer, u.å.). Generation Y omfattar de personer födda mellan år 1980 och 2000 (Gibson, Greenwood & Murphy, 2009; Pihl, 2011). Denna generation kallas för Internet-generationen (Eisner, 2005). De växte upp under teknikens framfart; med MTV, mobiltelefoner, iPod och datorspel och är därför vana vid snabb kommunikation och sociala nätverk (ibid). Denna digitala generation karaktäriseras också som optimistiska, realistiska och globalt medvetna (Gibson et al., 2009). Gibson et al. (2009) påpekar att generation Y tenderar att byta arbete ofta på grund av de lätt blir uttråkade och om de inte ser möjligheter till karriär. Nilsson (2013) påpekar att det därför är viktigt för organisationer att hålla de intresserade genom att det ständigt finns utmaningar och att de får feedback på det de gör. De är duktiga företagare, multi-taskers, samarbetsvilliga och har samtidigt en känsla för personligt ansvar (Gibson et al., 2009). De är även fulla av energi och är kreativa och innovativa (Carnbrand, 2017). Generation Y kan beskrivas som kräsen, egensinnig, bortskämd och nonchalant men denna bild är långt ifrån hur dessa personer faktiskt är (Nilsson, 2013). Nilsson (2013) menar att det generation Y önskar stort, i jobbsammanhang, är att ha en chef som de kan respektera och lära sig ifrån. För dem är arbete inte en tid och plats utan det är ett resultat (ibid).

Majoriteten av litteratur inom generationsforskning kommer ursprungligen från Amerika och begreppet generation Y myntades även där (Parry & Urwin, 2011). Parry och Urwin (2011) menar att den amerikanska definitionen av generation Y har ett globalt perspektiv och är applicerbart även på västerländska länder. De poängterar dock att forskare bör vara observanta på att länder präglas av historiska, politiska, kulturella och tekniska skillnader vilka alla påverkar generationer (ibid). Enligt Buckley (2017) är det viktigt att ta hänsyn till att teorier om karaktäristiska drag hos generation Y ofta är tolkningar och ger endast insikt

till generationen. Buckley (2017) hävdar att varje individ, oavsett generationsinriktning, är unik för sina erfarenheter, egenskaper och talanger. Han menar att generationsinsikt kan vara till hjälp, men det definierar fortfarande inte en hel generation. Visserligen finns det trender och tendenser, men inga breda slagegenskaper för en hel generation (ibid). Vill människor förstå generation Y bättre, bör de enligt Buckley (2017) lära känna dem som individer. Oavsett vad som stämmer om generation Y eller inte kvarstår faktum att de är nästa generation på arbetsmarknaden (Wimmer, u.å.).

Det är idag viktigt, inom organisationer, att motivera sina medarbetare att engagera sig i beteenden som överensstämmer med organisationens mål, särskilt för att kunna konkurrera på marknaden (Yusoff & Kian, 2013). Organisationer behöver inte bara behöver förstå vikten av medarbetarnas motivation, de bör också förstå variationerna i preferenser av motivationsfaktorer mellan de olika grupperna av anställda generationer. Misslyckande av att uppfylla dessa aspekter kan leda till en minskning av organisationernas totala effektivitet, för att omotiverade medarbetare kan förhindra viljan till att bidra. Att motivera anställda i nutidens verksamhet är annorlunda jämfört med tidigare eftersom varje generation har sin egen preferens i arbetsmiljö och förväntningar utifrån deras bidrag. (Ibid). Nilsson (2013) menar att nyckeln, för organisationer, är inte att bara försöka attrahera utan att också lyckas behålla sina unga medarbetare. Om de lyckas få unga medarbetare att trivas med kulturen, arbetsuppgifterna och företagsvärderingarna, kommer de inte söka sig vidare (ibid). Lyckas inte organisationer tillfredsställa generationens förväntningar kan konsekvenserna i många fall bli att generation Y väljer att byta arbetsplats (Hedegaard Hein, 2012). Det gäller således, enligt Pihl (2011), att skapa ett generationsanpassat ledarskap där ledare och organisationer vet hur de ska agera för att få generation Y att prestera bra och därmed uppfylla långsiktiga och hållbara resultat.

1.2 Problemformulering och syfte

I tidigare forskning om generation Y framkommer det att majoriteten av litteratur kommer från Amerika (Parry & Urwin, 2011), vilket kan vara problematiskt vid studier om generationer. I Sverige finns endast ett fåtal studier gällande ett svenskt perspektiv på generation Y. Baserat på teorier gällande generation Y's tendens att ofta byta arbetsplats vid otillfredsställelse (Gibson et al., 2009), påvisas det en kunskapslucka om generation Y's preferenser i Sverige och vad de önskar i jobbsammanhang. Det är för organisationer viktigt att motivera och förstå generation Y's olika preferenser (Yusoff & Kian, 2013) och huruvida organisationer lyckas att motivera dem, kommer de inte att söka sig vidare (Hedegaard Hein, 2012; Nilsson, 2013).

Av ovan anledning ämnar denna studie undersöka hur företag kan motivera och därmed behålla generation Y på arbetsplatsen. Avsikten är att identifiera de faktorer som motiverar generation Y och att ledarna på så vis kan tillämpa ett passande ledarskap som motsvarar deras preferenser. Således är syftet att undersöka och försöka skapa en förståelse kring vad

det är som motiverar generation Y samt vilket typ av ledarskap som kan utövas för att motivera denna yngre generation.

1.3 Forskningsfrågor

- Hur kan företag motivera medarbetare inom generation Y?
- Vilket ledarskap kan tillämpas för att motivera och behålla generation Y på arbetsplatsen?

2 Teoretisk referensram

I följande avsnitt ges början av den teoretiska referensram vilken är relevant för det vetenskapliga problem som vi tänkt undersöka. Denna ram kommer ligga till grund för undersökningens analys. Avsnittet inleds med definitioner om begreppet "motivation" och om olika motivationsfaktorer för att sedan redogöra för teorier kring ledarskap och hur det kan användas i motivationsarbete. Därefter redovisas teori om vad som kännetecknar generation Y samt hur denna generation kan ledas.

2.1 Motivation

Begreppet motivation är ganska oklart (Hedegaard Hein, 2012). Yusoff och Kian (2013) menar att motivationsnivån hos en individ eller ett lag inom organisationen kan påverka alla aspekter av organisationsprestanda. Men vad menar egentligen ledare eller chefer när de talar om att motivera sina medarbetare? Vad menar människor egentligen när de säger sig vara motiverade? Det finns ett flertal olika definitioner av begreppet och problemen med definitionerna är att den ofta bara beskriver orsaken till ett beteende (Hedegaard Hein, 2012).

I teoretiska redogörelser för arbetsmotivation har forskare, enligt Ellemers et al. (2004), undersökt olika faktorer som påverkar arbetsrelaterat beteende. Ellemers et al. (2004) syftar till att förstå vilka villkor som uppmuntrar människor att investera energi i sitt arbete, vilka aktiviteter som människor kommer att fokusera sina ansträngningar på och vad som gör att människor fortsätter i sådana ansträngningar över tiden. Forskning om motivation har resulterat i utvecklingen av en rad olika arbetsmotivationsmodeller (e.g. Ellemers et al., 2004) där dessa visar olika aspekter av hur motivation fungerar. Några av dessa modeller behandlar främst energifaktorer, som beskriver de behov som kan uppnås genom arbetsrelaterat beteende och hur arbetstagare kan motiveras genom att tilltala specifika behov. Vissa teorier adresserar också fler komponenter i motivationsprocessen, i synnerhet målinställningsteori, som avser både motivationsriktning och uthållighet. (Ibid).

Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke, och Torbiörn (2012) är några av de författare som talar om motivation som drivkrafterna bakom en individs agerande, snarare än om att motivation är en process som avser energi, riktning och uthållighet av individers agerande. De menar att alla sorters beteenden har ett motiv och att dessa motiv styr individens beteende i en viss riktning, viss styrka samt viss uthållighet. Ett motiv ligger endast som en grund till ett visst beteende, till exempel en orsak till att arbeta, men säger egentligen ingenting om hur mycket energi individen vill lägga på arbetet eller hur länge individen vill utföra arbetet. (Ibid). En individs motivation börjar enligt Yusoff och Kian (2013) med ett erkännande av en önskan som inte är närvarande vid den tidpunkt som individen märkte, följt av en mental önskan att uppnå något, vilket följer av fysiska

handlingar för att uppnå denna önskan. Inom motivationsforskning pratas det ofta om att olika faktorer som bidrar till motivation kan delas in i inre- och yttre motivationsfaktorer. Målsättning sägs också vara en bidragande faktor till hur människor motiveras och som driver oss framåt.

2.1.1 Inre motivationsfaktorer

Hedegaard Hein (2012) refererar till McGregor (2006) som hävdar att människan motiverar sig själv och har stor potential till självförverkligande, men att den ibland är latent på grund av den miljö som människan befinner sig i. McGregor (2006) menar att ledare inte kan motivera medarbetare, men att de kan skapa ramar och förutsättningar för deras motivation. McGregor (2006) vill komma fram till uppfattningen om att företag är levande organisationer, där medarbetare kan utvecklas och lära sig samtidigt som de strävar mot gemensamma mål. Han vill därmed komma bort från synen på företag som en maskin med utbytbara mänskliga delar och argumenterar för att ledare inte kan sköta sitt motivations- och ledarskapsuppdrag med hjälp av olika teknologier och redskap (ibid).

McGregor (2006) hävdar att ledare istället bör leda på ett sådant sätt att medarbetare uppfattar sitt arbete som meningsfullt och därmed ökar deras naturliga önskan om att tillfredsställa sina egna behov. Denna argumentation stämmer även överens med den tanke som finns hos Hsiu (2007). Hsiu (2007) skriver om inre motivation som deltagande i en aktivitet för egen skull och intresse, eller för glädje och tillfredsställelse. Till exempel att anställda får ökad kunskap genom att de bidrar med något till organisationen genom förtroende på sin egen förmåga (ibid).

2.1.2 Yttre motivationsfaktorer

Yttre motivationsfaktorer ligger enligt Hedegaard Hein (2012) utanför individens kontroll. Det skapas utifrån och innebär att individen själv inte kan styra över om något förekommer eller inte (ibid). McGregor (2006) menar att ledare visserligen kan kontrollera medarbetares beteenden med hjälp av olika belöningar, men att detta endast leder till att medarbetarna endast gör det som de blivit tillsagda att göra. Det leder heller inte till att de gör mer än vad de blivit tillsagda, där högre grad av innovation och kvalitativa förbättringar kan uppstå (ibid).

Hsiu (2007) sammanfattar yttre motivation som en händelse där en individ fokuserar på ett mål av olika skäl, till exempel genom belöningar så som lön eller befordran. Enligt Hsiu (2007) kan yttre motivation visserligen ge positiva effekter på beteende och motivation, men att de oftast kommer med ett pris av dolda kostnader.

2.1.3 Målsättning

Latham och Locke (2002) påstår att organisationer på ett enkelt sätt kan motivera sina anställda genom att använda sig av mål och att detta påverkar medarbetares prestationer på

fyra olika sätt. För det första riktar det uppmärksamhet och prestation mot aktiviteter som är relaterade till att uppnå målet. För det andra menar de även att mer krävande mål leder till högre ansträngning jämfört med mindre krävande mål. För det tredje blir dessa mål på så sätt energigivande för individen samt ger uthållighet när individen har ett mål att arbeta för. Det fjärde sättet som anses påverka prestationerna är att uppsatta mål leder till handling. (Ibid).

När en organisation sätter upp krävande mål är det inte enbart individens prestationer som ökar, utan även motivationen och självförtroendet, givet att målet uppnås (Latham & Locke, 2002). När det finns uppsatta mål menar Latham och Locke (2002) att det ger individen en känsla av att det finns ett syfte vilket förstärker känslorna för meningsfullhet och fokus på arbetsuppgiften. Latham och Locke (2002) hänvisar till undersökningar som visar att uppsatta mål kan göra ett meningslöst arbete mer meningsfullt.

Hedegaard Hein (2012) skriver att i målsättningsteorin har intentionalitet som drivkraft till beteende en central ställning. Det innebär att individen handlar utifrån en önskan eller strävan efter att uppnå målen. Målsättningsteoretiker menar att behov har betydelse för individens beteende genom den effekt som behoven har på individens intentioner. (Hedegaard Hein, 2012). Latham och Locke (2002) hävdar att målorienterat beteende till och med är avgörande för människans överlevnad och lycka och därmed är målsättningar en stark drivkraft för beteenden.

Det finns dock, enligt Latham och Locke (2002), olika förutsättningar som måste vara uppfyllda för att målen ska få en inverkan på individens beteende. För det första menar de att vissa målegenskaper måste vara uppfyllda för att målsättningen ska få effekt. Enligt undersökningar fungerar klara, tydliga och konkreta mål bättre än vaga mål (ibid). Latham och Locke (2002) menar att ett mål som: "Öka försäljningen med 10 procent", fungerar bättre än ett mål som: "Öka försäljningen så mycket som möjligt". Vaga mål ger möjlighet till olika tolkningar och där en medarbetare får en möjlighet att låta tvivlet göra sig gällande. För det andra behöver målen dessutom uppfattas som realistiska av medarbetarna för att de ska kunna uppnås. Det är även viktigt att medarbetarna får nödvändig feedback så att de hela tiden vet om de gör framsteg eller inte. (Ibid). För att förstå vilka faktorer det är som bidrar till medarbetarnas motivation bör ledare även ta hänsyn till vilket typ av ledarskap som tillämpas.

2.2 Ledarskap

Sveningsson och Alvesson (2010) skriver att det är svårt att ta fram en generell definition av begreppet ledarskap då det handlar om förändring och utveckling snarare än om chefskapets stabilitet och kontroll. De menar att ledarskap inte bara handlar om att en ledare agerar och att en grupp underordnade reagerar, utan det är en komplex, social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande. Sveningsson och Alvesson (2010) menar att det är efterföljarna som är avgörande om ledarskap ens existerar. De syftar dock på

att det trots detta är ledaren och dennes egenskaper, stilar och beteenden som varit i överlägset fokus i ledarskapslitteratur. Det som idag är moderna typer av ledarskap kallas bland annat transaktionellt och transformativt ledarskap. Transaktionellt ledarskap syftar, enligt Sveningsson och Alvesson (2010), på ledarskap genom vilket man skapar en relation och utbyte mellan ledare och efterföljare. Transformativt ledarskap innebär att försöka skapa entusiastiska medarbetare genom att lägga mer tid i det gemensamma åtagandet. Ledaren förväntas här att motivera genom att framför allt inspirera. (Ibid). För att ledare framgångsrikt ska kunna behålla medarbetare från generation Y krävs det, enligt Thompson och Gregory (2012), att ledare kan anta en ledarstil som kan anpassas av transformativt ledarskap, en som främjar relationer och möter medarbetarnas individuella behov. Czarniawska (2015) trycker på att ledarskap och organisationer skapas genom processer och att det därför är viktigt att ledarna ser sina medarbetare som en "rörelse" i organisationen, som kommunicerar, interagerar och skapar relationer. Czarniawska tycker att det behövs fler ledare som organiserar arbete *för* andra, inte *åt* andra. Exempelvis rektorer som kämpar *för,* inte *mot,* sina lärare.

Enligt Ellemers et al. (2004) är ledarens eller chefernas potential att kommunicera och skapa en känsla av gemensam identitet en viktig avgörande faktor för sannolikheten för att deras försök att driva, leda och bibehålla särskilda arbetsrelaterade beteenden hos deras anhängare kommer att bli framgångsrika. Genom att göra detta menar de att de går bortom strategier för ledarskap som tillskriver framväxten och effektiviteten av ledarspecifika beteendestilar (ibid).

2.3 Generationer

Definitionen av en generation kan enligt Cennamo och Gardner (2008) beskrivas som en grupp som delar födelseår, ålder, plats och betydande livshändelser vid kritiska utvecklingsstadier. En generation uppmärksammar ett gemensamt eller kollektivt fält av känslor, attityder, preferenser och dispositioner och fritidsaktiviteter som varje generation använder för att skapa egna traditioner eller kultur (ibid). Schullery (2013) trycker på att det därför är viktigt för chefer och ledare att kunna visa en förståelse för olika förhållanden och villkor människor växer upp i. Detta är särskilt viktigt idag då man menar att det finns ett antal generationer på arbetsmarknaden, som alla har olika värderingar och syn på livet (ibid).

2.3.1 Utmärkande drag hos generation Y

En av dessa generationer är generation Y. Det råder oenighet bland generationsforskare vid vilket år generation y börjar eller slutar, men de flesta är dock överens om att den börjar på 80-talet och slutar kring år 2000 (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Pihl, 2011). Enligt Pihl (2011) och Gibson et al. (2009) är generation Y individer som är födda mellan 1980 och 2000. Generation Y kallas även Net Gen, Nexters, Generation Me och Generation why (Schullery, 2013). Pihl (2011) menar att generation Y står för engelskans generation whY, där ifrågasättandet är ett utmärkande drag hos denna generation vilket även Gibson et al. (2009) syftar på.

Gibson et al. (2009) beskriver generation Y som socialt känsliga, ambitiösa, nyfikna, tekniskt skickliga men som lätt blir uttråkade. De växte upp under teknikens framfart och är därför vana vid snabb kommunikation och sociala nätverk (ibid). Blain (2008) menar att dessa individer arbetar bra självständigt och enligt Gibson et al. (2009) har de känsla för personligt ansvar. Däremot hävdas det att de arbetar bäst i team med andra (Blain, 2008; Yusoff & Kian, 2013). Detta syftar Blain (2008) beror på att de under sin uppväxt och i skolan har blivit vana med att arbeta i grupp. Det kan också bero på att individerna utsätts för stora mängder information, vilket kan vara svårt att lagra eller bearbeta själva, och därför delar man på informationen genom att arbeta i grupper och på så sätt lära av varandra (ibid). Yusoff och Kian (2013) menar att generation Y är samarbetsvilliga, duktiga lagspelare och blir motiverade så länge det är bra teamkänsla i gruppen. De skriver också att denna generation föredrar att följa anvisningar så länge det finns flexibilitet för dem att få jobbet gjort (ibid). Gibson et al. (2009) skriver att de är resultatinriktade och arbetar bra så länge det finns tillräckligt många utmaningar och möjligheter att hålla dem intresserade. Det hävdas att de har ett stort behov av feedback på sina arbetsplatser (Gibson et al. 2009; Yusoff & Kian, 2013) och Gibson et al. (2009) betonar att återkoppling är viktigt för generation Y och deras motivation.

2.3.2 Att leda generation Y

Med tanke på generationens behov av ständig återkoppling, guidning och kraven på utmaning i arbetet menar Thompson och Gregory (2012) att den mest lämpade arbetsledaren är den som kan tillämpa en ledarstil som tar individuell hänsyn till individer inom generation Y. Vidare förklarar de att ledaren som kan främja relationer och bemöta individens behov är den ledare som mest framgångsrikt kommer att attrahera, motivera och behålla sina anställda inom generation Y (ibid).

Individer i generation Y är som sagt självständiga och vill känna frihet och flexibilitet i arbetet för att kunna nå uppsatta mål (Gibson et al. 2009; Yusoff och Kian, 2013). Pihl (2011) menar således att chefernas förväntningar på medarbetarnas prestationer bör förmedlas på ett tydligt sätt för att öka förståelsen om vad som förväntas. Hon fortsätter med att hävda att uppföljning på medarbetarnas resultat är nyckeln till att få kunskap att bli till handling. Både stärkande och konstruktiv feedback är också ett av de viktigaste ledarverktyg för att skapa utveckling hos medarbetarna. Oavsett vilken feedback är syftet att uppmärksamma och stärka varje individs förbättringspotential. Det gäller att ledarna inspireras och tar vara på den nya generationens kompetens och arbetskraft. (Ibid).

2.3.3 Kritiskt förhållningssätt gällande generation Y

Enligt Dictionary.com (2018) definieras ordet “generation” som en grupp individer som är födda och lever under ungefär samma tid. Pilcher (1994) menar dock att det inte endast är födelseåren som påverkar en människas beteende och tankesätt, utan faktorer som

uppväxtvillkor, social status och trygghet påverkar också (ibid). Det betyder dock inte att alla individer besitter alla de egenskaper som tillskrivs en viss generation. Utan det generationsforskningen gör, enligt McCrindle och Wolfinger (2009), är att försöka se på de större mönster som finns i samhället och därmed försöka generalisera utifrån det. De menar att alla människor alltid blir en produkt av det samhälle de växt upp i. Det finns också de som menar att skillnaden mellan individer inom samma generation är mycket större än den faktiska skillnaden mellan generationer (ibid). Macky, Gardner och Forsyth (2008), däremot, påstår att det är svårt att generalisera en generation då grupperingar inom generationer kan stå opåverkade av händelser och på så vis försvåra fastställandet av när, hur och vilka händelser som påverkar. Personliga händelser, menar de, kan ha större effekt vid utformning av en värdegrund än sociala och politiska händelser (ibid).

Pilcher (1994) skriver även att det finns de som menar att människor från olika generationer inte alls är på olika sätt, utan snarare att människor beter sig på ett visst sätt under en viss ålder. Hui-Chun och Miller (2005) påstår att de egenskaper som sägs vara karaktäristiska för varje generation kan skilja sig åt mellan individer inom samma generation. Detta då allt beror på deras individuella uppväxtmiljö och landet de kommer från, då länders kulturer skiljer sig åt (ibid). Land och uppväxtmiljö kan även kopplas till det det McCrindle och Wolfinger (2009) skriver om att det finns en mångfald av personer i varje generation som inte delar samma mönster och att karaktärsdragen ibland kan vara motsägelsefulla.

2.4 Sammanfattning

I den teoretiska genomgången har tre teman presenterats; *motivation, ledarskap och generation Y,* som tillsammans sammanvävs för att senare bilda en uppfattning kring studiens forskningsfrågor.

Ovanstående avsnitt har visat att det är svårt att definiera begreppet motivation. Viss forskning om motivation har resulterat i en rad olika arbetsmotivationsmodeller där dessa visar olika aspekter av hur motivation fungerar. Några av dessa modeller behandlar främst energifaktorer, som beskriver de behov som kan uppnås genom olika beteenden, medan andra teorier också adresserar fler komponenter i motivationsprocessen som avser både motivationsriktning och uthållighet. Motivation kan förklaras som det som kan påverka prestationen och kan delas upp i inre och yttre faktorer. Inre faktorer baseras på självförverkligande, att människan motiverar sig själv och kan även förklaras som deltagande i en aktivitet för egen skull och intresse. Yttre faktorer baseras på faktorer som står utanför individens kontroll, exempelvis belöningar och lön. Målsättningsteori visar på hur organisation kan sätta upp mål för att motivera sina anställda och undersökningar visar att uppsatta mål kan göra ett meningslöst arbete mer meningsfullt.

För att förstå vilka faktorer det är som bidrar till medarbetarnas motivation bör ledare samtidigt ta hänsyn till vilket typ av ledarskap som tillämpas. Ledarskap förklaras som en

social process där efterföljarna avgör om ledarskap ens existerar. Transaktionellt och transformativt ledarskap är idag två moderna typer av ledarskap. Transaktionellt ledarskap innebär att det skapas en relation mellan ledare och efterföljare medan transformativt ledarskap syftar till att försöka skapa entusiastiska medarbetare genom att lägga mer tid på gemensamma aktiviteter. I det transformativa förväntas ledaren att motivera genom att främst inspirera sina efterföljare.

Generationsforskning visar att det är viktigt för chefer och ledare att kunna visa en förståelse för olika förhållanden och villkor människor växer upp i. Detta för att det finns ett flertal olika generationer på arbetsmarknaden som alla har olika värderingar. Generation Y karaktäriseras bland annat som kreativa, innovativa, samarbetsvilliga och har samtidigt en känsla för personligt ansvar. De föredrar att följa anvisningar om det finns flexibilitet för att få arbetet gjort. Det sägs också att de har ett stort bekräftelsebehov och som ständigt är i behov av återkoppling och feedback. Teorier säger att med tanke på den unga generationens behov på återkoppling är det viktigt att ledaren kan bemöta individens behov och främja relationer för att kunna motivera och behålla sina anställda inom generation Y. Det finns även kritik mot generationsforskning som bland annat säger att det är svårt att generalisera en hel generation.

3 Metod

I följande avsnitt beskrivs val av metod och källor samt de tillvägagångssätt författarna haft för datainsamling. Målet med denna uppsats är att försöka skapa en förståelse kring vad det är som motiverar yngre medarbetare samt vilket typ av ledarskap som kan utövas för att motivera denna yngre generation, generation Y. Nedan följer de val som gjorts för att försöka besvara studiens forskningsfrågor.

3.1 Forskningsansats

Arbetssättet för denna uppsats har varit abduktivt, vilket Lind (2014) förklarar som en kombination mellan deduktivt och induktivt. En abduktiv ansats medförde möjligheten att kunna röra sig mellan teori och empiri (ibid). Initialt utgick studien från en deduktiv ansats vilket innebär att teori och tidigare forskning studerades som utgångspunkt (ibid). Anledningen till detta var för att författarna ansåg att de hade för lite kunskap inom området och med den anledningen studerades först teori och tidigare forskning för att skapa en tillräcklig grund inom ämnet för att utforma en intervjuguide och därmed utveckla den empiriska delen. Studien tog senare en induktiv ansats, vilket innebar att teorin korrigerades i efterhand beroende på vad intervjuerna gav för resultat (ibid). Den abduktiva ansatsen var att föredra för denna studie då det gavs möjlighet att diskutera mönster i det empiriska underlaget utifrån olika teorier (ibid).

3.2 Forskningsdesign

För att besvara uppsatsens frågeställningar samt uppnå syftet blev valet att använda en kvalitativ forskningsmetod. Kvalitativa forskningsmetoder byggs, enligt Ahrne och Svensson (2015), på bland annat intervjuer, observationer eller analys av texter som inte direkt utformas för att analysera kvantitativt med hjälp av statistiska metoder och verktyg. Enligt Hjerm, Lindgren och Nilsson (2014) används de olika formerna av kvalitativa metoder beroende på vilken forskning som använts just för att undersöka samhällsfenomen på djupet. Ahrne och Svensson (2015) skriver att skillnaden mellan kvalitativa och kvantitativa metoder är att kvalitativa data inte mäts, utan det handlar om exempelvis en händelse, ett yttrande, en bild, smak eller beröring. Medan kvantitativa studier når representativitet genom statistiskt korrekta urval uppnår kvalitativa studier trovärdighet och möjligheter till generalisering på andra sätt (ibid).

Valet av en kvalitativ metod och intervjuer grundades sig i att försöka få djupare svar från respondenterna och därmed få en mer djupgående studie. Detta för att kunna ta reda på hur företag kan motivera yngre medarbetare samt vilket ledarskap som kan tillämpas i det ändamål. Trost (2010) menar att kvalitativ metod är lämpligt när man vill förstå hur

människor resonerar och reagerar kring ett fenomen. Lind (2014) syftar även på detta när han skriver att kvalitativa data är uttryckta i verbal form och ger ofta en flerdimensionell beskrivning av de fenomen som studeras.

3.2.1 Fallstudie

För att undersöka hur företag kan motivera kundtjänstmedarbetare inom generation Y, valde vi att göra en fallstudie. En fallstudie möjliggjorde att undersöka ämnet på djupet och undersöka varför, vad eller hur något förekommer (Denscombe, 2014). Fallstudien gjorde det möjligt att beskriva saker i detalj, jämföra alternativ eller redogöra för vissa aspekter i en situation (ibid). Bryman och Bell (2013) påstår att ett fall kan vara en plats, lokal eller organisation. Syftet med vår studie var att försöka skapa en förståelse om vad som motiverar generation Y. Valet att göra en fallstudie grundades i att vår undersökning enbart studerade en viss enhet; kundtjänst på ett utvalt företag. Då studien syftade till att skapa djupare förståelse och kunskap om en viss företeelse ansåg vi att en fallstudie passade utmärkt för detta ändamål.

Det finns en viss kritik riktad mot fallstudier som säger att fallstudier innehar en brist på stringens och att de inte genererar någon statistisk generalisering (Denscombe, 2014). Enligt Bryman och Bell (2013) används statistisk generalisering för att dra en slutsats om en hel population och räkna frekvenser. Bryman och Bell (2013) hävdar därav att analytisk generalisering är mer relevant vid exempelvis fallstudier. Den analytiska generaliseringen innebär att redan befintliga teorier används för att jämföra det en fallstudie resulterat i för att på så sätt testa eller belysa om teorin stöds eller ej (ibid). Resultatet från fallstudier kan inte alltid betraktas som absoluta, utan är i behov av bekräftelse från annan forskning (Denscombe, 2014). Det finns en medvetenhet om att statistisk generalisering inte kan användas i denna studie då forskningsdesignen grundas i en fallstudie på ett utvalt företag och kan inte appliceras på andra företag. Studien ligger mer till grund för ökad förståelse om hur ett motivationsarbete kan se ut och vad det är som faktiskt motiverar generation Y på arbetsplatsen, inom kundtjänst.

3.2.2 Urval av fallstudie

Ett första urval kan enligt Ryen (2004) innebära att forskaren väljer ut en organisation att studera, vilket vi gjorde när vi valde ett svenskt IT-företag som erbjuder produkter inom ekonomi-, personal- och affärssystem. Valet av företag gjorde vi genom ett bekvämlighetsurval, som enligt Denscombe (2014) bygger på att deltagaren och företaget ligger nära till hands och som även är passande för studien. Företaget låg nära till hands då uppsatsen författare kom i kontakt med en nära kontakt på företaget. Företaget ansågs, av oss, vara lämpligt för att besvara studiens forskningsfrågor, då studiens problemområde var relevant för dem och även för att vi ville studera ett stort företag där vi kunde få ett helhetsperspektiv av motivation på arbetsplatsen. Företaget ansågs vara bland de större då de har cirka 650 anställda i tre länder i Norden och i Storbritannien. Det ansågs också vara en

intressant organisation att studera då de är en stor mängd anställda med spritt demografiska ursprung.

Enligt Ryen (2004) bör forskaren därefter välja ut delar av organisationen för att sedan kunna rikta sitt fokus på utvalda respondenter. Företaget innefattar ett flertal bolag där kundtjänst förekommer på de flesta av dessa. De delar av organisationen vi därav valde att studera var kundtjänsten på några av företagets alla bolag. Valet grundades i att service har fått allt större betydelse i samhället då människor varje dag kommer i kontakt med någon form av service (Naessén, 1994). Servicens värde står ofta högt i fokus för företag, då bra service leder till fler kunder och bättre lönsamhet (ibid). Eftersom att kundtjänst är en av de olika tjänster inom service ansåg vi att det var en intressant del av organisationen att studera. Valet av kundtjänst gjorde även att vi kunde finna det urval av respondenter som var nödvändigt för att kunna utföra vår studie.

3.3 Datainsamling

Vi valde att genomföra intervjuer, med medarbetare i generation Y samt ledare på ett utvalt företag. De kvalitativa intervjuerna genomfördes med fyra chefer respektive fem medarbetare från generation Y som samtliga arbetar inom kundtjänst på fallföretaget. Genom att vi genomfört intervjuer har vi fått tillgång till primärdata, vilket ger undersökningen nyansrika och mångfasetterade beskrivningar av våra forskningsfrågor (Lind, 2014).

De kvalitativa intervjuerna genomfördes individuellt. Individuella intervjuer är enligt Bryman och Bell (2013) en form av kvalitativ metod som är bra då både forskaren och respondenten har ett fysiskt möte mellan varandra, vilket skedde i vårt fall då vi genomförde intervjuerna enskilt och muntligen. De anser vidare att individuella intervjuer är bra då respondenterna ska få den frihet att svara hur de vill på frågorna utan att bli påverkade av andra personer (ibid).

Intervjuerna genomfördes även utifrån en semistrukturerad intervjumetod. Vad som kännetecknar semistrukturerade intervjuer, enligt Bryman och Bell (2013), är att intervjuerna ska innefatta enkla och öppna frågor och att undvika ledande frågor. Vårt syfte med semistrukturerade intervjuer var att respondenterna enkelt skulle förstå frågorna som ställdes och ha möjlighet att svara så fritt som möjligt. Bryman och Bell (2013) menar också att frågorna inte nödvändigtvis behöver ställas i samma ordning som intervjuguiden. På så sätt kunde vi styra ordningsföljden av frågorna samt att uppföljningsfrågorna kunde se annorlunda ut från person till person. Trost (2010) menar att standardiseringen av frågorna och situationerna därför är låg, för att de inte behöver vara lika för samtliga intervjupersoner. Trost (2010) menar även att låg standardisering ger mer möjlighet till variation i intervjusituationen.

3.3.1 Urval av intervjudeltagare

På företaget har vi intervjuat fyra chefer, och fem medarbetare från generation Y. Vi har kommit överens med intervjudeltagarna om att både företaget och samtliga deltagare kommer att vara anonyma i studien enligt konfidentiellt krav (se: 3.7 Forskningsetiska principer). I det empiriska resultatet har uttalanden och citat av respondenterna därmed anonymiserats genom att de presenteras som Medarbetare 1, Medarbetare 2, Ledare A, Ledare B och så vidare. Samtliga chefer och medarbetare som ingår i studien arbetar inom support/kundtjänst på olika bolag inom företaget. Urval av medarbetarna är att de arbetar inom support/kundtjänst och generation Y blir också ett urval då medarbetarna ska vara födda mellan år 1980-2000. Varför vi valt att studera just denna generation beror på att det är generation Y som nu etablerar sig på arbetsmarknaden (Arbetsförmedlingen, 2013). Samtliga chefer vi valde att intervjua innehar en ledande roll inom kundtjänst på några av företagets olika bolag. De valda ledarnas titel på bolagen är "kundchef".

Valet av den första intervjudeltagare, likaså företaget, gjorde vi genom ett bekvämlighetsurval. Ett bekvämlighetsurval bygger på personer som varit villiga att delta i studien och som befunnit sig inom rimligt geografiskt avstånd (Bryman & Bell, 2013). Uppsatsens författare kom i kontakt med en nära kontakt som arbetar som kundchef på företaget och på så sätt blev det ett första urval gällande intervjurespondent. När vi sedan skulle göra ett urval gällande resterande chefer och medarbetare, utgick vi från den första chefens rekommendationer på personer som skulle vara lämpliga för oss i vår studie. På så vis menar Denscombe (2014) att en snöbollseffekt skapas, där nya personer rekommenderas, tills vi själva ansåg urvalet vara tillräckligt stort inom den begränsade tidsramen för studien.

3.3.2 Utformning av intervjufrågor

För att forma intervjuguiden utgick vi från de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för studien. De frågor som valdes att användas till intervjuerna bestod av 21 stycken kvalitativa frågor och antalet frågor beslutades då det tänktes vara ett rimligt antal för att erhålla en så djup studie som möjligt inom den begränsade tidsramen. De fyra första frågorna innefattade bakgrundsinformation om respondenten för att vi lättare skulle kunna urskilja detta vid analysen av datainsamlingen, när vi kopplade det empiriska materialet till den teoretiska referensramen. De resterande 17 frågorna i intervjuguiden fokuserade på själva huvudområdet för studien. De speglade först begreppet och fenomenet "motivation" med syfte att skapa en djupare förståelse kring vad begreppet "motivation" betyder för olika chefer och medarbetare samt hur motivation praktiseras på arbetsplatsen. Frågorna innefattade även vilka motivationsinsatser som tillämpas på arbetsplatsen och sedan vilket typ av ledarskap som kan tänkas vara lämpligt för att motivera och behålla medarbetare från generation Y. Vi valde att göra två olika intervjuguider beroende på om respondenten var ledare eller medarbetare. Frågorna var i princip detsamma men var vinklade utifrån två olika perspektiv.

Exempelvis: En chef fick frågan “Vad tror du att dina medarbetare motiveras av i arbetet?” respektive en medarbetare fick frågan “Vad motiveras du av i ditt arbete?”

3.3.3 Genomförande av intervjuer

Vecka 48, 49 och 50 under 2018 genomfördes de kvalitativa intervjuerna med fyra chefer och fem medarbetare på företaget. Intervjuerna genomfördes på företagets huvudkontor där respondenterna arbetar och pågick mellan 20-40 minuter vardera. Först och främst presenterades intervjuns syfte till följd av hur många frågor som kommer ställas samt vad frågorna handlar om. Därefter frågade vi om det var okej att intervjun spelades in. Detta med syfte att underlätta vår följande transkribering, att det ger möjlighet till att lyssna på intervjun flera gånger samt att det också minskar risken att de svar vi får misstolkas av oss under intervjuns gång eller att vi missar något väsentligt, vilket även Patel och Davidson (2011) menar är en fördel med inspelning. Efter att vi fått ett godkännande av respondenterna angående inspelningen, påbörjades de individuella intervjuerna. Respondenten bads svara så fritt som möjligt och under tiden förde vi anteckningar på respondentens svar. Vid slutet av varje intervju, när alla de frågor vi tänkt var ställda, sammanfattade vi intervjun för att försäkra oss om att vi fått med det väsentliga och vi frågade även om respondenten hade någonting mer att tillägga.

3.4 Analys av kvalitativ data

För att kunna analysera materialet från datainsamlingen, det vill säga koppla samman forskningsfrågorna med de teoretiska utgångspunkterna och det empiriska materialet, har vi använt intervjusvaren för att finna teman för att kunna kategorisera och jämföra information från de olika intervjuerna, precis som Lind (2014) skriver. Dokumentationen och transkriberingen är av stor betydelse här.

Vi valde, med tanke på ovanstående, att spela in och transkribera samtliga intervjuer vilket, enligt Ahrne och Svensson (2015), underlättar analysen av datamaterialet. Aspers (2011) skriver att transkribering av intervjuer är nödvändigt för att kunna göra reflektioner som inte uppstår under själva samtalet. Transkribering ansågs därför också vara betydelsefullt i denna studie för att kunna gå tillbaka och tolka svaren på olika sätt. Bryman och Bell (2013) anser att det i kvalitativa studier är intressant att undersöka hur något förmedlas och inte endast vad som förklaras. Varje transkriberad intervju sammanställdes i separata dokument, vilket underlättade för bearbetningen av materialet. Vi har, som Lind (2014) också lyfter fram, valt ut, strukturerat och sammanfattat dataunderlaget så att det belyser studiens frågeställningar. Detta skedde med hjälp av kodning, vilket Bryman och Bell (2013) anser vara en av huvudingredienserna i tillvägagångssätten med kvalitativ ansats. I det transkriberade materialet började sökandet efter teman, vilka utgick från studiens frågeställningar. De olika teman var “motivation”, “motivationsinsatser” och “ledarskap”. Utifrån dessa teman har likheter och olikheter i den empiriska datan undersökts, som antingen stödde eller motsade teorierna. Endast den data som är relevant för studiens syfte och frågeställningar redovisas.

3.5 Metod- och källkritik

För skrivandet av denna uppsats har en rad olika vetenskapliga artiklar använts, hämtade på olika databaser som bland annat Google Scholar med sökord som "generation Y", "millenials", "motivation", "motivating generation Y", "generational difference in the workplace" och "leadership". För skrivandet har även kurslitteratur från bland annat tidigare kurser använts samt metodböcker för utformning av uppsatsen. Vid sökning av källor är det viktigt att vara medveten om eventuella brister samt att hela tiden besitta ett kritiskt förhållningssätt, särskilt vid internetkällor samt sekundära källor. Äkthet och tidssamband är två principer som bland annat, enligt Thurén (2013), bör följas när källor väljs ut. Då de funna vetenskapliga artiklarna har stämpeln "peer reviewed" eller "refereed" anser vi artiklarna som trovärdiga och äkta. Vi bedömer även litteraturen som trovärdig och äkta och kurslitteraturen anser vi också uppfylla de krav då den är utvald av universitetet. Tidssamband innebär att källorna ska vara aktuella i relation till påståendet, det vill säga ju äldre källa, desto lägre relevans och värde för undersökningen. Detta har tagits hänsyn till när majoriteten av vald teori är publicerade efter år 2000.

Valet av en kvalitativ metod var enligt oss det bästa alternativet för denna studie. Detta för att resultatet blev mer djupgående än vad det hade blivit med en kvantitativ metod. En kvantitativ metod hade resulterat i kortare intervjuer dock med desto fler respondenter. I fallstudien valde vi att endast studera ett företag och detta val gjordes för att kunna undersöka ämnet motivation på djupet. I en fallstudie kan man välja att studera flera företag men konsekvenserna blir då att studien inte blir lika djupgående i forskningsämnet (Bryman & Bell, 2013). Anledningen till att fallstudien medvetet begränsats till ett företag beror på komplexiteten och den tid som krävs för att genomföra en djupgående analys.

Det finns en medvetenhet hos uppsatsens författare att studien hade fått ett mer omfattande resultat om fler intervjudeltagare hade kunnat uppnås. Det visade sig dock vara svårt att få tag på intervjudeltagare som var villiga att ställa upp i studien. Detta då de flesta meddelade att de hade som mest att göra på arbetet under den tidsperiod som studien ägde rum. Totalt nio respondenter, varav fem respondenter från generation Y, uppnåddes. Fler intervjudeltagare hade givetvis kunnat uppnås för en ännu djupare och omfattande studie om hur företag kan motivera medarbetare från generation Y, men som sagt är intervjumetoden mycket tidskrävande vilket Bryman och Bell (2013) också påpekar. Det visade sig också vara svårt att få tag i intervjudeltagare som omfattar hela generation Y och som också var villiga att ta sig tid till att delta. Detta ledde till att vårt omfång blev mellan år 1986-1992 vilket också kan påverka trovärdigheten på studien. Generation Y kännetecknar personer födda mellan 1980 och 2000 (Gibson et al., 2009; Pihl, 2011), vilket gör att vår empiriska data inte innefattar personer födda mellan 1980-1985 eller 1993-2000.

3.6 Kvalitetskriterier

För att bedöma och värdera kvalitativa studier bör ett antal kvalitetskriterier tillämpas. Bryman och Bell (2013) skriver att det inom kvantitativ forskning brukar diskuteras om reliabilitet och validitet som viktiga kriterier för att få en bild av kvaliteten i undersökningen. De menar dock att en del författare har ställt sig kritiska till dessa traditionella kvalitetskriterier gällande kvalitativ forskning. Bryman och Bell (2013) beskriver att det istället har föreslagits två andra grundläggande kvalitetskriterier inom kvalitativ forskning; trovärdighet och äkthet. Eftersom denna studie är kvalitativ, kommer de sistnämnda kriterierna tillämpas. Bryman och Bell (2013) beskriver att utifrån begreppet äkthet ska undersökningen bland annat ge en rättvis bild av de olika uppfattningar och åsikter som intervjudeltagarna genererat. Trovärdigheten består i sin tur av fyra delkriterier som följer nedan.

3.6.1 Tillförlitlighet

Bryman och Bell (2013) menar att det kan finnas många olika beskrivningar av en social verklighet och att det är trovärdigheten i den beskrivningen som forskaren kommer fram till som är avgörande hur pass acceptabel den är i andras ögon. De menar vidare att tillförlitligheten säkras genom att forskningen utförts enligt befintliga regler och genom konfirmering att empirisk data är korrekt (ibid). För att uppnå god tillförlitlighet i denna studie har vi i samband med datainsamlingen återkopplat med respondenterna om att informationen stämmer.

3.6.2 Överförbarhet

Överförbarhet handlar, enligt Bryman och Bell (2013), om huruvida resultatet kan överföras till andra kontexter. De menar att kvalitativa forskare uppmanas att producera fylliga eller "täta" redogörelser för alla detaljer som ingår i en kultur. Detta bidrar till att hjälpa andra individer att bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö (ibid).

3.6.3 Pålitlighet

Begreppet pålitlighet innebär, enligt Bryman och Bell (2013), att forskare av kvalitativa studier ska anta ett granskande synsätt. De menar att detta innebär att forskaren säkerställer att det finns en fullständig och tillgänglig redogörelse av de faser som skett under forskningsprocessen. Detta görs för att utomstående ska kunna göra en bedömning av pålitligheten i studien (ibid). Metodkapitlet i denna studie används som utgångspunkt för att uppfylla god pålitlighet.

3.6.4 Konfirmering

Bryman och Bell (2013) menar att konfirmering innebär att studiens utförts på ett så objektivt sätt som möjligt och att den kvalitativa forskaren har, med insikten om att total objektivitet är

i princip omöjligt, agerat i god tro. I denna studie har konfirmering säkerställts på så sätt att i största möjliga mån hålla våra personliga preferenser objektiva och att analysen underbyggts av teorier i den grad det har varit möjligt.

3.7 Forskningsetiska principer

Studien förhåller sig till de forskningsetiska principer som Vetenskapsrådet (2002) tagit fram. Det rör sig om fyra huvudkrav för att på bästa sätt, i forskningssyfte, skydda respondenternas identitet (ibid).

Det första kravet, informationskravet, handlar om att informera intervjurespondenterna om studiens syfte och om det finns särskilda villkor för deras deltagande (Vetenskapsrådet, 2002). Detta säkerställdes genom att vi, innan intervjuernas start, informerade om vad intervjun kommer att handla om, varför vi genomför den samt om respondentens betydelse för intervjun. Samtyckeskravet, vilket är det andra kravet, innebär att respondenten måste ge sitt samtycke att delta i studien (ibid), vilket säkerställdes genom att vi fick godkännande av respondenten att ställa frågor samt att använda svaren i vår studie. Det tredje kravet, konfidentialitetskravet, innebär att värna om integriteten och hantera personuppgifter respektfullt (Bryman & Bell 2013) samt att ingen obehörig ska kunna ta del av uppgifter från studien (Vetenskapsrådet, 2002). Detta säkerställdes genom att vi kom fram till att studien ska vara anonym samt att bara behöriga kunde ta del av uppgifterna. Det sista kravet som behövs ta hänsyn till är nyttjandekravet vilket innebär att personuppgifter endast får användas i studiens syfte (ibid), vilket säkerställdes genom att informera och garantera respondenten om att uppgifterna endast används i forskningssyfte och inte någon form av kommersiellt bruk.

4 Empiri

Detta avsnitt innefattar de resultat som getts från den insamlade datan och som ligger till grund för undersökningens analys. Avsnittet är indelat i de tre huvudrubriker som speglar intervjuguiden; begreppet "motivation", motivationsinsatser och ledarskap. Underrubrikerna till dessa presenterar det medarbetarna respektive ledarna svarat kring dessa ämnen.

4.1 Begreppet "motivation"

Eftersom att studien hade av intresse att skapa en förståelse för vad som motiverar medarbetare från generation Y, har ett stort fokus under intervjuerna varit på respondenternas tolkning och upplevelse av motivation. Medarbetarna beskrev bland annat vad de motiveras av i arbetet och ledarna fick i sin tur förklara vad de tror att deras yngre medarbetare motiveras av.

4.1.1 Hur generation Y tolkar begreppet "motivation"

Motivation var som sagt ett centralt ämne under samtliga intervjuer och vi bad respondenterna att själva definiera begreppet. Samtliga medarbetare definierade begreppet som något positivt, en viktig faktor för att kunna prestera på arbetet och samtidigt tycka att det är roligt. Majoriteten berättade att det är motivation som får dem att vilja gå till arbetet varje dag. Medarbetare 3 uttryckte sig enligt följande: "Motivation är en stor del av det som får mig att gå till jobbet varje dag. Tappar man motivationen blir det lätt tråkigt."

Vidare konstaterade de flesta att de motiveras av utmaningar i arbetet och av att de tilldelas mycket eget ansvar. Variation i arbetsuppgifterna upplevs vara en motivationsfaktor. Medarbetare 5 berättade även att hen motiveras av projekt och event, när det finns uppgifter med tydliga mål och att målen är möjliga att nå. Något annat denna respondent dessutom motiveras av, berättade hen är när: "kollegor och chefer är drivna, som inspirerar mig". Det var endast Medarbetare 4 som beskrev att en motivationsfaktor för denne är positiv feedback från kund, kollegor eller chef.

Det de förklarade att de inte motiveras av är således när det inte finns tillräckligt med utmaning i det dagliga arbetet. Majoriteten av respondenterna berättade även att de inte motiveras av rutiner. Samtliga av dessa påstod att ett hinder för att bli motiverad kan vara när arbetet blir enformigt, om de ibland får utföra samma arbetsuppgifter dagarna i ända och inte gör saker som känns utvecklande. Medarbetare 1 och 2 berättade att de inte motiveras av en chef som pekar med hela handen eller en chef som inte är så insatt eller inte själv brinner för sitt arbete. Medarbetare 4 och 5 påpekade att de inte motiveras av en för hög arbetsbelastning eller av kunder, kollegor eller chefer som endast ser på det som gått mindre bra. Medarbetare

4 uttryckte sig enligt följande: "Om det är för mycket att göra under en lång period tappar jag motivationen. Jag tappar även motivationen om kund, kollegor eller chef bara ser fel och är negativa".

Gällande om medarbetarna tror att det råder svårigheter för cheferna att motivera vissa av dem, ansåg samtliga att det förmodligen är svårare att motivera vissa. De påpekade att det förmodligen är väldigt individuellt och att det är svårt att veta vad varje enskild individ motiveras av, då alla är olika. Medarbetare 2 och 3 trycker på att en svårighet att motivera vissa kan bero på att medarbetaren inte brinner för tjänsten och exempelvis bara arbetar för lönen, medan andra kanske älskar arbetet. Samtliga respondenter berättade att de tror att cheferna märker när de, som medarbetare, är motiverade eller inte och att de märker det på attityd, humör och på hur mycket av arbetet som blir gjort. Endast Medarbetare 4 ansåg att det är tveksamt om cheferna lägger märke till när motivationen inte är på topp. Hen berättade att: "Jag tror att de märker och ser när resultaten blir sämre, men jag tror faktiskt inte att de tänker på att motivation kan vara en orsak till sämre resultat." De dagar då medarbetarna känner sig motiverade, konstaterar samtliga att effektiviteten i arbetet ökar och att de möjligtvis gör det där lilla extra som kanske inte görs de dagar då de känner sig mindre motiverade. Medarbetare 2 beskrev hur arbetet påverkas dagar då hen är mer eller mindre motiverad:

> När jag är motiverad, är jag fokuserad och glad och ger bättre service. Har jag god energi, kommer jag att ge god energi. Behåller jag mitt humör kanske jag inte blir lika påverkad av "jobbigare kunder". Är jag mindre motiverad blir allt motsatsen. Jag tror väldigt mycket på det här med energi, att jag utstrålar det som jag känner. (Medarbetare 2)

Det rådde delade åsikter om respondenterna upplever skillnad på deras motivation jämfört med äldre kollegor. Medarbetare 1 och 2 påstod att de inte upplever någon skillnad medan Medarbetare 3 och 4 ansåg att de som är yngre har större driv, engagemang och arbetsmoral än de som är äldre. Medarbetare 5 påstod däremot att äldre kan vara mer motiverade på det sätt att de har en annan livsstil och livssituation och har större ansvarskänsla jämfört med yngre.

4.1.2 Hur ledarna ser på motivation

Ledarnas tolkning av motivation skiljde sig inte mycket från hur medarbetarna definierade begreppet. Samtliga ledare uppfattade motivation som en drivkraft - något som gör att de känner arbetsglädje och därmed kan prestera på bästa sätt. Ledare C och D lade till att ett meningsfullt och varierande arbete, med uppsatta mål, är motiverande för dem.

När ledarna svarade på vad de tror att deras medarbetare motiveras av ansåg hälften av dem att de tror att feedback är viktigt och att de som ledare finns där för dem genom att lyssna, stötta och uppmuntra. En av dem, Ledare A, berättade att hen tror att det är viktigt att hen som ledare även är tydlig och ger tydliga riktlinjer så att medarbetarna vet vad de ska göra. Ledare A lade även till att hen anser att det måste vara okej för dem att inte nå sitt mål också

och förklarade att; "då omarbetar jag arbetsuppgifterna för att se om det finns ett annat sätt att nå målet. Det ska vara okej att misslyckas helt enkelt." Den andra hälften av ledarna nämnde enbart att de tror att arbetet i sig, att hjälpa deras kunder, motiverar medarbetarna. Samma ledare som tror att feedback och stöttning ger motivation, tror därmed att brist på detta inte motiverar medarbetarna. De andra ledarna tror att medarbetarna inte motiveras när de inte kan lösa kundernas problem eller har svårt att få hjälp från till exempel produktägare.

Majoriteten av ledarna ansåg precis som medarbetarna att det råder svårigheter att motivera vissa av dem. Ledarna uppfattade det liksom medarbetarna att det är väldigt individuellt gällande hur de motiveras. Ledarna berättade att vissa medarbetare kan vara vilsna i hur de ska arbeta eller att de inte riktigt trivs med sina arbetsuppgifter och att det då, som Ledare A uttrycker sig; "krävs extra mycket arbete och ledarskap för att motivera dem att tänka om och känna att de är viktiga." En av ledarna berättade om andra fall där medarbetare brunnit för vissa frågor som bara varit en liten del av deras arbete och haft svårt att acceptera att huvuddelen av arbetet ska ägnas åt annat. I vissa fall har hen haft behov av att inrätta en tjänst eller strukturera om befintlig tjänst till precis deras hjärtefrågor, för att de ska trivas med det som de arbetar med. Huruvida motivationen skiljer sig hos yngre jämfört med äldre medarbetare, ansåg Ledare A och C att yngre medarbetare är mer motiverade på så sätt att de har mer energi och är mer otåliga än äldre. De andra, Ledare B och D, uppfattade motivationen som individbaserat och att det är helt beroende på personlighet och inre driv.

Samtliga ledare berättade att de märker när deras medarbetare är motiverade eller inte. Ledare A och B poängterade betydelsen av regelbundna möten med sina medarbetare, för att skapa en bra relation och ett öppet samtalsklimat.

> Jag har som chef ansvaret för att hjälpa mina medarbetare att utvecklas och märker jag att de står still får jag försöka med några olika vägar framåt eller att "peppa" till att ta ett kliv vidare, om de vill växa ännu mer. (Ledare B)

En av riskerna med omotiverade medarbetare, förklarade Ledare A, är att de kan påverka varandra - att till exempel en medarbetare som tappat motivationen kanske påverkar de andra i gruppen negativt. Detta märks, enligt Ledare D, tydligt i mindre grupper där det ofta kan vara lätt att avgöra om någon är på bra humör eller mår dåligt. Precis som medarbetarna ansåg, berättade samtliga ledare att effektiviteten i arbetet ökar de dagar då medarbetarna är motiverade. De upplever att medarbetarna blir mer kreativa och mer benägna att lösa även de svårare frågorna. Ledare B påpekade att: "De blir mer självständiga och löser mer på egen hand eller i arbetsgruppen."

4.2 Motivationsinsatser

Som komplement till det första fokuset under intervjuerna, har ett andra fokus varit huruvida företaget arbetar för att motivera sina yngre medarbetare samt vilka insatser som tillämpas.

4.2.1 Generations Y's tankar kring motivationsinsatser

När vi diskuterade hur medarbetarna anser att ledarna motiverar dem, fick vi olika uttalanden om detta. Medarbetare 4 ansåg att ledarna motiverar genom att uppmärksamma bra prestationer, låter medarbetarna vara med och påverka det dagliga arbetet och då tar förbättringsförslag på allvar. På så vis kan medarbetarna känna att de är med och påverkar på riktigt. Enligt resterande respondenter ges medarbetarna mycket eget ansvar för att växa och på så vis finna motivation i det. Respondenterna berättade även att det är viktigt att de som medarbetare faktiskt får höra att de gör ett bra jobb. Några av dessa respondenter, Medarbetare 2, 3 och 5, berättade även att ledarna motiverar genom att sätta upp mål och delar ut belöningar i form av gemensamma aktiviteter och middagar. Medarbetare 3 och 5 berättade dock att den enda motivationsinsatsen som de tror skulle fungera riktigt bra, är provision.

Ungefär hälften av respondenterna, Medarbetare 1, 3 och 4, påpekade att företaget undersöker om medarbetarna är motiverade eller inte. De berättade att de ofta har samtal om detta, några gånger i månaden, och en del fasta avstämningar under året, så kallade medarbetarundersökningar. Samtliga av dessa medarbetare ansåg att motivationsarbetet genomförs på både individ- och gruppnivå. På individnivå poängterade de att de kan få uppmuntrande kommentarer av ledaren och på gruppnivå utför de olika gemensamma aktiviteter. Medarbetare 4 berättade att arbetet sker på båda nivåer eftersom att de mäts efter olika mål. Dock påpekade hen att det är mål som är satta av chef och företag och de då inte nödvändigtvis motiverar just hen, varken som individ eller i grupp. Enligt resterande respondenter, Medarbetare 2 och 5, följer ledarna endast upp om servicen och hur arbetet har gått och att de förmodligen förlitar sig på att medarbetarna motiverar sig själva. Medarbetare 4 påvisade att medarbetare och ledare har fastställda samtal men att dessa kanske inte är till fördel för medarbetarnas motivation:

> Det är sådär med det. Jag har ett par samtal med chefen varje år men det handlar sällan om eller hur jag blir motiverad, utan snarare hur jag ska nå mål som är satta av chef och företag. Det är rätt mycket fokus på trivsel på arbetsplatsen, vilket är bra, men sällan om just motivation. (Medarbetare 4)

Företagets motivationsarbete är något som majoriteten av medarbetarna tror skiljer sig från andra företag. Detta då de tror att det är unikt att kunna växa och byta roller så som de gör på sin arbetsplats. Medarbetare 2, 4 och 5 tror dock att företag rent generellt är dåliga på att införa speciella insatser för att stärka motivationen och att det nog beror helt på vilken typ av ledare de har. Samtliga respondenter är överens om att ett bra motivationsarbete är viktigt för att få glada och drivna medarbetare och som gör det där lilla extra i sitt arbete. Ett bristande motivationsarbete kan, enligt medarbetarna, däremot leda till negativ arbetsmiljö och att resultaten blir dåliga då medarbetaren inte riktigt bryr sig om företaget, kunderna, sina arbetsuppgifter eller sin egna utveckling. Medarbetare 2 uttryckte sig enligt följande: "Får man inte uppskattning kommer det förmodligen att ge följder att man inte bryr sig lika mycket

- man gör det man ska göra, men inte mer än så.” Vidare ansåg Medarbetare 1 att ett bristande motivationsarbete kan leda till att medarbetaren väljer att säga upp sig.

4.2.2 Vilka insatser som tillämpas enligt ledarna

För samtliga ledare är det viktigt för dem att medarbetarna får uppmuntran och att de känner sig trygga i sina arbetsuppgifter. Ledarna berättade vidare att det är viktigt att det finns glädje i landskapet där de arbetar, för att detta smittar av sig i positiv bemärkelse. Samtliga ledare nämnde att de regelbundet följer upp sina medarbetares arbetsinsatser, där Ledare B förklarade att; “den viktigaste nyckeln är att jag är genuint intresserad av dem och att jag bygger på styrkor, vilket skapar trygghet, gemenskap och acceptans.” Förutom uppföljning av medarbetarnas insatser, berättade samtliga ledare att de även anordnar utbildningar och många sociala aktiviteter, exempelvis julfester, löparklubb och lunchpromenader, som skapar gemenskap och god psykisk- och fysisk hälsa.

När ledarna svarar på frågan om företaget undersöker om medarbetarna är motiverade, berättade samtliga att företaget har medarbetarundersökningar som sker en gång per år. Ledare D lade även till att hennes grupp är lite mindre i jämförelse med andras, där de även har vecko- samt månadsmöten. Hen påpekade att det i en mindre grupp är lättare att “peppa”, motivera och inspirera varandra. Ledarna anser att motivationsarbetet sker på både individ- och gruppnivå. Ledare A förklarade att det på individnivå är viktigt att ge var och en av medarbetarna olika utmaningar och mål som de även får feedback på, men att det också är viktigt att motivera dem i grupp då de kan motivera varandra.

> Jag vill peppa dem var och en för sig med individuella utmaningar och mål där de ska få feedback, men det är också viktigt att motivera dem i grupp, eller rättare sagt, det är absolut nödvändigt att de är motiverade som grupp också eftersom vi till viss del arbetar med samma arbetsuppgifter och för att de ska vara motiverade och nå mål så behöver de peppa och peppas av varandra. (Ledare A)

Till skillnad från medarbetarnas uppfattning, ansåg ledarna att företagets motivationsarbete inte skiljer sig från andra företag. Ledare A och D berättade att de tror att många företag brister i sitt motivationsarbete. De ansåg att det finns alldeles för många ledare idag som inte alls har de egenskaper som de tycker att en ledare bör ha och möjligtvis besitter tjänsten enbart för titeln eller lönens skull. Däremot ansåg samtliga ledare att de tror att företaget just nu befinner sig i en unik situation där de upplever att företagets personal har stort engagemang och motivation. Ledare D påpekade att frihet under ansvar är av stor betydelse för situationen de nu befinner sig i. Precis som medarbetarnas åsikter kring effekterna av ett bra motivationsarbete, var även ledarna överens om att ett bra motivationsarbete är viktigt för att få ett positivt arbetsklimat med drivna medarbetare. Ledare B påpekade att ett bra motivationsarbete skapar en positiv spiral och ett bristande skapar en negativ spiral. Ledaren förklarade att: “Jag tror att ett bra motivationsarbete leder till bättre och fler affärer, klokare medarbetare med innovativa förslag. Ett bristande kanske leder till att en medarbetare, avdelning eller ett helt företag går under då det uppstår vantrivsel, beskyllningar, begränsad

tankeförmåga och dåliga relationer, vilket även kan leda till att en medarbetare börjar se sig om efter ett annat jobb."

4.3 Ledarskap

Nedan redovisas det medarbetarna respektive ledarna förespråkar gällande vilket ledarskap som kan vara passande för generation Y. Båda grupper har ungefär likställd uppfattning kring denna aspekt.

4.3.1 Det ledarskap som generation Y anser passar dem bäst

Medarbetarna tyckte att de viktigaste egenskaperna hos en ledare främst är att denne ska vara lyhörd och stöttande när det behövs. De påstod att en ledare ska vara uppmärksam, en bra lyssnare och lägga märke till sina medarbetare, vad de gör och presterar. Enligt respondenterna gäller det inte enbart att vara "business minded", utan en ledare måste tänka på hela personalkretsen och kunna se alla sina medarbetare. Samtliga respondenter ansåg att en ledare ska vara insatt i medarbetarnas arbete, kunna hjälpa till med dagliga arbetsuppgifter om så krävs och kunna ta jobbiga beslut. Medarbetare 3 tryckte på att en ledare ska vara organiserad och strukturerad samtidigt som de ska kunna känna av gruppens "hälsa" och ta tag i problem som uppstår. Medarbetare 4 som tidigare berättade att feedback är en motivationsfaktor, påpekade att en bra ledare ska kunna ge och ta feedback på ett bra sätt, vara positiv och uppmuntra sina medarbetare till att utvecklas och samtidigt förstå att medarbetarna även har ett liv utanför arbetet. Medarbetare 2 påstod även att en bra ledare ska vara bestämd, motiverad och passionerad själv, som då i sin tur inspirerar medarbetarna. Vidare utvecklar Medarbetare 5 vad de viktigaste egenskaperna är hos en ledare:

> Det viktigaste är att ledaren faktiskt leder. Att man tillsammans faktiskt är påväg någonstans och att vi som medarbetare jobbar tillsammans med chefen. Jag tycker inte att en ledare bör "springa runt själv", utan att de involverar alla. Jag tror att när de faktiskt leder, får de större personlig kontakt med medarbetarna och på så sätt kan de nog lära känna vad vi blir motiverade av och inte. /.../ En ledare ska inte gå runt och "bossa". (Medarbetare 5)

Den senare respondenten, Medarbetare 5, påstod att ett personligt ledarskap passar generation Y bäst. Hen påpekade att medarbetarna visserligen har ett eget ansvar att motivera sig själva men att ledaren ska se till att alla är på samma nivå arbetsmässigt. Det anses viktigt att en ledare kan känna av om någon inte är på samma nivå och då kan gå in och göra någonting åt det. Denna respondent tror på att ledaren får större personlig kontakt med medarbetarna om de faktiskt leder dem och involverar alla. På så sätt kan ledarna avgöra vad medarbetarna blir motiverade av och inte. Majoriteten av medarbetarna ansåg inte att en ledare ska gå runt och styra och ställa. Medarbetare 1 tryckte på vikten av att en ledare ska kunna ge mycket eget ansvar: "Jag motiveras mycket av frihet under ansvar. En chef ska inte gå in och peta om det inte behövs."

Samtliga medarbetare, förutom Medarbetare 3, påstod att de inte tycker att nuvarande ledarskap anpassas, och borde heller inte anpassas, efter medarbetarnas ålder. De syftade på att det är viktigare att anpassa det efter hur medarbetarna är som person, inte efter deras ålder. Medarbetare 3 som inte höll med om detta påstod att: "Jag tror att en ledare behöver vara mer "påhittig" med yngre medarbetare, bjuda in till möten och annat som kan vara motivationshöjande. Jag tror inte att de äldre kräver det på samma sätt."

4.3.2 Vilket ledarskap ledarna tror passar generation Y

Ledarnas åsikter om vilka egenskaper en ledare bör ha stämmer i stort sätt överens med vad medarbetarna ansåg. De tyckte att de viktigaste egenskaperna en ledare bör besitta är att vara genuint intresserad av sina medarbetare och att man som ledare är rättvis och ändå kan möta varje individ. De förklarade vidare att en ledare dessutom bör vara trygg i sitt uppdrag och vara en chef som medarbetarna kan lita på. Ledare C betonar viktigheten i att kunna ha tid med till exempel en fika tillsammans med sina medarbetare och andra gemensamma åtaganden. Ledare A tycker även att det är viktigt att man som ledare faktiskt vill se medarbetarna växa.

En rak och tydlig ledare med ett engagerat ledarskap anser ledarna bör tillämpas för att motivera medarbetarna. De förklarade att en ledare bör vara väl insatt i vilka arbetsuppgifter som ska utföras, samtidigt som ledaren bygger på medarbetarnas styrkor samt får dem att våga och vilja ta ansvar.

> Jag tycker att det är viktigt att tillåta medarbetare att utföra saker själv och ha tron om att ingenting är omöjligt. En ledare bör inte vara "överkontrollerande", gärna ifrågasättande men på ett ödmjukt och intresserat sätt. (Ledare D)

Precis som medarbetarna, ansåg även ledarna att nuvarande ledarskap inte anpassas efter generation och att det heller inte är nödvändigt. Samtliga ledare var överens om att ledarskapet anpassas efter individ och personligheterna som medarbetarna har. Ledare B förklarade att ledarskapet anpassas efter hur medarbetarna mår, vart de vill någonstans yrkesmässigt och vad de har för kompetenser.

5 Analys

I följande avsnitt hanteras och analyseras den insamlade datan med kopplingar till den givna teoretiska referensramen. Avsnittet är indelat i fyra huvudrubriker; motivationens betydelse, vad som motiverar respektive inte motiverar medarbetare från generation Y på fallföretaget samt vilket ledarskap som kan vara passande för denna generation. Rubrikerna speglar studiens forskningsfrågor vilka är: "Hur kan företag motivera medarbetare inom generation Y?" och "Vilket ledarskap kan tillämpas för att motivera och behålla generation Y på arbetsplatsen?"

5.1 Motivationens betydelse

Det kan konstateras att det idag finns en tydlig medvetenhet om att det är viktigt för företag att motivera sina anställda, för att kunna behålla dem och samtidigt nå önskade resultat. Yusoff och Kian (2013) är några av de som menar att motivationsarbete är en viktig del för att kunna konkurrera på marknaden. De menar att organisationer behöver förstå vikten av medarbetarnas motivation samtidigt som de bör förstå att alla grupper av människor motiveras av olika faktorer. Samtliga medarbetare från generation Y tryckte på vikten av att känna sig motiverad på sin arbetsplats. De förklarade motivation som något positivt och en viktig faktor för att kunna prestera och samtidigt tycka att det är roligt. Det går att konstatera att även ledarna är medvetna om att motivation är viktigt. De förklarade det som en drivkraft, något som bringar arbetsglädje och bidrar till bättre prestation.

Majoriteten av medarbetarna ansåg att det är motivation som får dem att faktiskt vilja gå till arbetet varje dag. Motivationen kan ses som en drivkraft bakom en individs agerande, men det är lika viktigt att förstå motivation som en process som avser energi, riktning och uthållighet av individers agerande (Aronsson et al., 2012). Ett misslyckande av att uppfylla de aspekter som Yusoff och Kian (2013) beskrev, kan sammankopplas med att samtliga medarbetare ansåg att effektiviteten minskar när de är omotiverade och att de förmodligen inte gör det där lilla extra. Aronsson et al. (2012) pratar om att ett motiv endast ligger som en grund till ett visst beteende, exempelvis en orsak till att arbeta, men säger ingenting om hur mycket energi individen vill lägga på arbetet. Medarbetarna menar att det är motivationen som är drivkraften bakom hur mycket energi de lägger på sina arbetsuppgifter.

5.2 Vad som motiverar utvalda medarbetare från generation Y

Vi kunde se tydliga likheter i vad medarbetarna förklarade att de motiveras av och vi kunde därmed förena olika motivationsfaktorer. De faktorer de motiveras av är således ansvar, utmaningar, respons, variation, bra "teamkänsla", mål och gemenskap.

De motivationsfaktorer som talades om mest var tilldelning av eget ansvar, utmaningar och respons från ledare när de gjort ett bra arbete. Samtliga medarbetare var överens om att detta är viktigt samt något de motiveras av på sin arbetsplats. Detta stämmer också väl överens med vad hälften av ledarna uppfattar att medarbetarna motiveras av, då de vid ett flertal gånger nämner betydelsen av feedback samt frihet under ansvar för motivation. Den andra hälften ledare nämnde enbart att de tror att arbetet i sig, att hjälpa deras kunder, motiverar medarbetarna, vilket inte går helt i linje med vad medarbetarna berättade att de motiveras av. Medarbetarna menar att det är mer än arbetet i sig som står för deras motivation. Respons som en motivationsfaktor konstateras av både Gibson et al. (2009) samt Yusoff och Kian (2013) som hävdar att generation Y har ett stort behov av feedback och att det är en avgörande del för deras motivation. Det kan dock noteras att endast en medarbetare använde ordet "feedback" medan resterande använde ordet "respons". Det skulle därför vidare kunna diskuteras hur medarbetarna uppfattar innebörden av "feedback" och om de värdesätter återkoppling relaterad till deras utveckling på samma sätt som de uppskattar respons på arbete de utfört bra.

Utöver dessa tre motivationsfaktorer motiveras medarbetarna även när de får bidra till att påverka det dagliga arbetet och när de får variation i arbetsuppgifterna. Ett av sätten att skapa variation och som dessutom skapar motivation är uppstartning av projekt och event. Både medarbetarna och ledarna talade om hur motivation även har påverkan på humör och beteenden och hur detta i sin tur har påverkan på hela arbetsplatsens atmosfär. Kollegor och chefer som är drivna och som ger inspiration var därmed även en motivationsfaktor. Att ledare bör motivera genom att inspirera konstateras också av Sveningsson och Alvesson (2010).

Medarbetarna anser dessutom att det är viktigt att ledare inte enbart är "business minded", utan att de också tar hänsyn till hela gemenskapen och ser varje individ. Medarbetarna vill att ledarna har förståelse till att de också har ett liv utanför jobbet och, med koppling till Yusoff och Kian (2013), därmed behöver mycket flexibilitet och frihet i arbetet. Detta för att kunna få arbetsuppgifterna gjorda och därmed nå uppsatta mål.

5.2.1 Inre- och yttre motivationsfaktorer

Inre motivation är självstyrande och drivs av medarbetarnas intresse för en aktivitet. Detta innebär, precis som Hsiu (2007) skriver, att inre motivation skapas då individer vill delta i aktiviteter för egen skull, glädje och tillfredsställelse. De flesta av medarbetarna motiveras av som tidigare nämnt och anser det nödvändigt att de tilldelas eget ansvar och utmaningar i arbetet vilket, med koppling till Hsiu (2007), innebär att de motiveras när de får möjlighet att bidra med något till organisationen genom förtroende på sin egen förmåga. Medarbetarnas svar stämmer också överens med de utmärkande drag som Blain (2008) samt Gibson et al. (2009) menar att generation Y har, då dessa individer anses arbeta bra självständigt och därmed har känsla för personligt ansvar.

Ledarna påpekar att motivationen är individbaserad, då de anser det vara beroende på personlighet och inre driv. Ledarnas motivationsinsatser skapar således inte motivation i sig, utan skapar, med koppling till McGregor (2006), ramar och förutsättningar för medarbetarnas motivation. Detta innebär att även om ett motivationsarbete skulle kunna uppfattas som idealt, beror motivationen i slutändan på individen. Ett motivationsarbete kan visserligen bidra till ökad motivation, men med koppling till McGregor (2006) motiverar en medarbetare sig själv, som också kan ligga latent på grund av den miljö som personen befinner sig i. Detta bekräftas också av ett par av respondenterna som ansåg att ledarna förmodligen också förlitar sig på att medarbetarna motiverar sig själva. Detta skulle möjligtvis också kunna vara en anledning till varför medarbetarna uppfattar det som att mycket fokus på trivsel förekommer på deras arbetsplats, snarare än uppföljning av deras motivation. Detta för att ledarna vill ge dem möjlighet till självförverkligande på en trivsam arbetsplats.

De yttre faktorer som påverkar medarbetarnas motivation framgår av den empiriska datainsamlingen som belöningar i form av olika gemensamma aktiviteter. Dessa belöningar kan, med koppling till Hsiu (2007), ses som olika mål som medarbetarna fokuserar på i sitt arbete. Yttre faktorer, som belöningar i detta fall, skapas utifrån och kan till viss del ge effekter på beteende och motivation. Yttre motivationsfaktorer skiljer sig från inre motivationsfaktorer, med hänsyn till McGregor (2006), att de ofta leder till att medarbetare endast gör det som de blivit tillsagda att göra och inte mer än så. Respondenterna, både ledarna och medarbetarna, menar att dessa aktiviteter är uppskattade och skapar gemenskap hos dem och är med koppling till tidigare nämnd teori ett sätt att skapa ramar och förutsättningar för medarbetarna att även finna inre motivation. En annan yttre motivationsfaktor som dock inte tillämpas av fallföretaget, men som talades i positiv bemärkelse bland medarbetarna, var att provision skulle vara en bidragande faktor till ökad motivation.

5.2.2 Målsättning

Vi kan konstatera att även målsättning är en motivationsfaktor hos medarbetarrespondenterna. Målsättning innebär att individer handlar utifrån en önskan eller strävan efter att uppnå något, vilket med koppling till Yusoff och Kian (2013) leder till fysiska handlingar till att uppnå denna önskan. Varför mål är en av motivationsfaktorerna hos medarbetarna beror, med koppling till Latham och Locke (2002), på att det ger medarbetarna en känsla av att det finns ett syfte med arbetsuppgifterna vilket vidare leder till att arbetet känns mer meningsfullt. Det riktar därmed uppmärksamhet till en aktivitet samt ger uthållighet när individen har något att arbeta för (Ellemers et al., 2004; Latham & Locke, 2002). Mål kan på så sätt motivera medarbetare och påverka deras prestationer förutsatt att vissa egenskaper är uppfyllda.

Baserat på den empiriska datainsamlingen är ledarna en stor bidragande faktor till uppsättningen av mål. Även om ett mål blivit fastställt av en högre chef, kan ledarna påverka hur målen framställs för medarbetarna och hur de ska arbeta för att nå dem. För att uppsatta

mål ska ha en inverkan på medarbetarna och deras beteende bör målen, med koppling till Latham och Locke (2002), vara klara, tydliga och konkreta. För det andra bör målen dessutom uppfattas som realistiska för att de ska kunna uppnås. Detta konstaterades av respondenterna då både medarbetarna samt ledarna påstod att mål motiverar just när de är tydliga och faktiskt är möjliga att nå. Det är dock viktigt att beakta att alla mål förmodligen inte alltid kommer att motivera alla individer på samma sätt. Baserat på ett annat uttalande av en medarbetare har olika typer av arbetsuppgifter olika mål, där vissa mål inte alltid bidrar till denna respondents motivation.

Varför vissa mål motiverar mer än andra beror, med koppling till Hedegaard Hein (2012), på hur mycket målet och effekterna av uppnått mål uppfyller individens behov. Detta speglar i sin tur individens beteende vilket innebär att beroende på hur mycket ett mål tilltalar en individ, kommer ansträngningarna vara olika stora. En annan anledning till varför ett mål inte skulle kunna motivera är om ledarna brister vid förmedlingen av målet och att en medarbetare då uppfattar målet som vagt. Ett vagt mål ger, precis som Latham och Locke (2002) skriver, möjlighet till olika tolkningar och kan leda till att en medarbetare istället tvivlar på målet.

5.3 Hinder för motivationen bland medarbetare från generation Y

Studiens empiriska resultat visar att det således finns vissa egenskaper i ett arbete som kan vara ett hinder för motivationen. Detta är intressant att få reda på för att arbetsgivare på så sätt kan få en inblick i vad som bör elimineras i arbetet för generation Y. Dessa egenskaper är bland annat brist på utmaning, enformighet och för hög arbetsbelastning.

Att brist på utmaning i arbetsuppgifterna skulle vara ett hinder för motivation har i själva verket redan konstaterats, då utmaningar i arbetet var en av de största motivationsfaktorerna bland medarbetarna. Även Nilsson (2013) påstår att medarbetare hålls intresserade när de möts av utmaningar samt att de får feedback på sina prestationer. Det är också viktigt för medarbetarna att de inte fastnar i rutiner eller att arbetet blir enformigt då de inte motiveras vid tillfällen där arbetsuppgifterna inte längre känns utvecklande. Om medarbetarna blir uttråkade, vilket Gibson et al. (2009) antyder att generation Y har en tendens till, kan det leda till att de väljer att se sig om efter en annan arbetsplats, där de kanske också ser bättre karriärmöjligheter. Det är även viktigt för medarbetarrespondenterna att krävande arbete inte får pågå under en längre period, då det upplevs bidra till att motivationen minskar. Enligt Latham och Locke (2002) leder krävande mål och arbetsuppgifter till ökad motivation, men säger tidsmässigt egentligen ingenting om hur länge dessa mål motiverar. Det kan, baserat på den empiriska datainsamlingen, konstateras att dessa arbetsuppgifter därmed inte bör pågå under en längre period, då det istället kan leda till motsatt effekt.

Om ledarstilen eller egenskaperna hos en ledare inte stämmer överens med vad medarbetarna tycker är viktigt, bidrar även detta till ett hinder för deras motivation. Samtliga respondenter, såväl medarbetarna som ledarna, beskrev egenskaperna hos en ideal ledare på samma sätt. En

ledare som enbart är "business minded" och som pekar med hela handen eller en ledare som inte själv brinner för sitt arbete, upplevs vara någon som inte motiverar medarbetarna, varken på ett personligt plan eller i sitt arbete. Det är dessutom viktigt för medarbetarnas motivation att ledarna och även kollegorna inte är negativa då, precis som Yusoff och Kian (2013) skriver, att generation Y är motiverade så länge det är en bra "teamkänsla" i gruppen. Medarbetarna ansåg att en av de viktigaste egenskaperna en ledare bör besitta är förmågan att se varje individ genom att vara uppmärksam och lägga märke till hur de presterar följt av att de får återkoppling individuellt och inte enbart hur de presterar som grupp. Denna egenskap konstaterade även ledarna är viktigt för att inte bidra till hinder för medarbetarnas motivation. Förutom att ledarna anser att de bör möta varje individ, trycker de på att det framförallt är viktigt att en ledare faktiskt vill se sina medarbetare växa. Även teorier styrker detta när bland annat Thompson och Gregory (2012) hävdar att en ledarstil som främjar relationer och möter medarbetarnas individuella behov, är det typ av ledarskap som krävs för generation Y gällande deras motivation och hur företag bäst får de att vilja arbeta kvar.

Om förväntningarna om ledaren eller ledarskapet brister leder det således till en faktor att medarbetarnas motivation kan minska. Återigen trycker medarbetarrespondenterna bland annat på hur återkoppling i arbetet är viktigt, då tillfällen vid eventuellt sämre resultat eller prestationer kan bero på låg motivation. Det är därmed viktigt att ledarna uppmärksammar orsaken till sämre prestationer och att de kan agera tillsammans med medarbetarna för lösningar. Hur väl detta typ av arbete genomförs speglas till viss del av ledarens egenskaper.

5.3.1 Bristande motivationsarbete och dess konsekvenser

Medarbetarna i studien hävdade att ett bristande motivationsarbete kan leda till att de endast gör det de blir tillsagda att göra, men inget utöver det. De menar att brist på uppskattning från ledarens sida kommer bringa konsekvenser som leder till att medarbetarna inte är lika positiva och drivna som vanligt, att de inte bryr sig lika mycket om arbetet och som en medarbetare uttryckte sig; "man gör det man ska göra, men inte mer än så." McGregor (2006) påstår att en ledare kan kontrollera medarbetarnas beteenden med hjälp av belöningar, men att det leder till att medarbetarna endast gör det som de blivit tillsagda att göra. McGregor (2006) menar att det dock inte leder till att medarbetarna gör mer än så, där han hävdar att högre grad av innovation och kvalitativa förbättringar kan uppstå. Det påstås att generation Y är kreativa och innovativa (Carnbrand, 2017). Det kan då, med hjälp av ovanstående, tänkas att de endast har möjlighet och är villiga till att vara kreativa och innovativa när motivationen är på topp. Därav är det viktigt att företag vet hur de ska motivera sina anställda och även gör uppföljning på det. Företag behöver förstå vikten av medarbetarnas motivation och misslyckande av detta kan leda till en minskning av företagets effektivitet, för att omotiverade medarbetare kan förhindra viljan till att bidra (Yusoff & Kian, 2013).

Det går att konstatera att respondenterna är överens om att ett bristande motivationsarbete kan ge konsekvenser som leder till att arbetstagare börjar leta efter andra jobb. Ledarna berättade att de tror att ett bra motivationsarbete leder till bland annat klokare medarbetare med

innovativa förslag men att ett bristande sådant kan leda till att medarbetare börjar se sig om efter andra arbetsplatser. Även medarbetarna menade att om inte ledarna arbetar för att motivera sina yngre medarbetare, finns det risk att medarbetare väljer att säga upp sig. Om ledare lyckas få sina yngre medarbetare att trivas med bland annat arbetsuppgifterna, kulturen och företagsvärderingarna, kommer de inte söka sig vidare efter andra arbeten (Gibson et al., 2009; Nilsson, 2013). Med koppling till Hedegaard Hein (2012) kan vi avgöra att respondenterna från generation Y inte frågar vad *de* kan göra för organisationen, utan vad organisationen kan göra för *dem.* Medarbetarna har exempelvis krav på bland annat flexibilitet i arbetet och lyckas inte organisationerna tillfredsställa generationens förväntningar kan konsekvenserna bli att de väljer att byta arbetsplats, som också Hedegaard Hein (2012) påstår.

5.4 Passande ledarskap för generation Y

Samtliga respondenter, både medarbetare och ledare, ansåg att en ledare ska vara genuint intresserad, engagerad och involverad i medarbetarna och faktiskt leda dem framåt, tillsammans. Medarbetarna tycker därav inte att ett bra ledarskap går ut på att gå runt och styra och ställa eller peka med hela handen. Även ledarna ansåg att det är viktigt att tilldela medarbetarna frihet under ansvar, att ledarna inte bör vara överkontrollerande men gärna ifrågasättande på ett ödmjukt och intresserat sätt. Sveningsson och Alvesson (2010) skriver att ledarskap handlar om förändring och utveckling snarare än om chefskapets stabilitet och kontroll, vilket går i linje med respondenternas uttalanden om ett bra ledarskap. Att respondenterna trycker på vikten att sträva efter gemensamma mål och tillsammans utvecklas framåt kan styrkas av både Czarniawska (2015) och McGregor (2006) som påstår att företag borde ses som levande organismer, där medarbetare kan utvecklas och lära sig samtidigt som de strävar mot gemensamma mål. Det är därav viktigt för respondenterna att ledarna ser sina medarbetare som en "rörelse" i organisationen, som kommunicerar, interagerar och skapar relationer (Czarniawska, 2015).

Thompson och Gregory (2012) påstår att den mest lämpade ledarstilen för generation Y är den som tar individuell hänsyn till dessa individer med tanke på generationens behov av ständig återkoppling och guidning. Det går att avgöra att både medarbetarna och ledarna tycker att ledarskapet borde individanpassas för att alla inom generation Y, eller egentligen inom alla generationer, är olika. Dock verkar inte orsaken till detta vara för att medarbetarna har ett stort behov av återkoppling och guidning. De verkar tycka att ledarskapet borde individanpassas inom varje generation eftersom att alla individer har olika personligheter och kräver olika saker. Thompson och Gregory (2012) påstår även att ledare som kan främja relationer och möta individens behov är den ledare som mest framgångsrikt kommer kunna attrahera, motivera och behålla medarbetare inom generation Y. Detta är något både medarbetarna och ledarna verkar förespråka när de berättade att de tycker att det är viktigt att kunna ta sig tid till gemensamma åtaganden och att skapa en bra relation till varandra. Det som sagts ovan leder oss in på ett spår av transformativt- och individanpassat ledarskap.

5.4.1 Transformativt ledarskap

Ett transformativt ledarskap innebär, enligt Sveningsson och Alvesson (2010), att försöka skapa entusiastiska medarbetare genom att lägga mer tid i det gemensamma åtagandet. Studiens empiriska resultat visar att både medarbetarna och ledarna främjar detta typ av ledarskap. Respondenterna berättade att motivation skapas genom att ta sig tid till gemensamma aktiviteter. Ledarna förklarade att detta kan vara i form av något så enkelt som en fikarast, medan medarbetarna berättade att de blir motiverade när ledarna följer upp uppnådda mål och delar ut belöningar i form av gemensamma aktiviteter som exempelvis middagar. Detta kan tänkas att ledarna ser de gemensamma åtaganden, exempelvis utbildningar eller sociala aktiviteter som julfester, löparklubb och lunchpromenader, som något opretentiöst som samtidigt skapar gemensamhet och god psykisk- och fysisk hälsa. Medarbetarna verkar dock tänka att de gemensamma aktiviteterna sker som någon slags belöning för utfört arbete.

Ett transformativt ledarskap innebär också att ledaren förväntas att motivera främst genom att inspirera (Sveningsson & Alvesson, 2010). Detta överensstämmer med att medarbetarna motiveras av chefer och kollegor som är drivna och inspirerar. Med koppling till Thompson och Gregory (2012) främjar ledarna relationen mellan dem och medarbetarna på så sätt att de har fasta möten och så kallade medarbetarundersökningar, där de följer upp medarbetarnas insatser och skapar en uppfattning om medarbetarnas vilja och som därmed skapar en bra relation. Oavsett vad de bakomliggande tankarna är gällande det gemensamma åtagandet, verkar ett transformativt ledarskap vara uppskattat bland medarbetarna.

Det går även att avgöra att inslag av ett transaktionellt ledarskap passar respondenterna från generation Y. Ett transaktionellt ledarskap innebär att det skapas en relation och utbyte mellan ledare och medarbetare (Sveningsson & Alvesson, 2010). En medarbetarna förklarade att det förmodligen är unikt för fallföretaget att ledarna och medarbetarna kan byta roller så som de gör och kunna växa utifrån det. Med detta menas att de kan lära av varandra och inte bara medarbetaren av ledaren. En blandning av ett transaktionellt- och transformativt ledarskap verkar i detta fall vara att föredra. Huvuddelen bör bestå av ett transformativt ledarskap fast med inslag av ett transaktionellt ledarskap.

5.4.2 Individanpassat ledarskap

Enligt Pihl (2011) gäller det att skapa ett generationsanpassat ledarskap där ledarna vet hur de ska agera för att få generation Y att prestera bra och därmed uppfylla långsiktiga och hållbara resultat. Detta går inte helt i linje med vad respondenterna ansåg. Samtliga respondenter berättade att det kan råda svårigheter för ledarna att motivera vissa individer inom generation Y, samt andra generationer. De menar att alla individer är olika och att det är väldigt individuellt gällande vad de motiveras av och hur de vill bli ledda i arbetet. I detta fall kan det tänkas vara svårt att generalisera en hel generation då respondenterna verkar vara överens om

att individer inom generation Y är och tycker olika (Macky et al., 2008). De karaktäristiska drag som generation Y sägs besitta, skiljer sig åt mellan individer inom samma generation, i detta fall. Detta kan bero på deras individuella uppväxtmiljö och landet de kommer från, då länders kulturer skiljer sig åt (Hui-Chun & Miller, 2005; Mannheim, 1952). Det kanske stämmer att skillnaden mellan individer inom samma generation är mycket större än den faktiska skillnaden mellan generationer (McCrindle & Wolfinger, 2009). Schullery (2013) skriver att det är viktigt att ledare visar förståelse för olika förhållanden och villkor människor växer upp i eftersom att olika generationer har olika värderingar och syn på livet. Med tanke på att samtliga respondenter tryckte på att alla individer inom varje generation är olika, kan det tyckas att även alla individer inom olika generation har olika värderingar och syn på livet.

Till skillnad från Pihl (2011) är däremot Thompson och Gregory (2012) överens om att det bästa ledarskapet för generation Y är det som tar individuell hänsyn till varje enskild individ. Även Buckley (2017) påstår att varje individ är unik för sina erfarenheter, egenskaper och talanger och att generationsinsikt kan vara till hjälp, men att det fortfarande inte definierar en hel generation. Vi kan konstatera att respondenterna är överens om att ledarskapet borde anpassas efter varje individ och deras personligheter. En av ledarna förklarade att nuvarande ledarskap anpassas efter hur medarbetarna mår, vart de vill någonstans yrkesmässigt och vad de har för kompetenser. Det verkar dock som att ledarna upplever vissa skillnader mellan den yngre generationen jämfört med äldre. De berättade att de upplever att de yngre medarbetarna är mer motiverade på så sätt att de har mer energi och är mer otåliga än de äldre medarbetarna. Med koppling till Pilcher (1994) kan detta däremot visa att generationer inte alls är på olika sätt, utan att människor beter sig på ett visst sätt under en viss ålder. Visserligen kan individer inom samma generation besitta många liknande drag som skiljer sig från andra generationer, som också Buckley (2017) menar, men i det stora hela är förmodligen ett individanpassat ledarskap, tillsammans med ett transformativt ledarskap och inslag av ett transaktionellt ledarskap, det mest lämpade i detta fall.

6 Slutsats

I uppsatsens sista avsnitt presenteras de slutsatser som kan dras utifrån den analyserade insamlade datan. Först förs en diskussion kring slutsatserna om "hur företag kan motivera medarbetare från generation Y" och vad som kan vara ett "lämpligt ledarskap för generation Y". Därefter ges förslag på vidare forskning.

6.1 Slutsats och diskussion

Syftet med studien var att undersöka och försöka skapa en förståelse kring vad det är som motiverar yngre medarbetare samt vilket typ av ledarskap som kan utövas för att motivera denna yngre generation, generation Y. För att besvara syftet fanns följande frågeställningar:

- Hur kan företag motivera medarbetare inom generation Y?
- Vilket ledarskap kan tillämpas för att motivera och behålla generation Y på arbetsplatsen?

Syftet med undersökningen har uppnåtts bland annat genom att alla medarbetarrespondenter tillhör generation Y. Syftet har även uppnåtts genom att vi skapat en förståelse kring hur generation Y kan motiveras och vilket typ av ledarskap som är mest lämpligt för dem. Resultatet pekar på att motivation spelar en avgörande roll för medarbetarnas prestationer vilket i sin tur har betydelse för hela företagets effektivitet. De motivationsfaktorer vi fann var; *ansvar*, *utmaningar*, *respons*, *variation*, *mål,* "*teamkänsla*" och *gemenskap*. Dessa faktorer var det mönster vi kunde tyda för arbetsmotivation hos medarbetarna. För att på bästa sätt leda generation Y krävs det att ledaren tar *hänsyn till alla individer* samt *främjar relationer* och tar sig tid till *gemensamma aktiviteter*. Nedan presenteras svaren på studiens två frågeställningar.

6.1.1 Hur företag kan motivera medarbetare från generation Y

Motivationsfaktorerna som vi har sammanställt skulle också kunna kallas arbetsbehov, då de faktorer som tillfredsställer medarbetarnas behov ger dem motivation och energi att arbeta. Efter tillfredsställandet av behoven leder det till frågan vad det är som påverkar att de fortsätter att rikta sin uppmärksamhet på sina arbetsuppgifter och vad som får de att fortsätta med detta över tiden. Därför kan motivation delas in i inre och yttre faktorer.

Inre faktorer tycks vara det som medarbetarna motiveras av mest. Företag kan motivera generation Y genom *eget ansvar*, *utmaningar* och *respons*. Vid tilldelning av ansvar och utmaningar ges det möjlighet för medarbetarna att bidra genom förtroende på sin egen förmåga, vilket kan leda till självförverkligande. På grund av att alla individer är olika och

har olika preferenser finner de motivation i möjligheten att själva kunna bestämma hur de påverkar utfall och resultat. Genom att även förse medarbetare med utmaningar i arbetet bidrar detta också till deras utveckling och leder i sin tur till att de riktar sin uppmärksamhet till dessa aktiviteter samtidigt som det ger uthållighet. Att respons därmed också blir en av de mest viktiga motivationsfaktorerna beror förmodligen på att det har samband till både eget ansvar samt utmaningar som de möter. Är medarbetarna generellt intresserade av att utföra ett bra arbete kommer de också vilja ha någon form av respons på deras prestationer.

För att motivera individer från generation Y bör företag även förse de med *variationer* i arbetsuppgifterna. Variation undviker rutiner och att de blir uttråkade och leder dessutom till att nya utmaningar kan uppstå. Företag bör även ha uppsatta *mål*. Mål leder till att medarbetarna känner ett syfte med sitt arbete och för att även målsättning involverar komponenterna för riktad uppmärksamhet och uthållighet. Det är även viktigt för generation Y att det finns en bra *"teamkänsla"* på arbetsplatsen. Hela atmosfären på arbetsplatsen är viktig då positivitet, driv och inspiration påverkar deras motivation positivt. Att införa gemensamma aktiviteter kan skapa *gemenskap*, som även detta bidrar till motivationen.

Ledare spelar dessutom en viktig roll för generation Y. Att tillsätta en ledare med vilka egenskaper som denna generation föredrar, har också betydelse för deras motivation. Ledare och vilket ledarskap som tillämpas, skapar ramarna för motivation samtidigt som de är med och bidrar till hela gemenskapen och "teamkänslan".

6.1.2 Lämpligt ledarskap för generation Y

Studiens resultat visar upp en rad olika karaktärsdrag som medarbetarna från generation Y anser att en ledare bör besitta. Det visade sig att samtliga respondenter var överens om att en ledare ska vara intresserad, en ledare som själv brinner för sitt arbete, samt engagerad och involverad i medarbetarna och deras utveckling. För att lyckas motivera och behålla medarbetarna från generation Y gäller det att ledaren faktiskt leder dem och att de tillsammans strävar framåt. Det är således viktigt att ledaren inte är för kontrollerande och inte lägger sig i om så inte behövs. Det är därför även viktigt att ledarna ser på företaget som något föränderligt, som ständigt är i utveckling, snarare än att tillämpa ett styrande ledarskap där ledaren pekar med hela handen.

Det verkar finnas likheter mellan resultatet och vad som beskrivs som ett transformativt ledarskap. Samtliga respondenter tryckte på vikten av ta sig tid till gemensamma åtaganden. Dessa åtaganden kan vara allt från en fikarast eller lunchpromenad till middagar eller julfester. Med tanke på detta är ett transformativt ledarskap att föredra för ledarna att tillämpa på generation Y. Det är av stor vikt att ledarna tänker på att de kan komma att inspirera sina medarbetare och att de lägger ner tid och tanke på gemensamma aktiviteter. Vi fann även likheter mellan resultatet och det som beskrivs som ett transaktionellt ledarskap. Enligt generation Y är det viktigt att det skapas en bra relation mellan dem och ledarna, för att ledarna därmed på bästa sätt ska kunna leda dem. De tror också att det är unikt och således

viktigt att arbetsgivare och arbetstagare kan byta roller som de gör på fallföretaget och därmed kunna lära av varandra.

Utifrån den empiriska datan fann vi uttalanden som vi tyckte gick emot teorierna om generation Y och vi började därför ifrågasätta teorierna om generation Y som en enhetlig grupp. Det sägs att det är viktigt att tillämpa ett generationsanpassat ledarskap för att få generation Y att prestera bra. Respondenterna menar dock att ledarskapet borde individanpassas för generation Y, men även för alla andra generationer som finns på arbetsmarknaden. Detta eftersom att alla individer är olika, de har olika personligheter och kräver olika saker. Med tanke på att generation Y anser att ledarskap bör anpassas efter alla olika individer i generationer kan det då tänkas vara svårt att generalisera en hel generation.

Med hänsyn till ovanstående verkar ett individanpassat ledarskap vara den mest lämpade ledarstilen för generation Y. Inslag av ett transformativt ledarskap och ett transaktionellt ledarskap är också att föredra om vi tittar på de övergripande uttalanden från respondenterna om ett ledarskap med bra relationer och gemensamma åtaganden.

6.2 Förslag på vidare forskning

Vår studie syftade till att frambringa vad medarbetare från generation Y motiveras av samt vilket ledarskap som således är lämpligast för dem. Då fenomenet är komplext menar vi att det behövs kontinuerlig forskning för att chefer ska vara medvetna om hur generation Y's behov av motivation kan tillfredsställas. Motivation och alla komponenter som bidrar till motivation är en process som vi anser även kräver forskning inom bland annat kognitiv psykologi. Motivation är som beskrivet ett begrepp som är svårt att definiera som dessutom behandlar olika individers preferenser, bakgrund, politiska, kulturella och tekniska skillnader.

Denna fallstudie utgick från en utvald organisation vilket har resulterat i att den empiriska datan inte går att generalisera på samma sätt jämfört med om man skulle inkluderat fler organisationer inom flera olika branscher. Genom att göra en jämförelse mellan olika offentliga sektorer över ett större område, med desto fler respondenter, skulle det därmed kunna visa på en större generaliserbarhet inom ämnet. Det skulle även vara intressant att studera om människor bara beter sig på ett visst sätt vid en viss ålder, som Pilcher (1994) påstår, snarare än att generationer beter sig på olika sätt.

Referenser

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder.* Stockholm: Liber AB.

Arbetsförmedlingen. (2013). *Ungdomar på och utanför arbetsmarknaden.* Arbetsförmedlingen. Hämtad 20 september, 2018, från https://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-och-publikationer/Rapporter/Forskning-och-uppfoljning/2013-05-08-Ungdomar-pa-och-utanfor-arbetsmarknaden.html

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- Och Organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel.* Stockholm: Natur & Kultur

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder.* Upplaga 2:2. Liber AB

Blain, A. (2008). The Millenial Tidalwave: Five Elements That Will Change The Workplace of Tomorrow. *Journal of the Quality Assurance Institute*

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Stockholm: Liber AB

Buckley, J. (2017). *Why Simon Sinek's video on millennials was wrong.* Huffington Post. Hämtad 13 december, 2018, från https://www.huffingtonpost.com/jared-buckley/why-simon-sineks-video-on_b_1400492.html

Carnbrand, J. (2017). *Generation Y - Så lyckas du attrahera, behålla och leda dem.* Wörkpodden. Hämtad 8 januari, 2019, från http://www.workpodden.se/now/2017/3/9/generation-y-s-lyckas-du-attrahera-behlla-och-leda-dem

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8): 891–906

Crumpacker, M. & Crumpacker, J. D. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management,* 36(4): 349-369

Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Studentlitteratur, (andra upplagan)

Denscombe, M. (2014). *The good research guide - for small-scale social research projects.* Maidenhead: Open International Publishing.

Dictionary.com. (2018). *Generation.* Hämtad 5 december, 2018, från https://www.dictionary.com/browse/generation

Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70 (4): 4-15.

Ellemers, N., De Gilder, D. & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review,* 29(3): 459–478

Gibson, J. W., Greenwood, R. A. & Murphy, E. F. (2009). Generational difference in the workplace: personal values, behaviours, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4: 1-8

Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning.* Liber: Stockholm

Hsiu, F. L. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science,* 33(2): 135–149

Hui-Chun, Y. & Miller, P. (2005). "Leadership style: the X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts". *Leadership and Organisation Development*, 26:35–50

Kvale, S. (2007). *Doing Interviews.* Thousand Oaks: SAGE Publications

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet.* Studentlitteratur

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9): 705-717

Macky, K., Gardner, D. & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology,* 23(8): 857-861

McCrindle, M & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ – Understanding the global generations.* UNSW Press Book, Sydney.

McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Mellgren, F. (2014). *Unga mår sämre på arbetsmarknaden.* Svenska Dagbladet. Hämtad 20 september, 2018, från https://www.svd.se/unga-mar-samre-pa-arbetsmarknaden

Miner, J. B. (2005). Organizational behavior 1: essential theories of motivation and leadership. *M.E. Sharpe, Inc*.

Naessén, L. O. (1994). *Bättre service - hur du utvecklar dig själv och får nöjda kunder*. Uppsala: Konsultförlaget AB

Nilsson, F. (2013). *"För generation Y är arbete inte en tid och plats - det är ett resultat"*. Motivation.se. Hämtad 21 september, 2018, från https://www.motivation.se/innehall/for-generation-y-ar-arbete-inte-en-tid-och-plats-det-ar-ett-resultat/

Parry, E & Urwin, P. (2011). "Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence". *International Journal of Management Reviews,* 13(1): 79–96

Patel, P. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder; att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* Lund: Studentlitteratur

Pihl, E. (2011). *Att leda nästa generation: generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter.* Karlstad: TUK Förlag AB

Pilcher, Jane. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: an undervalued legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3): 481-95

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudie.* Malmö: Liber AB.

Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly,* 76(2): 252-265

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Liber

Thompson, C. & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving, Attraction, Motivation and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15: 237–246

Thurén, T. (2013). *Källkritik.* (3., [rev. och omarb.] uppl.). Stockholm: Liber

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer.* Lund: Studentlitteratur

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*

Wimmer, K. (u.å.). *Ledarskapsexperten: Företagen måste anpassa sig efter millennials.* Shortcut. Hämtad 13 december, 2018, från http://shortcut.se/artiklar/ledarskapsexperten-foretagen-maste-anpassa-sig-efter-millennials/

Yusoff, W. F. W. & Kian, T. S. (2013). Generation differences in work motivation: From developing country perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4): 97-103

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjufrågor till medarbetare från generation Y

Bakgrundsinformation:

- Ålder/födelseår:
- Kön:
- Utbildningsnivå:
- Befattning i företaget:

Motivation:

- Hur definierar du begreppet “motivation”? Vad betyder det för dig?
- Vad motiveras du av?
- Vad motiveras du inte av?
- Vad hindrar dig att bli motiverad?
- Tror du att det är svårare för cheferna att motivera vissa av er medarbetare? Varför?
- Anser du att cheferna märker när ni medarbetare är motiverade eller inte? Hur?
- Hur upplever du att arbetet påverkas en dag då du är motiverad jämfört med när du är mindre motiverad?
- Upplever du någon skillnad på din motivation jämfört med äldre kollegors?

Motivationsinsatser:

- Hur anser du att cheferna arbetar för att motivera er medarbetare?
- Vilka insatser anser du tillämpas?
- Anser du att företaget undersöker/följer upp om ni medarbetare är motiverade?
- Anser du att motivationsarbetet genomförs på individ- eller gruppnivå?
- Tror du att företagets motivationsarbete skiljer sig från andra företag?
- Vilka följder tror du ett bra samt bristande motivationsarbete kan få?

Ledarskap:

- Vad anser du är de viktigaste egenskaperna hos en ledare?
- Vilket typ av ledarskap anser du bör tillämpas för att motivera er medarbetare?
- Upplever du att ledarskapet anpassas efter yngre respektive äldre medarbetare?

Bilaga 2 - Intervjufrågor till ledare

Bakgrundsinformation:

- Ålder/födelseår:
- Kön:
- Utbildningsnivå:
- Befattning i företaget:

Motivation:

- Hur definierar du begreppet “motivation”? Vad betyder det för dig?
- Vad tror du att dina medarbetare motiveras av?
- Vad tror du att dina medarbetare inte motiveras av?
- Vad tror du hindrar dina medarbetare att bli motiverade?
- Upplever du att det är svårare att motivera vissa medarbetare? Varför?
- Upplever du att du märker när dina medarbetare är motiverade eller inte? Hur?
- Hur upplever du att arbetet påverkas en dag då dina medarbetare är motiverade jämfört när de är mindre motiverade?
- Upplever du någon skillnad gällande motivation på yngre jämfört med äldre medarbetare?

Motivationsinsatser:

- Hur arbetar du för att motivera dina medarbetare?
- Vilka insatser tillämpas?
- Undersöker företaget om medarbetarna är motiverade?
- Genomförs motivationsarbetet på individ- eller gruppnivå?
- Tror du att företagets motivationsarbete skiljer sig från andra företag?
- Vilka följder kan ett bra samt bristande motivationsarbete få?

Ledarskap:

- Vad anser du är de viktigaste egenskaperna hos en ledare?
- Vilket typ av ledarskap upplever du bör tillämpas för att motivera dina medarbetare?
- Upplever du att ledarskapet anpassas efter yngre respektive äldre medarbetare?