



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Generationskillnaders konsekvenser för ekonomistyrning
En studie om hur den allmänna debatten reflekteras i företag

Amy Andersson & Evelina Jörhag

Kandidatuppsats, 15 hp
Företagsekonomi, Ekonomistyrning
Vårterminen 2019
Handledare: Henrik Agndal

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till våra intervjupersoner som bistått med tid och engagemang för vår studie, utan er hade denna uppsats inte varit möjlig. Vidare ett tack till medarbetare och studenter på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet för vår tid här, som gett oss ny kunskap, viktiga erfarenheter och härliga minnen. Sist, men inte minst, ett stort tack till vår handledare Henrik Agndal som varit behjälplig med vägledning och ovärderligt stöd under denna process.

Göteborg den 31 maj 2019

Amy Andersson

Evelina Jörhag

Sammanfattning

Problemområde och syfte: I dagens samhälle förekommer en debatt och allmän uppfattning om skillnader mellan olika generationer, som kan vara av värde för företag att beakta i relation till ekonomistyrning. Detta då ekonomistyrning syftar till att inrikta medarbetare mot organisationens mål och potentiella, upplevda skillnader kan tänkas utgöra ett hinder för att uppnå detta. Därav finns ett behov av att undersöka om själva debatten reflekteras hos företag i dess ekonomistyrning, vilket inte tidigare gjorts. Syftet blir därför att initialt undersöka hur den allmänna debatten kring generationsskillnader reflekteras i företags ekonomistyrning.

Teori och forskningsfrågor: Då studien avser fånga upp samtliga åtgärder, vilka syftar till att påverka de anställda, tar den sin utgångspunkt i Samuelsons (2008) klassificering av ekonomistyrning. Utifrån detta lyder studiens forskningsfrågor:

- Hur reflekteras den allmänna debatten kring generationsskillnader i formella styrmedel?
- Hur reflekteras den allmänna debatten kring generationsskillnader i organisationsstrukturen?
- Hur reflekteras den allmänna debatten kring generationsskillnader i mindre formella styrmedel?
- Skiljer sig sättet på vilket debatten reflekteras i de olika klassificeringarna av styrmedel?

Metod: Nio intervjuer har genomförts med representanter från fem olika företag av varierande storlek och branschtillhörighet. Kvalitativ innehållsanalys gjordes för bearbetning av insamlade data. Detta genom färgkodning av transkriberat material utefter ett kodningsschema, för att identifiera intressanta teman i empirin.

Resultat och slutsatser: Resultatet visar till en början att den allmänna debatten reflekteras olika hos företagen samt i de olika funktionerna. Vidare visar resultatet att reflektionen av generationsskillnader i större utsträckning återfinns i företagets organisationsstruktur samt mindre formella styrmedel, i jämförelse med formella styrmedel. Detta skulle kunna tänkas ha sin förklaring i att syftet med de två förstnämnda är mer direkt relaterade till organisationens medarbetare. Därmed är också funktionerna, vars arbete berör dessa också de där debatten i större utsträckning reflekteras.

Förslag till fortsatt forskning: Vidare kvalitativa studier uppmuntras för att kunna få en rikare bild och djupare förståelse av fenomenet. Detta med hänsyn till studiens begränsningar i omfattning, och att denna enbart bidragit med ett initialt utforskande. Det är också önskvärt att i framtiden genomföra kvantitativa, i synnerhet longitudinella studier, för att kunna fastställa orsakssamband mellan generationsskillnader och ekonomistyrning, vilken denna studie endast diskuterar.

Nyckelord: Generation, Generationsskillnader, Ekonomistyrning, Styrmedel, Intervjustudie

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	6
1.1	Problemområde och syfte.....	6
1.2	Disposition.....	7
2	Teoretisk referensram.....	8
2.1	Uppfattningar om generationsskillnader.....	8
2.1.1	Definition av begreppet generation och tidsspann.....	8
2.1.2	Den allmänna uppfattningen av generationsskillnader.....	9
2.1.3	Generationer och dess karaktärsdrag i forskningen.....	10
2.1.3.1	Baby Boomers.....	10
2.1.3.2	Generation X.....	10
2.1.3.3	Generation Y.....	11
2.1.4	Ifrågasättande av generationsskillnaders existens och dess faktiska påverkan.....	12
2.1.4.1	Metodologisk kritik.....	12
2.1.4.2	Skillnaders existens.....	13
2.1.4.3	Påverksansgrad i praktiken.....	13
2.2	Ekonomistyrning.....	14
2.2.1	Klassificeringar av ekonomistyrning.....	15
2.2.1.1	Formella styrmedel.....	15
2.2.1.2	Organisationsstruktur.....	15
2.2.1.3	Mindre formella styrmedel.....	16
2.2.2	Studiens definition av ekonomistyrning.....	17
2.3	Generationsskillnader och dess kopplingar till styrning.....	18
3	Metod.....	21
3.1	Metodval.....	21
3.2	Urval.....	22
3.3	Insamling av data.....	22
3.4	Bearbetning och analys av data.....	24
4	Resultat: Hur generationsskillnader reflekteras i ekonomistyrning.....	28
4.1	Generationsskillnader och dess konsekvenser.....	28
4.1.1	Motivationsfaktorer och krav.....	28
4.1.2	Andra frågor.....	31
4.1.3	Digitalisering.....	33
4.1.4	Balans i arbetslivet, otålighet, samt snabb utveckling.....	33
4.1.5	Byter oftare arbete.....	35
4.1.6	Anställdas villighet till förändring.....	36
4.1.7	Preferenser för grupparbete.....	36

4.2 Generation, ålder eller livsstadie?.....	37
4.3 Individuella skillnader.....	38
4.4 Bransch.....	39
5 Analys: Anpassning av ekonomistyrning utefter generationskillnader.....	41
5.1 Formella styrmedel.....	41
5.2 Organisationsstruktur.....	42
5.3 Mindre formella styrmedel.....	44
6 Slutsats, förslag till framtida forskning, samt råd till praktiker.....	47
6.1 Studiens slutsatser och bidrag.....	47
6.2 Förslag till framtida forskning.....	48
6.3 Implikationer för praktiker.....	49
Referenslista.....	50
Bilaga 1 Intervjuguide.....	53

1 Introduktion

1.1 Problemområde och syfte

I dagens samhälle råder en allmän uppfattning om att karaktärsdrag och värderingar skiljer sig åt mellan olika generationer. Detta kommer till uttryck inte minst genom ett ändlöst antal artiklar, rapporter och böcker om ämnet där de olika generationerna inte endast definieras utan även jämförs (Costanza & Finkelstein, 2015). Både Costanza och Finkelstein (2015) samt Urick (2014) beskriver generationsskillnader som allmänt vedertagna och att samhällsdebatten är ett faktum som genomsyrar det sätt människor tänker på, oavsett om skillnaderna faktiskt existerar eller ej. Debatten har också kommit att reflekteras i relation till arbetslivet. Det kan förklaras bland annat av att arbetskraften aldrig tidigare utgjorts av lika många generationer på samma gång. I takt med att åldern på befolkningen stiger i stora delar av världen befinner sig också människor ute på arbetsmarknaden betydligt längre. Detta samtidigt som yngre generationer träder in i arbetslivet, vilket skapar ett bredare åldersspektrum och resulterar i att människor från olika generationer med potentiellt olika förväntningar och värderingar behöver samverka (Zemke, 2001).

Företag påverkas av flera faktorer, däribland dess omvärld och den rådande allmänna uppfattningen. Hur ställer sig praktiker till denna samhällsdebatt? Är eventuella, påstådda skillnader något som uppmärksammas i företags ledningsarbete? Oavsett om generationsskillnader är av faktisk existens råder som nämnt en stark allmän uppfattning som för företag kan vara relevant att beakta för att inte bara skapa, utan även bibehålla en välfungerande organisation (Barney & Wright, 1998). Exempelvis lyfter KPMG (2017) i sin rapport olika framstående drag som skiljer sig åt mellan generationer, samt hur dessa skillnader bör tillgodoses av företag för att tillfredsställa och bemöta en varierande arbetskraft.

Med hänsyn till att människor utgör grunden för företag och dess utveckling, behöver anställda genom kommunikation och interaktion tillsammans föra en organisation i rätt riktning för att åstadkomma framgång (Zemke, 2001). Att skapa en enhetlig strävan hos de anställda mot organisationens mål är syftet med ekonomistyrning, vilket är en betydande organisatorisk funktion hos företag (Ax, Johansson & Kullén, 2015, s. 14, 52; Merchant & Van der Stede, 2017, s. 8–11). I denna samverkan mellan företaget medarbetare kan potentiella, upplevda skillnader mellan generationer möjligen utgöra ett hinder, vilket i sin tur även kan hämma möjligheten för organisatorisk måluppfyllelse. För denna studie är det därför intressant att undersöka om debatten kring generationsskillnader beaktas av företag i deras ekonomistyrning.

Samtidigt som det finns en uppsjö av forskning gällande generationsskillnader och ekonomistyrning var för sig, har det i tidigare forskning enbart återfunnits en artikel av

Petroulas, Brown och Sundin (2010) vilken behandlar den explicita kopplingen mellan generationsskillnader och dess implikationer för utformandet av ekonomistyrning. Detta är dock snarare utifrån ställningstagandet att det råder faktiska skillnader. För denna uppsats är det irrelevant att fastställa huruvida generationsskillnader faktiskt existerar eller ej, då det är själva *debattens* uttryck som studeras primärt, ett perspektiv som ej påträffats i tidigare forskning relaterad till ekonomistyrning. Att just debatten är av intresse motiveras av att uppfattningen hos företag kommer att påverka ekonomistyrningen oberoende av om skillnaderna är vetenskapligt bevisade.

Sammanfattningsvis kan det alltså sägas att det finns en allmän uppfattning om att generationer skiljer sig åt, och då i relation till ekonomistyrning, även bör styras på olika vis. Hur denna debatt faktiskt reflekteras hos företag har dock ännu ej undersökts. Detta är emellertid av väsentlighet då potentiellt uppfattade skillnader som inte beaktas av företaget skulle kunna underminera ekonomistyrningen och dess funktion. Mot bakgrund av detta syftar denna studie till att undersöka hur den allmänna debatten kring generationsskillnader reflekteras i företags ekonomistyrning.

1.2 Disposition

Nästa följande kapitel utgör studiens referensram, vilken kommer att behandla teori relaterad till dels generationsskillnader, dels ekonomistyrning, samt kopplingen mellan dessa områden. I denna grundas och presenteras sedan även forskningsfrågorna. Därefter följer ett metodkapitel som beskriver och motiverar utförandet av denna intervjustudie, samt valet av att använda innehållsanalys för bearbetningen av det insamlade materialet. Både kapitel fyra och fem är analytiska i sin karaktär. Kapitel fyra tar sin utgångspunkt i resultaten av studien gällande generationsskillnader i företag. Detta görs utefter teman som återfunnits i materialet och grundar sig således på de uppfattningar om generationsskillnader som uppvisas i empirin. Kapitel fem tar sedan istället sin utgångspunkt i ekonomistyrning och analyserar resultaten i relation till denna, samt besvarar forskningsfrågorna. Slutligen utgörs avslutande kapitel av studiens slutsatser och bidrag till litteraturen. Det inkluderar också ett avsnitt gällande förslag till framtida forskning och till sist implikationer för praktiker.

2 Teoretisk referensram

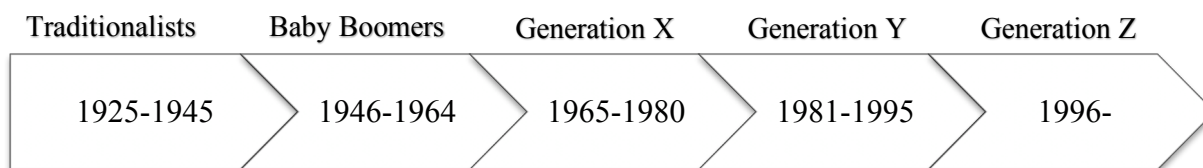
I detta avsnitt definieras begreppet generationer, samt den allmänna uppfattningen av dessa, innehållande tidsspänn och övergripande karaktärsdrag. Även begreppet ekonomistyrning presenteras och innebörden av det som funktion i en organisation. Slutligen redogörs relationen mellan påstådda generationsskillnader och ekonomistyrning, samt vilka konsekvenser detta får för organisationer.

2.1 Uppfattningar om generationsskillnader

Följande avsnitt beskriver och förklarar aspekter av den rådande debatten kring generationsskillnader. Viktigt att notera är att denna debatt uppkommit ur den västerländska populärkulturen. Följaktligen blir också denna uppsats situerad i en västerländsk kontext.

2.1.1 Definition av begreppet generation och tidsspänn

Begreppet generation förklaras i mångt och mycket utav två aspekter. Delvis rent biologiskt i vilket år människor är födda, men också av vilka signifikanta historiska- och kulturella händelser i samhället som haft en påverkan under generationens utvecklingsperiod (Fishman, 2016; Kopperschmidt, 2000; Parry & Urwin, 2011; Smola & Sutton, 2002). I denna studie används därför en definition av begreppet generation som syftar till när personerna är födda samt att de delar någon form av påverkan från signifikanta, historiska händelser. Gränserna för generationerna dras utifrån årtal. Dessa är dock omdebatterade varvid variationer förekommer (Kapoor & Solomon, 2011). Denna studie tar sin utgångspunkt i generellt accepterade gränser vilka överlag återfinns i övrig litteratur. Primärt används en sammanställning från studien av Parry och Urwin (2011), men hänsyn tas också till gränsdragningar gjorda av Smola och Sutton (2002), samt Kapoor och Solomon (2011). De slutliga gränserna för denna studien, vilka illustreras i Figur 1, är enligt följande: Den första generationen som denna studie inbegriper är Traditionalists, födda mellan 1925–1945. Dessa följs av Baby Boomers, vars födelseår sträcker sig mellan 1946–1964. Därefter kommer Generation X, födda mellan 1965–1980. Generation Y sträcker sig mellan åren 1981–1995 och slutligen utgörs Generation Z av de personerna födda från 1996 och framåt i tiden tills idag. Varken Traditionalists eller Generation Z innefattas i denna studie med anledning av att de inte inkluderas i tidigare forskning till samma utsträckning som övriga generationer.



Figur 1. Generationer och dess tidsspann.

2.1.2 Den allmänna uppfattningen av generationskillnader

Den allmänna uppfattningen har också forskningen intresserat sig för. Forskningen är inte enig om huruvida generationskillnader faktiskt finns eller den allmänna uppfattningens sanningshalt, men är ändå enig om den allmänna uppfattningens existens. Detta indikerar att fenomenet av generationskillnader i relation till arbetslivet snarare enbart har uppkommit ur populärkulturen, men saknar vetenskaplig grund i samhällsforskningen (Giancola, 2006). Trots att studier har ifrågasatt generationskillnaders existens är de allmänt vedertagna i samhället (Costanza & Finkelstein, 2015; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Urick, 2014).

Begreppet generationskillnader har kommit att på senare tid bli ett *“buzzword”*, då ämnet blivit så omtalat. Den populärkulturella diskursen fokuserar på allmänna stereotyper kopplade till skillnader mellan generationer och det råder flertalet stereotyper i relation till arbetsplatsen (Urick, 2014). Kopplat till detta finns också ett överflöd av publikationer i olika former och - främst från konsulterers håll - pådrivande aktioner vilka baseras på, men även reproducerar dessa stereotyper (Costanza & Finkelstein, 2015). Publikationerna vänder sig till praktiker och hur de ska förhålla sig till dessa påstådda skillnader, vilket tyder på att den allmänna uppfattningen skulle vara viktig för ledare och företag att uppmärksamma (Urick, 2014).

Stereotyperna inbegriper bland annat att Traditionalists är konservativa och disciplinerade. Den efterföljande generationen, Baby Boomers, är materialistiska och stressade. Generation X anses vara skeptiska och individualistiska (Costanza & Finkelstein, 2015). Slutligen beskrivs Generation Y av stereotypen som tekniska, cyniska, narcissistiska och lata, samtidigt som de i större utsträckning är socialt medvetna (Costanza & Finkelstein, 2015; Urick, 2014).

Exempel i Costanza och Finkelstein (2015) på populärkulturella medier som diskuterar generationskillnader är bland andra en artikel publicerad i Time vilken benämner Generation Y som lata och narcissistiska, samt ytterligare en artikel från Time som talar om att samma generation behöver befördras vartannat år, oavsett prestation, för att de anställda ska stanna på arbetsplatsen. Vidare nämner Costanza och Finkelstein (2015) en artikel publicerad i The Wall Street Journal där det konstateras att belöningar bör anpassas efter olika generationers preferenser som varierar från monetär kompensation till beröm.

2.1.3 Generationer och dess karaktärsdrag i forskningen

Som tidigare nämnt är forskningen tudelad kring frågan om generationsskillnaders existens, men ett antal studier påvisar att de faktiskt finns (Cogin, 2012; Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011; Smola & Sutton, 2002; Twenge & Campbell, 2008). Twenge och Campbell (2008) menar att dessa förändringar mellan generationer *inte* enbart är stereotyper, utan istället beskrivningar av skillnader mellan den genomsnittliga personen i respektive generation. Dock påängteras att skillnader förekommer även inom generationerna, men att de i studien ändå ser till genomsnittet. Micro-socialiseringsfaktorer, såsom familj och utbildning, kan förklara varför det finns skillnader mellan människor i samma generation liksom likheter mellan personer i olika generationer. Generella generationsskillnader förklaras istället av systematiska makrosocialiseringsfaktorer (Petroulas et al., 2010). Detta innebär att karaktärsdragen inte är gemensamma för alla inom en generation, då individer är unika (Kapoor & Solomon, 2011). Trots individuella skillnader anses det dock vara av vikt att förstå att olika generationer skiljer sig från varandra, se Tabell 1, och att om dessa skillnader beaktas kommer de anställda att prestera bättre och konflikter mellan generationer kan undvikas (Cogin, 2012; Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011).

2.1.3.1 Baby Boomers

Baby Boomers växte upp i början på andra halvan av 1900-talet. Detta var en tid som bland annat präglades av medborgarrättsrörelsen liksom andra protester från civilsamhället (Crumpacker & Crumpacker, 2007). Generationen har i likhet med föregående ett antal gemensamma drag, däribland god arbetsmoral, respekt för auktoritet och hierarki, samt lojalitet mot företaget de arbetar för (Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011). Det mest framstående draget hos denna generation är dock att de sägs jobba väldigt hårt. Detta till den nivå att de kallas för arbetsnarkomaner, vilka lever för att jobba och anser att arbetet skall vara den viktigaste delen av livet (Cogin, 2012; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011; Smola & Sutton, 2002). Arbetsdagarna är ofta långa och det är genom denna hängivelse som generationen söker befordran, att de tillägnat arbetet många timmar (Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011). Det innebär dock inte att de är lata eller långsammare på jobbet. Snarare är denna generation inte vänligt inställd till lathet alls, utan är istället effektiva, måldrivna och tävlingsinriktade. Till sist sägs denna generationen vara bra på att nätverka (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Kapoor & Solomon, 2011).

2.1.3.2 Generation X

Generation X är den generation som är minst sett till antalet (Crumpacker & Crumpacker, 2007). Den sägs vara tämligen olik de föregående med avseende på ett flertal olika aspekter, främst att de söker balans i arbetslivet. Detta är inte en generation som lever för att jobba, tvärtom vill de jobba för att leva (Cogin, 2012; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011). En annan framstående skillnad är att denna generation ofta beskrivs som cynisk. Att de är skeptiska till auktoritet och saknar förtroende för institutioner (Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011; Smola & Sutton, 2002). Tillsammans utgör dessa faktorer anledningen till att Generation X anses vara väldigt individualistisk, självständig och entreprenöriell (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011;

Smola & Sutton, 2002). Detta gör att de i sin tur inte är lika lojala mot sin arbetsgivare som tidigare generationer, och byter därför oftare företag, samt att de vid sidan av organisationens mål även strävar mot sina individuella (Kapoor & Solomon, 2011; Smola & Sutton, 2002). De ställer också högre krav på organisationen än tidigare generationer vilka i större utsträckning uttryckt en tacksamhet. Generation X önskar snabbare feedback och befordringar, samt högre lön. Samtidigt anser de också att hårt arbete gör en person till det bättre, och att hårt arbete gäller oavsett om en chef övervakar jobbet eller inte (Smola & Sutton, 2002). Slutligen värderar de utvecklingsmöjligheter och flexibilitet i sitt arbete. De anses också vara betydligt bättre på att multitaska än föregående generationer. Likt Generation Y söker de också ofta en större mening med sitt arbete (Kapoor & Solomon, 2011; Smola & Sutton, 2002).

2.1.3.3 Generation Y

Generation Y är generationen vilken är störst till antalet men även den vilken den uppblussade allmänna debatten i mångt och mycket fokuserat på (Crumpacker & Crumpacker, 2007). Det antas att de har vuxit upp under väldigt omhändertagande omständigheter innehållandes mycket beröm som gör att de är självsäkra, drivna, säger vad de tycker och ibland också är bortskämda. Vidare är de också generellt den generationen som är bäst utbildad (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Kapoor & Solomon, 2011; Smola & Sutton, 2002).

Generationen har vidare, till skillnad från dess föregångare, vuxit upp med teknologi omkring sig. De är uppkopplade 24/7 vilket också gör att de anses vara bra på att multitaska (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011; Smola & Sutton, 2002). Detta ger en rad konsekvenser för generationens arbetsliv. För det första ställer denna generationen betydligt högre krav på sina arbetsgivare än vad som tidigare gjorts (Kapoor & Solomon, 2011; Smola & Sutton, 2002). De vill ha möjlighet att ge input, få bestämma och gärna inta ledarskapsroller snabbt. Detta kan ibland medföra att denna generationen inte vill utföra enklare jobb initialt. Otåligheten speglas inte minst också i viljan att påverka och att detta skall ge effekt på direkten (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011).

Generation Y vill att deras jobb skall ha mening och de vill kunna förändra världen till en bättre plats. Det innebär att de sig i större utsträckning intresserar sig för sociala aspekter och arbetsgivarens arbete med Corporate Social Responsibility (CSR). Denna generation letar efter jobb där de kan uppnå självförverkligande (Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011; Smola & Sutton, 2002). Samtidigt vill de likt Generation X ha en balans i arbetslivet, där jobbet ses som ett sätt att finansiera deras livsstil (Cogin, 2012; Kapoor & Solomon, 2011). Vad som dock särskiljer denna generationen från den föregående är preferenser för arbete i team (Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011). Detta är något motsägande till vad Crumpacker och Crumpacker (2007) menar. De antyder att Generation Y har bristande förmågor i kommunikation och problemlösning, egenskaper vilka de anser är viktiga att inneha för arbete i grupp.

En av de mest framstående aspekterna hos Generation Y är att de söker omedelbar feedback liksom kontinuerlig kontakt och igenkännande från sina chefer, vilket kan tänkas bero på generationens uppväxt med så kallade "curlingföräldrar" (Cogin, 2012; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Fishman, 2016; Kapoor & Solomon, 2011). Twenge och Campbell (2008) konstaterar i sin studie på 1,4 miljoner människor att Generation Y har högre självförtroende och påvisar en högre nivå av narcissism, samtidigt som de också visar på högre nivåer av ångest och depression. Den yngre generationen har samtidigt mindre behov av social acceptans, exempelvis i relation till att de klär sig mer ledigt. För organisationer leder detta enligt studien till att den yngre arbetskraften ställer betydligt högre krav på organisationer. De önskar mer feedback, men kan ha svårare att ta kritik. Generation Y visar också en betydligt större benägenhet för att byta arbete.

Generation	Baby Boomers	Generation X	Generation Y
Karaktärsdrag	<ul style="list-style-type: none"> - Respekterar hierarki - Lojalitet - Arbetar hårt - Effektivitet 	<ul style="list-style-type: none"> - Söker balans i arbetslivet - Cyniska - Ifrågasätter auktoritet - Individualistiska 	<ul style="list-style-type: none"> - Själsäkerhet - Tekniska - Goda multitaskare - Ställer högre krav - Otålighet - Kräver kontinuerlig feedback - Söker självförverkligande - Söker balans i arbetslivet - Intresse för CSR - Byter oftare arbete

Tabell 1. Sammanfattning av generationernas utmärkande karaktärsdrag.

2.1.4 Ifrågasättande av generationsskillnaders existens och dess faktiska påverkan

I motsats till litteraturen ovan finns också den som ställer sig kritisk mot generationsskillnader, eller att dessa skulle ha någon märkbar påverkan som är av värde för företagen att uppmärksamma.

2.1.4.1 Metodologisk kritik

Av den kritiken som riktas mot studier vilka påvisar generationsskillnader, fokuserar en stor andel på metodologiska aspekter som bristfälliga. Detta i huvudsak då studierna inte anses kunna skilja på ålder, period samt generation (Deal, Altman & Rogelberg, 2010; Giancola, 2006; Parry & Urwin, 2011). Därmed kan det ifrågasättas om dessa studier faktiskt i grunden

studerar generationsskillnader (Parry & Urwin, 2011). Costanza och Finkelstein (2015) påpekar att många av studierna genomförts med hjälp av en tvärsnittsdesign, vilket medfört att effekterna av ålder eller livsstadie blir omöjliga att helt eliminera från generationsfaktorn som bakomliggande orsak till skillnader. Bristen på longitudinella studier försvårar således avgörandet om skillnaderna uppkommit till följd av generation eller ålder. Om än det poängteras att det är viktigt för ledare att vara medvetna om olika gruppers preferenser och värderingar, ifrågasätts just skillnaderna som en konsekvens av olika generationer (Parry & Urwin, 2011). I respons till detta menar dock Cugin (2012) att värderingar i relation till arbetsplatsen inte förändrats med åldern, utan att de är specifika för generationen. Detta påvisar hon genom sin egen studie, vilken inkluderade en direkt jämförelse av resultat med Smola och Sutton (2002), vars data samlades in nio år tidigare.

Även andra metodologiska brister påpekas i litteraturen, till exempel då en generation kan skilja sig mycket åt i andra avseenden (Parry & Urwin, 2011). Giancola (2006) menar att unga, oavsett vilken generation de tillhör, är mer mottagliga och lättpåverkade för utomstående intryck. Vidare kan det antas finnas andra miljömässiga faktorer, såsom livsstadie, som i betydligt större utsträckning påverkar människors beteende än just generationsskillnader (Deal et al., 2010).

Till sist belyser artiklar att många studier saknar verifierbarhet. Att de inte är baserade på tillförlitliga data och att stereotyperna, det vill säga personlighetsprofilerna för olika generationer, är översimplifierade och saknar komplexitet (Giancola, 2006; Macky, Gardner & Forsyth, 2008).

2.1.4.2 Skillnaders existens

Ytterligare en aspekt av kritiken behandlar de studerade generationsskillnaderna. Delvis är den existerande forskningen i stor omfattning varierande, vilket är problematiskt. Det finns en uppsjö av forskning som påvisar att det finns generationsskillnader, men samtidigt att det inte gör det. De studier som påvisar skillnader är i sig också delade, där skillnaderna som återfinns är motsägelsefulla (Deal et al., 2010; Parry & Urwin, 2011). De skillnader som återfinns är också blygsamma och förhållandevis små, vilket gör att det inte kan bevisas om dessa faktiskt har någon påverkan på arbetsplatsen. Skillnaderna må alltså existera men är inte framstående nog för att leda till praktiska implikationer (Deal et al., 2010; Giancola, 2006). Vidare menar Macky et al. (2008) att den forskning som finns snarare motsätter sig stereotyperna än bekräftar dessa, de är inte heller lika konsekventa som den allmänna uppfattningen målar upp dem att vara. Istället kan skillnader inom generationer vara större än skillnader mellan dem.

2.1.4.3 Påverksansgrad i praktiken

Kritiken riktad mot påvisade skillnaders omfattning och karaktär ger upphov till frågan om generationsskillnader i sig är av värde att uppmärksammas av praktiker, eller om det är en obetydlig faktor att ta hänsyn till (Parry & Urwin, 2011). Costanza och Finkelstein (2015) liksom Urick (2014) menar att praktiker inte bör utgå från stereotyperna. Istället skall ledare istället se till de anställdas individuella karakteristika såsom styrkor, svagheter, förväntningar

och motivationer, då stereotyperna inte kommer att vara lämpliga för samtliga tillhörande en generation. Detta för att de individuella skillnaderna relaterade till utfall av prestation och engagemang, har en teoretisk förankring, vilket stereotyperna sägs sakna.

Sammanfattningsvis belyser kritiken huvudsakligen de metodologiska svårigheterna i den forskning som gjorts vilken påvisar generationsskillnader. En huvudsaklig orsak är just problematiken att göra skillnad på generation, ålder och livsstadie som den underliggande faktorn för skillnader. Utöver detta kritiserar också de skillnader som återfinns för att vara förhållandevis små och motsägelsefulla, dels mot varandra, men också mot den rådande allmänna stereotypen. Till följd av detta kan det ifrågasättas om praktiker behöver ta hänsyn till generationsskillnader, då effekterna sägs vara relativt obetydliga.

2.2 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning som funktion i en organisation existerar i syfte att styra verksamheten, dess olika enheter och anställda mot de mål som finns uppsatta (Ax et al., 2015, s. 13–14). Definitionen av ekonomistyrning har i forskningen inte varit fullt enad och olika forskare har använt olika definitioner. Exempelvis tar Merchant och Van der Stede (2017) samt Abernathy och Chua (1996) ett perspektiv på ekonomistyrning som åtgärder för att styra beteendet av anställda inom verksamheten och därmed öka sannolikheten för att åstadkomma önskvärda organisatoriska utfall, medan Chenhall (2003) betraktar ekonomistyrning som en systematisk användning av styrmedel för att uppnå mål. Slutligen definierar Alvesson och Kärreman (2004, s. 424) ekonomistyrning som:

[...] en mekanism för att specificera, övervaka och utvärdera individers och grupperns prestationer. Det fokuserar på anställdas beteenden, output och/eller mentalitet. Ibland alla tre. (Egen översättning).

Ekonomistyrningen i en organisation är en egen del av ledningens processer vilken tar sin utgångspunkt i företagets uppsatta mål och strategier. Om mål är vad organisationen som helhet ska åstadkomma är strategierna en formulering av hur detta ska ske. Ekonomistyrningen följer av de två föregående processerna och ämnar, genom operationalisering av strategierna, säkerställa att organisationen rör sig i linje med vad som önskas uppnås (Ax et al., 2015, s. 14, 52; Merchant & Van der Stede, 2017, s. 8–11). De åtgärder och hjälpmedel som tillämpas inom ett företags ekonomistyrning benämns styrmedel och dessa har av Samuelson (2008) kommit att klassificeras som olika slag: formella styrmedel, organisationsstruktur, samt mindre formella styrmedel. Var och en av dessa slag består följaktligen av ett flertal individuella styrmedel, se Tabell 2 (Ax et al., 2015, s. 13–14; Samuelson, 2008, s. 23–24).

Traditionellt sett har ekonomistyrning riktat fokus åt användandet av formell- och finansiell information som underlag för prestationsutvärdering och ledningens kontroll (Chenhall, 2003). Det är också applicerbart på den traditionella uppsättningen av styrmedel vilka i denna studie benämns formella styrmedel. Fokus riktas då åt element som planering, prestationsmätning,

feedback och utvärdering samt belöning utifrån prestation (Flamholtz, Das & Tsui, 1985). Med tiden har dock den omvärld som företag verkar i kommit att utvecklas. Den präglas nu bland annat av osäkerhet och snabba förändringar vilka har implikationer för design och verkan av organisation samt styrning i företag. De traditionella styrmedlen är ändock fortfarande av stor vikt om än nya faktorer inkluderas i begreppet (Otley, 1994). Den utvidgade synen på ekonomistyrning inkluderar numer även organisationsstruktur samt kulturella aspekter (Flamholtz et al., 1985), även kallade mjuka (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 103) eller mindre formella styrmedel (Samuelson, 2008, s. 24). Merchant och Van der Stede (2017, s. 103) beskriver hur organisationers struktur med tiden har blivit mindre hierarkiska och hur värderingar som delas av samtliga medarbetare är en viktig del av ekonomistyrningen i den förändrade miljön. Det innebär likt ovan sammanställt att den mindre formaliserade styrningen har kommit att bli allt viktigare.

2.2.1 Klassificeringar av ekonomistyrning

Nedan följer en mer ingående beskrivning av styrmedel utefter Samuelsons (2008) klassificering av ekonomistyrning.

2.2.1.1 *Formella styrmedel*

De formella styrmedlen är de vilka betraktas som traditionella inom området för ekonomistyrning och som fokuserar på finansiella prestationer samt planering och uppföljning av verksamheten (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Malmi & Brown, 2008). De är av metodisk karaktär och inkluderar bland andra tekniker som budgetering, kalkylering, prestationsmätning och resultatplanering (Ax et al., 2015, s. 40). De tjänar som beslutsunderlag och syftar till att bidra med information för att reducera osäkerhet i beslutsfattande (Chenhall, 2003). Styrmedlen kan ur ett perspektiv betraktas som olika verktyg, vilka syftar till att åstadkomma olika resultat med avseende på organisationens behov (Olve & Samuelson, 2008, s.264).

Merchant och Van der Stede (2017, s. 297–299) menar på att formella styrmedel likt planering och budgetering tjänar, inte bara ett utan fyra syften. Det syftar delvis till uppmuntran av ett proaktivt arbetssätt där anställda tvingas tänka på samt beakta möjligheter, risker och begränsningar i resurser. Vidare bidrar formella styrmedel till koordinering och främjar kommunikation enheter emellan. Det ger även ledningen en överblick av organisationen, samtidigt som det även motiverar anställda. Detta för att formella styrmedel som budgetering, nyckeltalsanvändning eller prestationsmätning vanligen ligger till grund för belöningar. För de anställda inom organisationen bidrar de formella styrmedlen även med riktlinjer för vilken standard som förväntas med avseende på ansträngning och engagemang (Malmi & Brown, 2008).

2.2.1.2 *Organisationsstruktur*

Strukturen av en verksamhet kan anta ett flertal olika former. I organisationsstruktur som klassificering ingår bland annat val av organisationsform, ansvarsfördelning och

belöningssystem. Valet av organisationsform syftar till att säkerställa måluppfyllelse och styra beteenden genom organisering av individuella medarbetare och funktioner i verksamheten samt genom fördelning av ansvar. Ekonomistyrningen är av olika betydelse beroende på vilken struktur företaget har valt för sin verksamhet, exempelvis vertikal eller horisontell struktur. Styrningen kan då användas för att kontrollera och instruera underordnade enheter, alternativt för att avgöra kritiska aktiviteter för värdeskapande (Ax et al., 2015, s. 41–46).

Gällande för denna klassificering av styrmedel är också den process att noga välja ut de individer vilka anställs inom företaget, det vill säga att välja personer vars förmågor och kompetens överensstämmer med arbetets kvalifikationer (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 96–97; Samuelson, 2008, s. 38).

Belöning- och incitamentsystem är vanligen betydande system inom organisationer. Syftet med dessa är att uppmuntra och motivera särskilt önskvärda beteenden vilka säkerställer effektivitet i verksamheten. Systemen verkar så att arbetare belönas (eller bestraffas) för sina beteenden och prestationer, antingen monetärt eller icke monetärt. Andra syften med incitament som system är att attrahera men även bibehålla den personal som rekryteras (Arvidsson, 2008, s. 226, 230) samt att rikta uppmärksamhet åt särskilda områden i organisationen och informera anställda om hur arbetsbelastning bör fördelas (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 355). Enligt Chenhall (2003) har den organisatoriska strukturen i ett företag en påverkan på effektiviteten och de anställdas motivation samt att den kan hjälpa till att forma den kommande framtiden.

2.2.1.3 Mindre formella styrmedel

Trots att stort fokus riktas åt formella styrmedel inom en organisation är de mindre formella effektfulla (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 137). Styrmedlen inom denna klassificering är bland andra företagskultur, medarbetarskap och kompetensuppbyggnad. Exempelvis har företagskulturen bestående av normer, värderingar och beteenden en påverkan på de sätt en individ väljer att agera och fatta beslut i verksamheten (Ax et al., 2015, s. 48; Merchant & Van der Stede, 2017, s. 97). Enligt Samuelson (2008, s. 38) är den mindre formaliserade ekonomistyrningen ett medel för företag att vägleda anställda i olika situationer. Trots att kulturen i ett företag är relativt bestående över tid och långsamt förändras är kulturen en variabel vilken kan påverkas av beslutsfattande i ledningen (Flamholtz, 1983).

Merchant och Van der Stede (2017, s. 97) lyfter även att styrmedel likt kultur tjänar ett övervakande syfte. Det innebär att det i organisationen finns en typ av gruppsytryck vilket sätter press på de som potentiellt avviker från den rådande företagskulturen att justera sitt beteende.

Vidare är intentionen med mindre formella styrmedel att öka sannolikheten för anställda att kunna genomföra ett bra jobb. Det innebär att även kompetensuppbyggnad och utveckling är en del av den mindre formaliserade styrningen, likaväl som att bistå med nödvändiga resurser och skapa rätt förutsättningar för de anställda att kunna prestera. Att som arbetsgivare erbjuda sina medarbetare möjligheter för utveckling skapar inte bara en motivation utan ökar även intresset för att göra ett bra jobb (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 96–97).

Klassificering av styrmedel	Syfte för styrning	Komponenter
Formella styrmedel	<ul style="list-style-type: none"> - Planering, mätning och utvärdering av prestationer för måluppfyllelse - Ger information och reducerar osäkerhet i beslutsfattande - Koordinering av enheter 	<ul style="list-style-type: none"> - Produktkalkylering - Budgetering - Intern redovisning - Standardkostnader - Internprissättning - Prestationsmätning - Målkostnadskalkylering - Benchmarking - Processtyrning
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Säkerställa måluppfyllelse genom organisering av medarbetare och funktioner samt fördelning av ansvar - Uppmuntra och motivera 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisationsform - Ansvarsfördelning - Belöningsystem - Personalstruktur - Beslutsprocesser
Mindre formella styrmedel	<ul style="list-style-type: none"> - Skapa rätt förutsättningar för anställda att göra ett bra jobb - Öka motivation och trivsel 	<ul style="list-style-type: none"> - Företagskultur - Lärande - Medarbetarskap - Kompetensuppbyggnad - Ledningsstöd

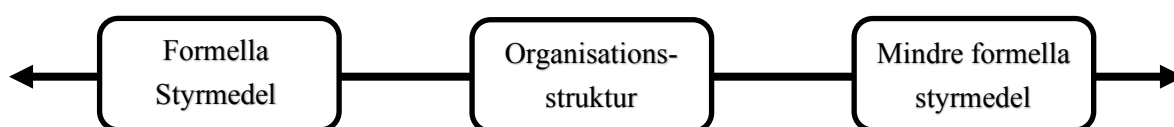
Tabell 2. Ekonomistyrningens klassificering, syften och komponenter.

2.2.2 Studiens definition av ekonomistyrning

I denna studie används begreppet ekonomistyrning i en bredare bemärkelse än vad som traditionellt ansetts. Detta då studien avser fånga upp samtliga åtgärder i en organisation, vilka syftar till att få organisationen att gemensamt röra sig i en riktning, och därmed uppnå uppsatta mål. Det innebär att inte enbart de formella, mer finansiellt inriktade styrmedlen inkluderas i begreppet. Studien utgår från Samuelsons (2008) fullständiga klassificering av styrmedel vilken kan tänkas utgöra ett spektrum som sträcker sig från formella styrmedel till mindre formella styrmedel med organisationsstruktur där emellan, se Figur 2. Valet att anta ett bredare perspektiv av begreppet för denna studie motiveras av att litteratur och forskning menar att de olika komponenterna av styrning inte verkar isolerat, utan som delar av ett större

organisatoriskt system (Abernathy & Chua, 1996; Chenhall, 2003; Flamholtz, 1983; Flamholtz et al., 1985; Malmi & Brown, 2008).

Flera forskare har kommit att tala om åtgärder för styrning av en verksamhet som interagerande, varav Malmi och Brown (2008) har arbetat fram ett ramverk där styrningsmekanismer betraktas som ett kontrollpaket. Idén med ett sammansatt paket tar sin utgångspunkt i att företag vanligen nyttjar ett flertal olika styrmedel inom organisationen för att uppnå sina mål, och studien menar på att dessa inte verkar isolerat. Även Chenhall (2003), Flamholtz et al. (1985) samt Abernathy och Chua (1996) lyfter betydelsen av att inte endast betrakta styråtgärder som separata system. Detta innebär att varje individuellt styrmedel inte kan anses vara ett eget system för kontroll, utan utgör istället en del av ett större organisatoriskt system (Flamholtz, 1983).



Figur 2. Spektrum av ekonomistyrning.

2.3 Generationsskillnader och dess kopplingar till styrning

Endast en artikel har återfunnits vilken på ett explicit vis sammanlänkar generationsskillnader med ekonomistyrning. Därför dedikeras ett avsnitt till enbart denna för att djupare beskriva kopplingen, vilken är primär även för denna studie.

Petroulas et al. (2010) menar att skillnader mellan människor existerar till följd av olika generationer, och studien tar fokus på Baby Boomers, Generation X och Generation Y. De olika generationerna anses ha olika faktorer som motiverar dem, vilket medför att de också kan ha olika preferenser för utformningen av styrpaketet som ligger till grund för studien, se Tabell 3. Genom att anpassa styrpaketet efter generationsskillnader kan företaget uppnå en större överensstämmelse mellan organisationens mål och de anställdas beteende, vilket är huvudsyftet med ekonomistyrning. De skillnaderna som påvisas berör bland annat hängivenhet till organisationen, nivå av individualism, preferenser för lång- eller kortsiktiga målsättningar samt feedback.

Baby Boomers sägs respektera auktoritet, ha en hängivenhet till organisationen och dess utveckling, och därmed även ett mer långsiktigt perspektiv gällande målsättning. Det anses inte problematiskt att arbeta övertid, då de förutsätter att det gynnar dem på sikt, exempelvis genom befordran. De påvisade en hög nivå av individualism, vilken uttrycks i deras preferenser för belöningar. De önskar belöningar som signalerar framgång gentemot andra, vilket också medför att de kan göra kortsiktiga uppoffringar för att få långsiktiga belöningar. Generationen har en preferens för belöningar av monetär art samt i form av befordran.

Generation X har istället en blandad attityd gentemot hierarkiska organisationer, där vissa har en preferens för det medan andra föredrar plattare organisationsstrukturer. Generationen är inte heller lika lojal mot organisationer som dess föregångare, utan deras egna, mer kortsiktiga behov prioriteras framför långsiktiga mål som är mer gynnsamma för företaget. De föredrar också en flexibel arbetsplats där de själva kan besluta om när och var de ska jobba, och de vill ha autonomi samt individuella arbetsuppgifter. I kontrast till Baby Boomers var deras aspirationer att eftersträva högre positioner inom organisationen inte lika stora, men de var fortfarande villiga att arbeta övertid. Dock snarare med anledning av att det förutsätts. Personlig utveckling är något som prioriteras och möjligheter för utbildning inom företaget ses som väsentliga.

Generation	Baby Boomers	Generation X	Generation Y
Implikationer för styrning	<ul style="list-style-type: none"> - Långsiktiga mål - Villiga att jobba övertid - Individuella belöningar som sänder signaler till omgivningen - Monetära belöningar - Vill avancera inom organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kortsiktiga mål - Autonomi - Individuella arbetsuppgifter - Flexibilitet - Värderar personlig utveckling och utbildningsmöjligheter 	<ul style="list-style-type: none"> - Kortsiktiga mål - Föredrar plattare organisationer - Kräver direkt kompensation - Värderar intrinsiska belöningar som kontinuerligt beröm - Föredrar belöning i form av semester eller möjligheter till arbete utomlands - Föredrar arbete i team

Tabell 3. Generationsskillnader och dess implikationer för ekonomistyrning.

Generation Y ställer sig inte lika accepterade till hierarkiska strukturer, men likt Generation X föredrar de också kortsiktiga mål och visar inte företaget samma lojalitet som Baby Boomers. Denna generation värderar istället balans i arbetslivet med tid över till andra aktiviteter utanför arbetet. En följd av detta är att de inte är lika villiga att arbeta övertid eller göra andra uppoffringar om dessa inte direkt kompenseras. I relation till feedback föredrar denna generationen direkt och kontinuerlig återkoppling och beröm. De värderar denna typ av intrinsisk belöning i form av uppskattning högre än kompensation i form av pengar. Extrinsiska belöningar som motiverar denna generationen i större utsträckning än tidigare är exempelvis mer semester eller möjligheter att arbeta utomlands. Till skillnad från föregående generation har den även en preferens för att arbeta i team.

Sammanfattningsvis menas att ovanstående skillnader är betydande för företag att uppmärksamma, då företaget enligt humankapitalteorin kommer att prestera bättre om dess anställda är tillfredsställda. Välutformad ekonomistyrning kommer därmed att hjälpa företaget bibehålla sitt humankapital. Således är humankapitalet inte homogent och detta behöver speglas i styrningen, för att på bättre sätt kunna förvalta det (Petroulas et al., 2010).

Petroulas et al. (2010) presenterar alltså ett förslag för hur funna generationsskillnader skulle kunna leda till implikationer för design av ekonomistyrning. Hur detta ter sig i praktiken är en fråga som kommer att behandlas i denna studie, dock ej utifrån antagandet om generationsskillnaders existens, utan istället från uppfattningarna av dessa. Mot bakgrund av Samuelsons (2008) klassificering för ekonomistyrning, vilken studien tar sin utgångspunkt i, blir forskningsfrågorna följande:

- Hur reflekteras den allmänna debatten kring generationsskillnader i formella styrmedel?
- Hur reflekteras den allmänna debatten kring generationsskillnader i organisationsstrukturen?
- Hur reflekteras den allmänna debatten kring generationsskillnader i mindre formella styrmedel?

Till sist följer en mer övergripande fråga vilken lyder:

- Skiljer sig sättet på vilket debatten reflekteras i de olika klassificeringarna av styrmedel?

3 Metod

Detta avsnitt beskriver vald metod för studien, samt hur denna genomförts. Det inkluderar metodval, urval, insamling av data och till sist bearbetning av, samt även hur, analysen av datan gjorts.

3.1 Metodval

Då författarna inte funnit tidigare studier utförda på ämnet, samt att syftet för denna studie i huvudsak är explorativt, följer att metoden är av kvalitativ natur. Studien ämnar utforska hur den allmänna debatten kring generationsskillnader reflekteras i ekonomistyrningen hos företag, vilket innebär att reflektionen av fenomenet är av fokus snarare än fenomenet i sig. Med andra ord är fastställandet av den faktiska existensen av generationsskillnader åsidosatt, för att på ett explorativt sätt undersöka debattens uttryck i praktiken. Reflektionen i företagen kan sägas representeras av de anställdas uppfattningar, då människor är de vilka utgör, men även skapar förutsättningar för organisationers existens och utveckling. Då uppfattningarna är av primärt fokus anses en kvalitativ metodansats, innefattande intervjuer med organisationers medarbetare, vara relevant för studiens genomförande (Bryman & Bell, 2017, s. 384). Naturligen kommer dessa uppfattningar att vara subjektiva, detta medför dock inget hinder för studien, då det är just debatten som är av intresse, vilken inte inbegriper någon "objektiv" sanning.

Att intervjuerna är semistrukturerade kommer sig av ett flertal anledningar. För det första placeras fokus på debattens uttryck bland företag samt om generationsskillnader är något som beaktas, vilket förmedlats genom intervjupersonernas egna perspektiv och uppfattningar. Kvalitativa intervjuer anses för den givna betoningen mer lämplig, då kvantitativa intervjuer istället tar sin utgångspunkt i forskarens intressen (Bryman & Bell, 2017, s. 452). Då just intervjupersonens uppfattning är av primärt intresse, är det för studien relevant att veta vad denne upplever som centralt och väsentligt inom området. En semistrukturerad intervju skapar utrymme för samtalet att ta olika riktningar, och möjliggör på så sätt för intervjupersonens egna reflektioner. Det ger även utrymme för intervjuerna att ställa vidare frågor, vilka avviker från intervjuguiden, men som ändå kan komma att bli viktiga under intervjuens gång. Detta anses vara till fördel då det skapar möjligheter att fånga upp ytterligare värdefull information (Bryman & Bell, 2017, s. 452–453). Emellertid finns redan ett relativt snävt fokus i studiens forskningsfråga, i motsats till att enbart utgå från ett allmänt tema såsom generationsskillnader, vilket motiverar varför semistrukturerade intervjuer använts istället för helt ostrukturerade. Detta möjliggör att intervjun ändå kan hålla sig inom ramen av relevans och att svaren blir

användbara för att lyckas analysera i relation till studiens syfte. Dessutom rymmer studien intervjuer på ett flertal olika företag och en grad av jämförelse blir eftersträvansvärt, vilket underlättas av viss struktur (Bryman & Bell, 2017, s. 456).

3.2 Urval

Urvalet i denna studie betraktas som ett generiskt målstyrt urval, mer specifikt vad som kallas för ett *“urval med så stor variation som möjligt”*. Detta innebär att respondenterna valts ut för att *“säkerställa en maximal variation i termer av en dimension som är av intresse”* (Bryman & Bell, 2017, s. 407). Studien eftersökte representation från en variation av företag, varvid de kommit att variera i storlek, men också branschtillhörighet. Detta motiveras av att liknande studier inte påträffats tidigare, och att denna studie följaktligen ämnar tillföra en initial, liksom en förhållandevis bred överblick.

Författarna har för ett par av fallen även gjort ett bekvämlighetsurval, då sociala nätverk och kontakter utnyttjas för att få tillgång till personer att intervjua. Viktigt att notera är dock att författarna saknar personlig koppling till intervjupersonerna, varvid det inte upplevdes vara ett störelsemoment som potentiellt kunde påverka svaren i utmärkande grad. Initialt kontaktades 40 olika företag med förfrågningar om deltagande i studien, där majoriteten antingen har huvudkontor, eller ekonomi- samt HR-avdelning, lokaliserad i Göteborg. Detta för att underlätta geografiskt och logistiskt. Ett par av studiens medverkande företag är lokaliserade på annan ort. Förfrågan skickades, i den mån information var tillgänglig, direkt till personer som kunde tänkas svara på studiens frågor. I andra fall skickades förfrågan till företagets generella mejladress för att komma i kontakt med rätt personer. På grund av tidpunkten för studiens genomförande avböjdes förfrågan av personer med ekonomirelaterade arbetsuppgifter då det sammanföll med många av företagets stängning av Q1. Sammanlagt deltog i studien representanter från fem olika företag, se Tabell 4. Denna storlek på urvalet bedömdes vara rimlig med hänsyn till studiens omfattning, men också då företagen representerar en varierande storlek och en bred spridning av branscher, vilket efterfrågades i urvalsprocessen. Företagen är verksamma inom gruvindustrin, IT-, elektronik-, textil-, samt fastighetsbranschen. Deras storlek varierar från cirka 70 anställda till globala koncerner med över 1000 medarbetare endast i Sverige. Storleken definieras i denna studie utefter antal anställda istället för exempelvis omsättning eller resultat. Detta då studiens syfte är relaterat till just anställda, och då generationsskillnader grundar sig i människor.

3.3 Insamling av data

Sammanlagt genomfördes nio semistrukturerade intervjuer med representanter från fem olika företag. Antalet representanter per företag varierade mellan en och fyra, delvis med avseende på tillgänglighet, men också utifrån författarnas bedömning av behovet för en rik och mångfacetterad bild. Till exempel intervjuades på ett företag enbart en person, dock i rollen som Vice VD, vilken involverar insikt i större delar av verksamheten.

Företag	Bransch	Storlek (Antal anställda)	Intervjuperson	Titel
Advectas	IT	~ 200 st.	Thomas	Vice VD
Aros Electronics	Elektronik	~ 130 st.	Helene	CFO
Coloreel	Textil	~ 70 st.	Mats	CFO
Epiroc	Gruvindustri	> 1000 st.	Cecilia	Marketing Controller
			Frans	VP/Financial Controller
			Martin	Operations Manager
			Micael	Senior HR Business Partner
Platzer	Fastigheter	~ 80 st.	Louise	HR-generalist
			Marie	Controllerchef

Tabell 4. Företag och intervjupersoner.

Vid andra företag intervjuades representanter både inom ekonomi och finans samt HR för att tillsammans ge en övergripande bild av ekonomistyrningen, som denna studie utgår ifrån. Majoriteten av intervjuerna genomfördes på plats hos de olika företagen. Detta för att underlätta för intervjupersonerna gällande tidsåtgång och logistik. En av intervjuerna genomfördes per telefon på grund av geografiska olägenheter.

I samband med intervjuerna användes en intervjuguide då detta anses vara ett lämpligt komplement till semistrukturerade intervjuer, vars val motiverats ovan. Intervjuguiden bestod

av totalt 13 öppna frågor, med ytterligare ett antal efterföljande sonderingsfrågor. Processen att ta fram intervjuguiden följde den som återfinns i Bryman och Bell (2017) på sidan 461. Det innebär att specifika frågeställningar togs fram med utgångspunkt i det allmänna forskningsområdet, och som därefter genererade olika intervjuteman. I studiens intervjuguide återfinns tre huvudsakliga teman: *“Initial information om företaget och intervjupersonen”*, *“Information om företagets användning av styrmedel och dess utveckling över tid”*, samt *“Information om uppfattning av generationsskillnader och om detta är något som beaktas i styrningen”*. Efterföljande steg i processen involverade framtagning och formulering av intervjufrågor som sedan granskades. Detta utgjorde studiens *“pilotguide”*. Därefter uppkommer ibland nya frågeställningar vilka leder till omformulering av intervjufrågorna (Bryman & Bell, 2017, s. 461). I denna studie omarbetades intervjuguiden under intervjuperioden när ytterligare frågor uppkom. Dessa frågor adderades till intervjuguiden och ställdes via mejl till de personer vars intervju redan genomförts, för att komplettera deras svar. Detta var dock mindre omfattande frågor som gav liknande svar jämfört med när de ställts i intervjuerna, därför bedöms det inte påverkat studien i någon väsentlig utsträckning att de ställts via mejl, även om intervjuerna hade detta i åtanke. Den slutliga versionen av intervjuguiden återfinns i Bilaga 1. Under intervjuerna kom formuleringen av frågorna samt ordningsföljden att skilja sig åt. Detta för att möjliggöra flexibiliteten att kunna anpassa sig till situationen och intervjupersonen.

Samtliga intervjuer spelades in till följd av de fördelar vilka nämns i Bryman och Bell (2017, s. 465–466). De menar att detta medför att intervjuaren kan komma förbi begränsningarna av att enbart förlita sig på minnet och föra anteckningar under samtalets gång. Istället kan fokus läggas på samtalet, dess innehåll och utveckling. En ytterligare fördel är att intervjuerna ges tillfälle att lyssna på materialet upprepade gånger, vilket möjliggör en mer noggrann analys. Slutligen stärker också detta trovärdigheten då det inspelade materialet kan jämföras med analysen för att säkerställa att intervjuarnas tolkningar är rimliga och inte överdrivet partiska (Bryman & Bell, 2017, s. 465).

Båda intervjuerna var närvarande under majoriteten av intervjuerna, detta för att minska risken för enskild partiskhet. Efter varje intervju tog intervjuerna en tyst stund för reflektion och sammanfattning av upplevelsen. Detta diskuterades sedan som bidrag till studiens analys, men jämfördes även för att undersöka överensstämmelsen av de individuella upplevelserna. Det gjordes för att säkerställa studiens trovärdighet, samt för att bättre kunna spegla intervjun med mindre bias, då chansen för mer rättvis avspeglning ökar om båda intervjuerna upplevt mötet på liknande sätt. För de intervjuer där enbart en intervjuare närvarade lyssnade den andra igenom intervjun i sin helhet i efterhand, och därefter diskuterades initiala reflektioner, precis som när båda annars medverkat vid intervjutillfället.

3.4 Bearbetning och analys av data

Metoden vilken användes för att analysera det insamlade materialet grundar sig i en kvalitativ innehållsanalys. Krippendorff (2004, s. 18) definierar innehållsanalys enligt följande:

Innehållsanalys är en forskningsteknik som används för att göra replikerbara och valida härledande från texter (eller annat meningsfullt medium) till kontexten för deras användande. (Egen översättning).

Det handlar alltså om att på ett vetenskapligt vis analysera data för att se hur representationerna i denna skapar mening. Som noteras i citatet ovan är texten, eller i detta fall de transkriberade intervjuerna, det centrala analysobjektet. Relaterat till innehållsanalys belyser Krippendorff (2004, s. 22, 24) ett antal aspekter av värde att beakta kring definitionen samt förståelsen av text. Bland annat är text inte objektiv, utan beroende av en mottagare som läser och/eller tolkar den. I relation till detta har texter inte heller någon singular enskild mening. Den är alltid subjektiv i någon bemärkelse, beroende på perspektivet hos mottagaren. Slutligen är texters mening relativ till dess kontext, vilket innebär att tolkningen är beroende av kontexten analytikern är positionerad i. Detta medför att analyser kan vara olika, samtidigt som de fortfarande är valida. Valet av innehållsanalys som metod för analysen motiveras av, likt ovan nämnt, att det är intervjupersonernas uppfattningar, vilka representerar företagen, som är av främsta intresse. Således är denna studies fokus inte att få fram en enfaldig, objektiv sanning, utan det är kommunikationen av uppfattningarna hos personerna som skall användas för att illustrera reflektionen av debatten. Med hänsyn till detta, samt att studien fokuserar på att skapa förståelse ur representationer av debatten, anses innehållsanalys vara en lämplig metod.

Innehållsanalysen för denna studie är av kvalitativ natur. Krippendorff (2004, s. 87) gör ingen större distinktion mellan kvalitativ och kvantitativ innehållsanalys. Däremot gör Schreier (2014) en betydligt tydligare distinktion vilken denna studien valt att utgå från. Kvalitativ innehållsanalys beskrivs där som *“en metod för att systematiskt beskriva meningen av kvalitativa data”* (Schreier, 2014, s. 170). Denna är lämplig för en bred variation av data, och däribland intervjuer (Schreier, 2014, s. 180). Forskaren ska enligt metoden fokusera på de aspekter av mening som är av betydelse för forskningsfrågan. Allt material examineras för att sedan kodus om det på något sätt anses relevant. Detta görs i åtta steg enligt Schreier (2014, s. 174) vilka är följande:

1. Bestämna forskningsfråga
2. Välja material
3. Bygga ett kodningsschema
4. Segmentering
5. Provkodning
6. Utvärdering och modifiering av kodningsschema
7. Huvudsaklig analys
8. Presentation och tolkning av resultaten

Initialt formulerades studiens forskningsfrågor. Därefter valdes materialet utifrån denna, samt grunden för den teoretiska referensramen. Processens tredje steg behandlar konstruktionen av ett kodningsschema, bestående av olika kategorier, se Tabell 5. För att skapa kategorierna strukturerades huvudkategorier för vilka underkategorier genererades i enlighet med Schreiers

(2014, s. 176) direktiv. Detta gjordes dels koncept-drivet, dels data-drivet. Koncept-drivet innebär att kategorierna baseras på intervjuguiden, vilken i sin tur baseras på den teoretiska referensramen. Data-drivet innebär istället att materialet läses igenom för att hitta relevanta koncept i texten. Därefter undersöks om dessa passar in i någon kategori, om inte skapas en ny kategori till mättnad nås, vilket innebär att inga fler koncept identifieras. Kombinationen av dessa tillvägagångssätt motiveras av att kodningsschemat delvis ska ha relevanta kopplingar till litteraturen från vilken analysen tar sin utgångspunkt, samtidigt som andra relevanta aspekter av datan också skall kunna fångas upp. Vidare beaktades Schreiers (2014, s. 175) anvisningar om att huvudkategorier endast ska behandla en aspekt av materialet och att underkategorier utformas för att vara ömsesidigt uteslutande. Detta medför att samma material inte skall kunna koda under fler än en underkategori. De kan dock ingå i flertalet olika huvudkategorier då olika aspekter av samma material kan vara relevanta att analysera.

Huvudkategori	Underkategorier
Generationsskillnader	<ul style="list-style-type: none"> - Motivationsfaktorer - Krav - Andra frågor som ställs - Digitalisering - Balans i arbetslivet - Otålighet - Snabb utveckling - Byter oftare arbete - Villighet till förändring - Preferenser för arbete i grupp - Generation, ålder eller livsstadie? - Individuella skillnader
Konsekvenser för ekonomistyrning	<ul style="list-style-type: none"> - Förändringar hos företag - Hänsynstagande till generationsskillnader - Uppfostran och anpassning - Företagets struktur, organisation och bransch - Intervjupersonens titel och roll - Formella eller mindre formella styrmedel

Tabell 5. Kodningsschema.

Enligt Schreier (2014, s. 175) skall kodningsschemat byggas utifrån rimlig mängd material, vilken ändock innefattar hela den variation som finns i det fullständiga materialet. Med hänsyn till datamängden i denna studie, samt dess variation, ansågs det rimligt att utgå från samtliga intervjuer i skapandet, för att inte gå miste om någon viktig aspekt. All data utgjorde således grunden för efterföljande steg i analysprocessen.

Efter konstruktionen segmenterades materialet utifrån tematiska kriterier i enlighet med steg fyra (Schreier, 2014, s. 178). I steg fem, provkodning, hänfördes materialet till respektive kategori, vilka bearbetats fram i kodningsschemat. Provkodningen gjordes en gång utav respektive författare på samtliga delar av datamängden för att säkerställa en högre reliabilitet samt validitet (Schreier, 2014, s. 179). Författarna färgkodade de transkriberade texterna utifrån kodningsschemats kategorier. Som ett sätt att utvärdera kodningen i enlighet med steg sex jämfördes kodningarna för att säkerställa att de genomförts på liknande sätt. När slutlig modifiering av kodningsschemat gjorts och fullbordats analyserades all empiri utifrån denna ytterligare en gång, i enlighet med steg sju. Slutligen skall, enligt steg åtta, tolkningen av resultatet presenteras. Detta görs i nästkommande resultatkapitel där de teman vilka ansågs vara intressanta och relevanta redogörs för.

4 Resultat: Hur generationsskillnader reflekteras i ekonomistyrning

I detta avsnitt presenteras resultaten av intervjuerna utefter de teman som har funnits i empirin. Rubriceringen i kapitlet utgår från dessa teman, vilka faller under den första huvudkategorins underkategorier i kodningsschemat, se Tabell 5. De teman som återfinns under den andra huvudkategorin "Konsekvenser för ekonomistyrning" sammanvävs i huvudsak med respektive rubrik. Detta då konsekvenserna uppkommer till följd av skillnaderna.

4.1 Generationsskillnader och dess konsekvenser

Även om denna studie gör en uppdelning av människor i tre olika generationer har det vid genomförande av datainsamlingen förekommit ett uppmärksammande av generationer som "yngre" och "äldre". Även den allmänna samhällsdebatten tar sin utgångspunkt i den "yngre" generationen, Generation Y, som särskilt utmärkande från dess föregångare (Crumpacker & Crumpacker, 2007), vilket naturligen förklaras av tiden för debattens uppkomst. Likaså var det just den "yngre" generationen vilken betonades och vilken samtalen kretsade kring. För vidare presentation samt analys av data är det av vikt att beakta den uppdelning som av intervjupersonerna görs och som avviker från de teoretiska bestämmelserna.

Genom intervjuer med representanter från olika företag har det framkommit att flertalet intervjupersoner upplever en faktisk existens av skillnader mellan människor från olika generationer, i samhället men också på arbetsplatsen.

4.1.1 Motivationsfaktorer och krav

Motivation och krav kan tänkas vara relaterade till varandra, även om det inte alltid behöver vara fallet. Ekonomistyrning syftar till att bland annat motivera de anställda, se Tabell 2. Om en person motiveras av något blir det naturligt att detta även efterfrågas hos organisationen. På samma sätt kan det tänkas att om dessa krav inte skulle mötas av organisationen kan personen bli omotiverad. Därav kan krav ibland tänkas bli det konkreta uttrycket för motivationsfaktorn, exempelvis om en person motiveras av pengar blir följden ett krav på en god lön.

Gällande motivationsfaktorer, vilka kan kopplas till styrkomponenten belöningsystem, framkommer i flera intervjuer att anställda från "yngre" generationer tenderar att motiveras av möjligheter, utmaningar och utveckling (Martin, Epiroc; Mats, Coloreel; Thomas, Advectas).

De drivs av självförverkligande samt viljan att bli sedda och uppmärksammade (Thomas, Advectas). Martin (Epiroc) *“tror inte att pengar är en lika stark drivkraft som det var för 30 år sen”*. På arbetsplatsen ställdes det tidigare frågor kring parametrar som trygghet och stabilitet. Det var frågor relaterade till lön och semester, medan det nu av ”yngre” ställs *“mer frågor som ej är direkt lönerelaterade, utan det är mer allt runt omkring som är viktigt”*, enligt Micael (Epiroc). Louise (Platzer) upplever dock, till skillnad från detta, att ”yngre” idag värderar lön högre än ”äldre”, vilka istället önskar ett trivsamt arbete, och inte lägger särskilt mycket tyngd vid extrinsiska belöningar. Hon gör dock ingen jämförelse till andra former av belöningar utan snarare till andra generationer. Därför kan det tänkas att ”unga” värderar all form av kompensation, både extrinsisk och intrinsisk, högre, det vill säga att lön kan vara viktigare för denna generationen än det varit tidigare, men samtidigt kan andra motivationsfaktorer vara viktigast. Det kan alltså tänkas bero på om jämförelsen görs mellan generationer i förhållande till lön, eller mellan motivationsfaktorer i förhållande till den ”yngre” generationen specifikt. Vid ett löneanspråk har de ”yngre” en tuffare inställning samt är mer benägna att förhandla om utfallet, medan de ”äldre” påvisar en större *“tacksamhet”* (Louise, Platzer; Thomas, Advectas). Detta skulle kunna ha sin förklaring i att Generation Y har ett större självförtroende och har som Micael (Epiroc) säger en mentalitet av *“Jag är här nu, vad erbjuder ni? What’s in it for me?”* i betydligt större utsträckning än ”äldre” generationer (Twenge & Campbell, 2008). Till följd av detta menar Thomas (Advectas) att de behöver tackla lönesamtalen genom att vara pålästa och väl förberedda:

Det kommer som en storm från den generationen och det funkar inte att man oförberett lallar, man måste vara beredd, ha statistik och koll, och så måste det vara rättvist.

Vidare är den mest framträdande skillnaden mellan generationer att den ”yngre” generationen tenderar att ställa högre krav på företag i relation till vad som tidigare gjorts (Cecilia, Epiroc; Helene, Aros Electronics; Louise, Platzer; Martin, Epiroc; Mats, Coloreel; Micael, Epiroc; Thomas, Advectas). Ur intervjuerna framkommer att föregångna generationer visat större tacksamhet för sin anställning medan ”yngre” generationer har högre förväntningar och krav på erbjudandet av sin anställning. Till skillnad från den ”äldre” generationen, vilken undrar hur den kan stå till tjänst för företaget, upplever flera intervjupersoner att den ”yngre” generationen istället undrar vad företaget kan göra för dem (Cecilia, Epiroc; Louise, Platzer; Mats, Coloreel; Micael, Epiroc; Thomas, Advectas); att ”yngre” ställer högre krav på sin arbetsplats trots att de inte bär på samma eller lika mycket erfarenheter som de ”äldre” (Louise, Platzer; Thomas, Advectas). Det anses dock vara mer rättfärdigat att ställa högre krav vid längre arbetslivserfarenhet (Louise, Platzer).

Kraven involverar även parametrar som flexibilitet (Martin, Epiroc; Mats, Coloreel), kompetensutveckling (Thomas, Advectas), vilka uppdrag som önskas genomföras (Thomas, Advectas), samt fortsatta utmaningar för personlig utveckling (Martin, Epiroc).

Allt annat lika så är kraven otroligt mycket större i den yngre generationen. Allt annat lika så är de som är 25 otroligt mycket mer otåliga, de kräver mer av företaget, de kräver mer av sig själva, de kräver mer i löner och sådana saker. – Thomas (Advectas)

Trots att det ställs högre krav är det viktigt att som företag förmedla att det ställs motkrav. Som ledning kan man inte endast vara till lags, utan krav måste ställas tillbaka (Thomas, Advectas). Bland de ”yngre” glöms ofta detta. Det handlar om att ge och ta (Helene, Aros Electronics; Mats, Coloreel). Dock belyses vikten av att till viss del försöka möta kraven för att attrahera anställda och därmed även utveckla företaget mot kommande tider (Martin, Epiroc; Mats, Coloreel; Thomas, Advectas). Även om det i en anställningsprocess ställs fler frågor och högre krav upplever Mats (Coloreel) dock att det avtar när personen i fråga blivit anställd och en del av organisationen.

Hur företagen bemöter dessa krav kommer till uttryck på lite olika sätt. Både Louise på Platzer och Mats på Coloreel pratar om att de gentemot de ”yngre” inkommande generationerna har ett behov av att se över vilka signaler man skickar till potentiella arbetstagare. Louise (Platzer) upplever att de på HR-avdelningen, till följd av ”yngre” generationers inträde på arbetsmarknaden mer utförligt beskriver vad som erbjuds i anställningen och vad arbetstagaren kan förvänta sig. Vad företaget erbjuder kan betraktas som kompensation för utfört arbete, därav kan detta tänkas relateras till belöningsystem. Mats (Coloreel) resonerar på så sätt att marknadsföringen av företaget har kommit att ändra perspektiv. ”Äldre” generationer efterfrågade trygghet och stabilitet och därav var det dessa parametrar företag signalerade om. Numera menar Mats (Coloreel) att dagens ”yngre” generationer istället efterfrågar flexibilitet, delaktighet och framtidsutsikter. Om än Mats (Coloreel) inte konkret exemplifierar hur företaget signalerar detta är det tankar han bär på. *”Hur vi presenterar vårt bolag, hur vi skickar signaler om att vi är ett innovationsföretag, att det händer mycket och att det finns massa möjligheter”*. Företaget har ett behov av att attrahera ny arbetskraft och olika människor, vilket Mats (Coloreel) anser är en generationsfråga.

Av intervjuerna framgår att kravet på kompetensutveckling, som är ett mindre formellt styrmedel, är vanligen bemött (Helene Aros Electronics; Louise, Platzer; Martin, Epiroc; Thomas, Advectas). Att det skulle erbjudas på grund av olika generationers krav framgår dock inte. Likväl belyser både Martin (Epiroc), Mats (Coloreel) och Thomas (Advectas) vikten av kompetent personal för företagets utveckling och konkurrenskraft. Thomas förklarar hur det just i Advectas bransch är hård konkurrens om arbetskraften och därav är det som arbetsgivare viktigt att värna om de anställda man har. Han betonar vikten av att konsulterna blir uppmärksammade, förverkligar sig själva och har långsiktiga utvecklingsmöjligheter: *”Företaget vill skapa massa sfärer för att många ska kunna utvecklas. Konsulterna är stjärnorna”*. Ett exempel på detta är att företaget värderar individers önskan om arbetsuppgifter och försöker utifrån bästa förmåga att skapa positioner i organisationen så de kan göra mer än att bara vara konsulter, *”även om konsult är det finaste man kan vara på företaget”*. På Platzer är långsiktig utveckling, för medarbetare och företag, en del av organisationens tre värdeord vilka mycket arbete tilldelas (Louise).

Flexibilitet framstår av de olika intervjuerna som en större utmaning för företag att bemöta bland andra krav. Detta med avseende på olika generationers preferenser för, samt redan inarbetade arbetssätt. Martin på Epiroc beskriver hur det för 20 år sen var traditionellt att man

satt på sitt kontor och arbetade. Han förklarar att de på företaget idag arbetar mycket med *”any device anywhere”*, vilket är ett försök i att möta den nya generationens krav med flexibilitet, familjesituation och internationell exponering. För att detta ska fungera är det viktigt att samtliga medarbetare har samma målbild framför sig, vilket är något man arbetar mycket med som ledning att försöka uppnå, enligt honom.

Mats (Coloreel) delar med sig av några tankar kring utmaningen att på ett fungerande sätt bemöta den nya generationen med dess olika krav och karaktärsdrag. Då Coloreel som företag befinner sig i en tillväxtfas är det ännu inte moget för ekonomistyrning, men inte desto mindre är det viktiga frågor för utvecklingen av verksamheten. *”Hur ska jag locka yngre? Hur ska vi kunna jobba ihop? Hur ska jag skapa förutsättningar?”* Han exemplifierar att metallarbetare från ”äldre” generationer är vana vid att arbeta i 2- respektive 3-skift medan ”yngre” vill arbeta 40 timmar i veckan när de känner för det. *”Hur ska vi som företag anpassa oss till detta? Generation Y är van vid 24/7 och kan göra saker dygnet runt och då vill ni också kunna jobba utifrån det, och det är en jätteutmaning när det annars är strikt schemalagt”*. Detsamma gäller för ekonomer som över månaden har en relativt ojämn arbetsfördelning. *”Hur utnyttjar man detta? Kan de arbeta fler timmar vid månadsslutsarbetet för att därefter vara lediga den 16–17 varje månad då det är som minst att göra?”* Detta menar Mats är ett sätt för företaget att locka ”yngre” generationer, att visa att man försöker tänker nytt och modernt.

4.1.2 Andra frågor

Högre krav är dock inte framträdande endast för de ”yngre” personerna själva, utan det framgår av intervjuerna att det även ställs högre krav på företagen de ansöker till. Vilken typ av krav som ställs samt vad människor vill och tänker, går i linje med samhällets allmänna utveckling (Helene, Aros Electronics). Frågor gällande hållbarhet, jämlikhet och samhällsansvar (Martin, Epiroc; Thomas, Advectas) dyker upp allt mer och Martin, Operations Manager på Epiroc i Örebro, beskriver hur dessa frågor utgör en förutsättning för företag att vara en attraktiv arbetsplats och ett alternativ hos de ”yngre” arbets sökande. Just CSR är ett ämne som särskilt vuxit (Martin, Epiroc; Thomas, Advectas).

Martin (Epiroc) menar också att den ”yngre” generationen ifrågasätter sin arbetsgivare i större utsträckning än dess föregångare, delvis i processen för anställning men även i det dagliga arbetet. Han menar att ”yngre” anställda inte vill göra något bara för att de är tillsagda att göra så, de vill förstå varför för att enklare kunna arbeta mot det övergripande målet. De ställer kritiska frågor vilket tvingar företagen att tänka efter och utvecklas, vilket Martin (Epiroc) anser är positivt. Även Thomas Vice VD på Advectas, upplever att dessa högre krav är något som utvecklar företaget då det bidrar med nya aspekter man kanske inte skulle fått in annars.

De ökade kraven på CSR och hållbarhet menar Thomas (Advectas) är anledningen till att man började fundera samt arbeta med sådana frågor. Till exempel anställdes nyligen ett par medarbetare som vill bidra till samhällsutvecklingen och därför arbetar de idag mot sjukvården för att hjälpa den att bli bättre och spara pengar, bland annat. Annars är värderingar och

värdegrund på företaget ett centralt arbete. Jämlikhet och dess principer är svåra frågor att närma sig. Det är känsligt för vissa, men det är inte desto mindre viktigt att det görs, enligt Thomas (Advectas).

På Epiroc förklarar Martin hur hållbarhetsarbetet har blivit allt mer utvecklat, delvis på grund av samhällets utveckling som helhet men även på grund av de märkbart högre kraven från arbetstagare. Om än företaget befinner sig i en relativt ”smutsig” bransch funderar de mycket på vad de kan göra för att minimera miljöpåverkan. Martin (Epiroc) förklarar hur detta förankras i företagets mer formella ekonomistyrning, att det ”[...] *inte bara är revenue, profit margin och sådant, utan det finns andra aspekter att också ta hänsyn till. [...] Företagets ekonomi och ekonomistyrning med de måttal som man har, påverkas utav detta*”. Till exempel så har man mål för sina utsläpp och det menar Martin (Epiroc) ger guidning i det dagliga arbetet, i val av förpackningar, hur man sköter transporter och så vidare. Arbetet genomförs inte endast för att det finns ökade krav, det är något man har stort förtroende för. Kortsiktigt är de mer hållbara valen inte nödvändigtvis de mest ekonomiska, men på längre sikt anses det generera fördelar, enligt honom. Företaget investerar nu relativt mycket pengar i ett batteriprogram, vilket anses vara lönsamt på lång sikt, medan dieseldrift som alternativ varit mer kortsiktigt lönsamt men inte särskilt hållbart (Martin, Epiroc). ”*Man tvingas ställa om åt det håll samhället går som helhet*”, resonerar han.

Dessutom poängterar Martin (Epiroc) att hållbarhetsarbete attraherar den nya arbetskraften och den framtida ledningen. Det attraherar kompetent personal. Detta stödjer studien av Petroulas et al. (2010) vilken menar att Generation Y, och till viss del Generation X, motiveras av meningsfullt arbete. Företag som erbjuder sådant arbete erhåller en större sannolikhet att attrahera, bibehålla och motivera den nya arbetskraften, Generation Y.

Martin (Epiroc) förklarar även att de som sitter i ledande positioner idag, hos de själva men även hos kunder, inte kommer vara de som innehar ledande positioner om 10 år. Det är då den ”yngre” generationen som ersätter och därav måste:

värderingarna i den generationen komma att bli desamma som företagets värderingar. Detta kommer dock inte att inträffa om det inte blir en del av det dagliga arbetet. [...] Det måste bli en del av kulturen.

Influenser från inkommande generationer är viktiga att anamma för företagets fortsatta utveckling, även om en som del av den ”äldre” generationen inte är fullt enig med dessa (Martin, Epiroc). Han tror att samhället just nu befinner sig i ett paradigmskifte och därav diskuteras frågor vilka kommer vara icke-existerande om 10–15 år. Skillnaderna idag är som starkast mellan generationerna på ytterkanterna, i sinom tid är de ”äldre” borta och de ”nya” inne. Han menar även att det som företag är viktig att vara snabb på taget, att ställa om till samhällets nya värderingar, krav och arbetskraft, samt att göra det snabbt för att få ett ”*first move advantage*”. Då ges möjligheten att kapitalisera på de ekonomiska fördelar det kommer att ge. Vidare konstaterar han att: ”*den unga generationen är A och O för inte bara företags utveckling utan även för Sveriges tillväxt*”.

4.1.3 Digitalisering

Ytterligare en samhällstrend som uppmärksammas i intervjuerna är digitaliseringen, och intervjupersonerna utmärker den ”yngre” generationens förhållningssätt till tekniken. De upplever att den utgör en betydligt större, men även en mer naturlig del av livet för dem än för andra (Cecilia, Epiroc; Frans, Epiroc; Martin, Epiroc; Mats, Coloreel; Micael, Epiroc). Cecilia, Marketing Controller på Epiroc, beskriver hur den ”yngre generationen” *”fötts rakt in i digitaliseringen”* och att detta påverkar relationen till den. Den teknologiska utvecklingen är enligt Mats en nutida trend vilken öppnar upp för ökade möjligheter och större tillgänglighet på många olika sätt. Exempelvis är tidigare generationer mer vana vid butiker vars öppettider är mellan 10.00 och 18.00 medan han menar att den ”yngre” generationen *”är vana vid 24/7, nätet är öppet hela tiden”*. Vidare utvecklar han att samhället rör sig framåt i allt snabbare takt och information finns tillgänglig varje sekund. Detta har kommit att bli en förutsättning för den ”yngre” generationen vilken de från vardagen tar med sig in i yrkeslivet.

Mats (Coloreel) förklarar även hur tekniken tar allt större plats i verktyg och system, oavsett om det är önskvärt eller inte. Hur sociala medier och kanaler är något som han vill sätta sig i in för företagets utveckling, trots att han personligen inte är intresserad. Han upplever att han måste vara där, förstå hur ”yngre” generation tänker och fungerar då det är dem han ska leda och för att veta hur kommunikation bäst når fram till mottagare i organisationen. Martin (Epiroc) antyder i linje med detta att ”äldre” möjligen inte är lika dragna till den teknologiska utvecklingen, men att den likt redan nämnt är viktig för utveckling. På Coloreel pågår nu ett mer omfattande projekt för införande av nytt affärssystem. Som del av den ”äldre” generationen förstår Mats (Coloreel) inte alltid själv varför systemet är byggt på ett visst sätt och säger att:

*då när vi tittar på ett nytt affärssystem så tycker jag ”fy varför har dom gjort såhär?”
Jo, för att unga människor varit med och utvecklat det, det är så de är vana vid det och jag måste ta till mig det också på samma sätt då.*

En stor konsekvens av generationsskillnader för företaget är alltså i vilka medier och hur informationen av ekonomiutfall i rapporter och liknande presenteras. Det nya affärssystemet har till exempel banners för bästa order och bästa kund liknande ett applikationsflöde i en kvällstidning. Detta för att attrahera unga, som vill ha informationen kort och koncis och måste attraheras betydligt snabbare, i kontrast till äldre som Mats upplever vill ha kontinuitet i rapporterna och kunna läsa alla detaljer. Som han säger är detta *”ett sätt för att attrahera den yngre generationen medan den gamle revisorn blir bara irriterad att den inte får se alla detaljerna, hela rapporten. Så där är ju ett sätt jag måste lära mig hänga med.”*

4.1.4 Balans i arbetslivet, otålighet, samt snabb utveckling

Föräldraledighet är en fråga som blivit allt vanligare bland den ”yngre” generationen (Helene, Aros Electronics; Martin, Epiroc) och balans i arbetslivet är ytterligare ett karaktärsdrag som tas upp i litteraturen. Utmärkande för Generation X och Y är att arbetet endast betraktas som en del av livets alla olika aktiviteter, och därför eftersöks, till skillnad från tidigare, ett sätt att

ha tid för samtliga intressen (Cogin, 2012; Kapoor & Solomon, 2011). Den mängd tid man är villig att lägga på sitt jobb varierar stort mellan generationerna (Cecilia, Epiroc; Helene, Aros Electronics; Marie, Platzer; Martin, Epiroc). Marie, Controllerchef på Platzer, beskriver hur färre och färre människor är beredda att jobba 60–70 timmar i veckan, konstant. Om än hon inte är säker att det grundar sig i generationsskillnader, är detta ändå en uppenbar tendens. Helene (Aros Electronics) instämmer i den minskade tendensen att arbeta mycket. För henne är det något man alltid har gjort och inget konstigt med det. Idag upplever hon istället att definitionen av mycket arbete inte överensstämmer med hennes egen och att det idag ställs krav på balans med det övriga livet, vilket är positivt. Med avseende på hur många i hennes egen ålder som gått in i väggen hoppas Cecilia (Epiroc) att de ”yngre” har hittat en balans som får dem att må bra.

Om än den ”yngre” generationen, eller mer specifikt Generation Y, önskar större balans i arbetslivet så är de också en generation vilken på företagen beskrivs som otålig (Cecilia, Epiroc; Louise, Platzer; Martin, Epiroc; Mats, Coloreel; Micael, Epiroc; Thomas, Advectas). Cecilia (Epiroc) beskriver hur hennes generation (Generation X) var redo för hårt och slitsamt arbete de första åren i karriären för att sedan arbeta sig uppåt inom organisationen. I intervjuerna framkommer att så inte längre är fallet. De ”yngre” beskrivs ha en vilja att komma framåt snabbare (Louise, Platzer; Micael, Epiroc; Thomas, Advectas). De vill ha spännande arbetsuppgifter och om uppdragen inte känns helt bra vill de snabbt byta (Mats, Coloreel; Thomas, Advectas). Thomas (Advectas) beskriver hur de snabbt vill bli chefer trots att man kanske inte har lika mycket erfarenheter som människor från ”äldre” generationer. På Advectas är det vanligt med arbete i supportverksamhet som ett första jobb i karriären, med syfte att skapa förståelse för och bygga en bred grund för yrket, men det börjar bli svårt med den nya generationen. De nöjer sig inte med detta utan vill direkt vara *”ute där det händer”*. De undrar hela tiden vad nästa steg är och söker sig till nya utmaningar när de blir uttråkade (Marin, Epiroc; Mats, Coloreel).

Som ett resultat av otåligheten beskriver Mats (Coloreel) hur företag på olika vis måste vara mer benägna till förändring för att få energi och engagemang i den ”yngre” generationen, exempelvis genom ändring av parametrar i företagets mål. Thomas (Advectas) upplever dock att förmågan hos de ”yngre” anställda inte alltid rimmar med ambitionen, och att det som ledning därför är viktigt att genom lärande skapa förutsättningar och kontext för dem att lyckas i sitt arbete. *“Ledningen får coacha i vad som är rimliga förväntningar”*. I kommunikation mellan chef och medarbetare menar Thomas (Advectas) att det per definition uppstår en situation av olika intressen, och för att kunna förstå men även hjälpa varandra på bästa sätt finns det ett antal seniora medarbetare som tar ett stort ansvar och hjälper till att coacha in människor, som han benämner *“informella ledare”*. Dessa kan tänkas utgöra en funktion av ledningsstöd hos företaget och fyller en form av medlingsroll mellan chefer och de anställda, som Thomas (Advectas) belyser går åt båda håll. Dels kan de lyfta nödvändiga förändringar för chefer, men samtidigt kan de även förklara för den ”yngre” generationen vad som är rimliga förväntningar, och att det ibland krävs tålamod. Thomas (Advectas) menar att detta skapar en familjär kultur på företaget, att man hjälps åt i båda riktningar. Detta kan ses som en typ av

uppfostran, att personer som är nya i organisationen får hjälp med att anpassa sig genom att de erfarna förklarar hur det ser ut och går till på företaget.

4.1.5 Byter oftare arbete

Att den ”yngre” generationen karaktäriseras som otålig framkommer också i dess benägenhet att mer frekvent byta jobb och arbetsplats, vilket återges i somliga av intervjuerna. Flera av intervjupersonerna anser detta är särskilt förekommande i början av karriären (Cecilia, Epiroc; Louise, Platzer; Martin, Epiroc; Micael, Epiroc; Thomas, Advectas). Att stanna 15–30 år på ett och samma företag anses inte längre vara lika troligt för människor av den ”yngre” generationen som av den ”äldre” (Louise, Platzer; Martin, Epiroc). *”Glöm guldklockor, det är inte lika relevant längre”*, säger Micael (Epiroc).

Louise (Platzer) har en tro att dagens sociala medier har kommit att spela en stor roll för otålighetens ursprung. En mer positiv bild av användares liv speglas snarare än en realistisk och det finns en utsatthet för andras framgång vilken inträffar i tidig ålder. Hon menar att detta påverkar andra och bidrar till en bild av vad som kan verka vara normal framgång, när det egentligen finns en annan samhällelig sanning. När en ideal bild av något skapas, likt framgångar i tidig ålder, influeras andra till att uppnå samma sak och otålighet uppstår när man inte rör sig tillräckligt snabbt i linje med sina mål (Louise, Platzer).

Med avseende på att den ”yngre” generationen är mer benägen att byta arbete är det ett flertal intervjupersoner som anser att det är av stor vikt att ha en verksamhet som klarar av den rotationen (Cecilia, Epiroc; Micael, Epiroc). Micael (Epiroc) i sin roll som Senior HR BP förklarar att fast anställning inte är lika betydande som förr och att verksamheten måste anpassas till ett utbyte av anställda som inte stannar på lång sikt. Även Cecilia (Epiroc) belyser vikten av att delvis attrahera nya arbetare, men även att få dem att stanna kvar på företaget.

Det enda konkreta hänsynstagande vilket framkom av intervjuerna görs på Advectas. Men den redan ovan nämnda konkurrensen i branschen om kompetenta konsulter förklarar Thomas (Advectas) att många i den ”yngre” generationen byter företag om löneutvecklingen inte är som önskad.

Det är lätt att man som girig företagsledare tänker att man ska höja lite grann, och glömmer då ofta att titta på hur marknaden ser ut. Man är beredd att betala mycket för anställda hos konkurrenter så att de byter, men då ska man också våga satsa på de man redan har så inte de byter också. – Thomas (Advectas)

Av den anledning vill Advectas skapa förutsättningar för en löneutveckling som går i linje med den av ett byte. I företaget är konsulterna den viktigaste tillgången. De utgör grunden för hela verksamhetens fortlevnad och därför menar Thomas (Advectas) att det är av största vikt att varenda medarbetare trivs, känner sig kompetent och ges möjligheter att utvecklas enligt önskan.

4.1.6 Anställdas villighet till förändring

Oavsett var en personligen står i frågan om generationsskillnader så är en påfyllnad av yngre människor i arbetskraften en förutsättning för företags utveckling (Helene, Aros, Electronics). Utveckling innebär i mångt och mycket även förändringar (Thomas, Advectas). Vad flertalet intervjupersoner upplevt är att anställda från den ”äldre” generationen har svårare att anpassa sig till detta (Cecilia, Epiroc; Frans, Epiroc; Martin, Epiroc; Mats, Coloreel; Thomas, Advectas). Istället har den ”yngre” generationen en mer positiv inställning, av anledningen att de är vana vid en snabbt föränderlig miljö (Cecilia, Epiroc). De ”äldre” beskrivs i intervjuerna som mer bekväma i vad de alltid har gjort och den faktiska viljan till förändring är mindre än bland ”yngre” generationer. Som ”ung” och därmed mindre erfaren har man inget *”så här har vi alltid gjort”* (Cecilia, Epiroc). De ”äldre” upplevs aningen svårare att styra (Frans, Epiroc). Thomas (Advectas) tycker det är kul när det kommer in nya generationer vilka bidrar till företagets utveckling, men anser också att just de ”yngre” behöver stöd och coachning för att förstå hur verkligheten ser ut, samtidigt som den ”äldre” generationen måste försöka förstå vad ”det nya” är och inte låta andra, senare generationer rätta sig efter vad som alltid har varit och säga att det är det bästa.

Mats (Coloreel) beskriver hur han anser att många av de ”äldre” tror att de är gamla och vet bäst, medan han själv upplever att de istället sänker produktiviteten och möjligheterna mer än vad de tillför. Han poängterar därför att det är viktigt som chefer att *”lyfta ut”* de människor som inte *”är med på resan, och som inte förstår att tiden har förändrats”*. Detta kan kopplas till organisationsstrukturen, som involverar processen att välja in och plocka ut anställda från organisationen (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 95–96). I linje med detta poängterar Mats (Coloreel) att det behövs ett mer aktivt arbete i företaget för att få en organisation som tillsammans kan arbeta mot de övergripande målen. I annat fall riskerar de att gå miste om de *”unga och duktiga”*, vilka Mats (Coloreel) själv vill bygga företaget kring. Ur det fackliga perspektivet blir detta en utmaning då sista anställda in, vid behov, är första anställda ut. Mats (Coloreel) exemplifierar detta med banker vilka måste minska sin arbetsstyrka till följd av ny teknik och digitalisering. De som försvinner från företaget är de som för framtiden bör bli kvar, och istället är det de ”gamla” närmare pension som blir det, något han anser kan vara förödande för verksamheten.

4.1.7 Preferenser för grupparbete

Enligt litteraturen är preferenser för arbete i team eller grupper utmärkande för den senare generationen, Generation Y (Petroulas et al., 2010). Detta är en sista utmärkande faktor som till viss del speglas i de intervjuer som genomförts. Generellt upplever Thomas att ”yngre” generationer har en större efterfrågan att arbeta mer i team. Om det beror på osäkerhet, oerfarenhet eller allmänna preferenser låter han dock vara osagt. Även Helene resonerar på liknande sätt, att de ”yngre” med mindre erfarenhet är de som föredrar arbete i grupp och Mats upplever att det är mycket större efterfrågan för arbete i team bland ”yngre”. Däremot menar Martin att individuellt arbete naturligt är mer aktuellt för vissa anställda, exempelvis för de som arbetar med ekonomisk rapportering, precis som andra delar av organisationen,

exempelvis forskning och utveckling samt marknad, är mer beroende av fungerande grupparbete för att nå framgång. Gällande uttryckta preferenser på företaget upplever han inte några särskilda problem vid samarbete, dock har generationen närmare pension större vana att arbeta i eget rum på kontoret, medan den ”yngre” generationen är mer okej med att sitta i ett öppet landskap. Samma tendenser har Mats (Coloreel) upplevt genom åren.

I intervjuerna impliceras inget direkt beaktande av preferenser för grupparbete. För Coloreel arbetar Mats för tillfället med sökandet av nya lokaler. Han menar att det är en typisk fråga gällande generationsskillnader. *“Hur ska jag locka de unga som behövs för nya fräscha idéer och som förstår den nya tekniken vi arbetar med?”* Det finns ett behov av lokaler, inte endast lämpliga för verksamheten, de ska även attrahera ”rätt” människor till organisationen. Han tittar därför efter moderna lokaler med öppna landskap, men inte få, stora utan snarare celler av olika storlek där ingen, bortsett från någon chef, har en fast plats.

4.2 Generation, ålder eller livsstadie?

Att den yngre generationen som nämnts ovan vuxit upp i en snabbare, mer tillgänglig och digitaliserad värld tyder på att generationsskillnader skulle vara kopplade till tiden vilken den vuxit upp i. Detta i likhet med vad litteraturen belyser, att särskilda händelser under uppväxten kommer att prägla generationen (Fishman, 2016; Kupperschmidt, 2000; Parry & Urwin, 2011; Smola & Sutton, 2002). Dock diskuteras det även i litteraturen om skillnader faktiskt existerar till följd av generationer specifikt, eller om det snarare kan kopplas till människors ålder eller livsstadie (Deal et al., 2010; Parry & Urwin, 2011). Intervjupersonerna är delade i frågan.

Thomas (Advectas) anser att frågan är svår att besvara och belyser att hans snart nio år långa erfarenhet av rekrytering kanske inte räcker för att ge ett välgrundat svar, men upplever likväl att skillnader existerar mellan de som rekryteras idag och de som rekryterades då, trots att den faktiska åldern är densamma. Han menar att de som rekryteras idag ur ett generellt perspektiv är lite mer otåliga, och hänför denna skillnad till de olika generationerna.

Martin på Epiroc menar på att det delvis har att göra med ålder och var man befinner sig i livet, men även personlighet. Dock menar han att detta i sig är underordnat generationsfrågan. Han förklarar hur det alltid kommer att finnas personer i marginalen vilka avviker från generationens typiska drag, men att det är den stora massan som skapar samhällstrender och att *“tiden man växer upp i formar ens personlighet”*. I relation till detta menar Louise (Platzer) att denna typ av diskussion historiskt upprepar sig, och att det beror på samhällsutvecklingen. Exempelvis berättar hon hur det tidigare argumenterats för åtta timmars arbetsdag medan det i nutid argumenteras för sex timmar istället. Det är alltså enligt henne samma typ av skifte men med olika utfall.

Mats (Coloreel) och Micael (Epiroc) uttrycker dock tydligt att generationen är en huvudsaklig variabel för skillnader. När dagens ”yngre” generation träder in i medelåldern kommer denna inte att vara lik dagens medelålder: *“Vi kommer inte vara lika när vi är 45+, för den yngre*

generationen har en helt annan bakgrund och en helt annorlunda omvärldsbild,” säger Mats (Coloreel). Micael (Epiroc) påpekar i linje med detta att det är en generationsfråga, då uppfostran ter sig på olika sätt. Han exemplifierar detta genom att jämföra efterkrigsbarn i “äldre” generationer vilka är vana vid att snåla och arbeta hårt, med de “yngre” idag som blir “curlade” på ett annat sätt och har vuxit upp i ett betydligt tryggare och stabilare samhällsklimat.

I kontrast till svaren ovan menade andra intervjupersoner att ålder och livsstadie i större utsträckning är en bidragande faktor till skillnaderna än generationerna i sig (Cecilia, Epiroc; Helene, Aros Electronics; Marie, Platzter). Cecilia (Epiroc) tror att det är en kombination av ålder, livsstadie och generation som spelar in. Hon påpekar att just tiden man är uppväxt i kan forma en, men samtidigt handlar det mycket om livsstadie och ålder, specifikt kopplat till erfarenheter. Att det man har med sig genom livet samt det skede man är i nu utgör en väsentlig faktor för skillnader mellan personer.

Även Helene (Aros Electronics) anser att det är just livsstadiet som är av större betydelse än generationen. Hon relaterade frågan till en persons erfarenhet, att med ålder så tenderar också erfarenheten att öka. Hon menar dock att det varken är bättre eller sämre, då yngre istället för erfarenhet kan bidra med nya perspektiv som genererar fräscha idéer. Samtidigt, i kontrast till detta, poängterade hon att det varken är generation, ålder eller livsstadie som är avgörande för företagets utveckling. Det handlar delvis om erfarenhet men framför allt om personers driv, vilket hon menar är individuellt. Faktum är att alla intervjupersoner som tillskrev större betydelse till ålder eller livsstadie också hade en huvudtes som inte var enig med debatten som råder idag, utan att det är just individuella skillnader som är av betydelse.

4.3 Individuella skillnader

Inte alla intervjupersoner var av samma mening gällande debatten kring att skillnader skulle råda mellan olika generationer. Marie (Platzer) liksom Cecilia (Epiroc) poängterade att de inte håller med om debatten även om de är medvetna om att den råder i dagens samhälle. Trots att Marie (Platzer) kan märka av skillnader i den mängd tid någon är villig att lägga ner på sitt arbete, vilket skulle kunna tillskrivas generationer, anser hon överlag att skillnader i större utsträckning beror på andra faktorer, såsom personlighet, vilket är betydligt mer individuellt. Att personer som ställer hårdare krav, arbetar mer, samt vill förstå saker är en viss människotyp snarare än att de råkar tillhöra ett tidsspänn. På Platzter upplever hon att skillnader enbart är individuella.

Marie (Platzer) poängterar också att det lätt kan sättas epitet till människor, att *“du är i en viss ålder och då ska du vara si eller så”*, och att det då också är lätt att det faktiskt blir så. Att personer anammar stereotyper fastän så kanske inte är fallet egentligen. En 25- och 45-åring kan vara på samma sätt, då motivation och drivkraft är större orsaker till skillnader än personens faktiska ålder. Även Cecilia (Epiroc) har en tro på det individuella trots att hon nämner generella generationsskillnader relaterade till kravbilder, förhållningssätt gentemot teknik samt

öppenhet för förändringar. Hon anser att det ligger i människors personlighet mer än något annat. En intressant analys som hon dock gör kring sin egen uppfattning av generationskillnader är förknippad med hennes egen generationstillhörighet:

Det blir på något sätt var man själv är också, hur man upplever generationskillnader. Om jag kastar in mig i någon mellangrupp så blir man inte lika känslig för det.

Som tillhörande ett mellan-spann (Generation X) kan Cecilia (Epiroc) relatera till de "äldre" samtidigt som hon känner igen sig i de "yngre", vilket kan medföra att hon inte reflekterar över eller tillskriver lika stor betydelse till generationer. Även detta resonemang relateras till personligheten, då hon belyser att hon kanske inte märker av det för att hon är relativt flexibel och anpassningsbar, medan någon som är mer "fyrkantig" kanske reagerat starkare på eventuella skillnader.

Frans, VP samt Financial Controller på Epiroc, resonerar på liknande sätt som både Marie (Platzer) och Cecilia (Epiroc). Om än digitaliseringen anammats i olika utsträckning av de olika generationerna är det för honom tydligt att generation och ålder i sig inte är en orsak till skillnader. Det är personligheten mer än något annat. Han menar också på att erfarenhet kan ha en inverkan på den öppenhet någon har för förändringar. Om en anställd till exempel gjort något på samma sätt under tio år och trivs bra med det kan förändring upplevas svårare, men i högsta grad är de individuella skillnaderna avgörande. I likhet med Cecilias (Epiroc) resonemang kring att generationer som befinner sig i mitten av spektrumet upplever en mindre skillnad, påpekar också Frans (Epiroc) att eventuella skillnader som skulle kunna hänföras till generationer först blir markanta när det råder ett signifikant åldersspann däremellan. Dock är det fortfarande underordnat personligheter och individuella skillnader.

Slutligen menar Helene (Aros Electronics) att individuella skillnader bör beaktas. Likt ovan nämnda intervjupersoner kan hon se vissa skillnader gällande krav och sökandet efter balans i arbetslivet, vilka skulle kunna bero på olikheter mellan generationer, men att det ändå är individuella. Därmed poängterar hon att styrningen inte heller bli åldersfixerad.

Att det är just de individuella skillnaderna som lyfts jämfört med om det exempelvis varit andra stereotyper, är i enlighet med litteraturen, som förhåller sig kritiskt gentemot generationsskillnaders existens. Ett flertal av artiklarna i referensramen som var kritiska gällande påverksansgraden i praktiken belyser att det är betydligt viktigare att beakta de individuella skillnaderna hos sina anställda (Costanza och Finkelstein, 2015; Urick, 2014). Liknande resonemang förs hos flertalet intervjupersoner (Cecilia, Epiroc; Frans, Epiroc; Helene, Aros Electronics; Marie, Platzer).

4.4 Bransch

Förutom just de individuella skillnaderna framkom också att bransch eller jobb skulle kunna vara av större betydelse för somliga av intervjupersonerna, än generationen. Cecilia (Epiroc)

påpekade att en viss personlighetstyp möjligen söker sig till en viss sorts arbete på en särskild avdelning. Att det blivit så tror hon hänger ihop med hur man är som person, men hon poängterar att de som arbetar runt henne på Epirocs marknadsavdelning tenderar att tillhöra samma generation, vilket hon inte vet om det är en tillfällighet eller inte. Även Marie (Platzer) tillskriver betydelse till just var man arbetar. Hon menar på att personer som befinner sig i samma ålder kan ha väldigt olika arbeten, exempelvis kan en person på 25 år jobba som montör "på bandet" eller arbeta på kontor. Skillnader som sedan kan komma att uppstå ur detta, exempelvis krav på flexibilitet, blir olika för de nämnda exemplen. Därför kan det poängteras att miljön och branschen utgör en bidragande faktor, mer så än själva åldern eller generationen, enligt Marie (Platzer).

5 Analys: Anpassning av ekonomistyrning utefter generationsskillnader

Diskussionen förankras i referensramen genom att rubrikerna följer de olika klassificeringarna av ekonomistyrning, vilka studien utgår ifrån, och vidare diskuteras resultaten som presenterades i föregående kapitel i förhållande till dessa. Det är följaktligen också under var och en av dessa rubriker som de tre första forskningsfrågorna besvaras. Den sista forskningsfrågan, *“Skiljer sig reflektionen åt i de olika klassificeringarna av styrmedel?”*, besvaras genomgående i kapitlet och därefter vidare i slutsatsen, i nästkommande kapitel.

5.1 Formella styrmedel

“Hur reflekteras den allmänna debatten kring generationsskillnader i formella styrmedel?”

Genom resultatet framkommer att konsekvenserna för de formella styrmedlen är förhållandevis få i jämförelse med de andra klassificeringarna av ekonomistyrning. Mats (Coloreel) förklarar hur företaget kommit att förändra presentationen av mätetal genom tekniska applikationsflöden vilka den “yngre” generation är van vid. Martin (Epiroc) pratar om hur bland annat CSR- och hållbarhetsfrågor lyfts in som mål för verksamheten till följd av den “yngre” generationens värderingar.

Vad som kan urskiljas ur dessa två exempel är att de specifika målen, samt presentationen av siffror förändrats, medan det bakomliggande verktyget inte ändrats särskilt mycket. Det handlar snarare om att innehållet i verktygen eller presentationen av dem förändras till följd av olika generationers skillnader, än förändring av vilka styrmedel som faktiskt tillämpas i organisationen. Funktionen av målsättningar förblir oförändrad även om målen i sin utformning kan komma att ändras. Detta skulle kunna förklaras av de olika syftena som styrningens olika klassificeringar har. Syftet med formella styrmedel är enligt Tabell 2 *“Planering, mätning och utvärdering av prestationer för måluppfyllelse. Ger information och reducerar osäkerhet i beslutsfattande. Koordinering av enheter.”* Även om ekonomistyrning i sin helhet relaterar till företagets medarbetare är detta syfte till skillnad från de andra klassificeringarnas mindre direkt relaterat till de anställda, och kopplas istället i betydligt större utsträckning till själva verksamheten i sig, oberoende skillnader bland företagets medarbetare. Därmed blir det också svårt att urskilja direkta konsekvenser för företagets formella styrmedel, åtminstone om dessa skall relateras till de skillnader som anträffats i studien. Upptäckta skillnader kan inte tänkas ha en direkt påverkan på styrmedlens användbarhet. Skulle en generation exempelvis saknat kunskaper för räkning hade detta påverkat användningen av

budgetering, men studiens funna skillnader är som nämnt inte av denna karaktär. Snarare handlar det om att styrverktygen förblir oförändrade, men används och kommer till uttryck på nya sätt.

5.2 Organisationsstruktur

“Hur reflekteras den allmänna debatten kring generationsskillnader i organisationsstrukturen?”

I jämförelse med de mer formella styrmedlen reflekteras debatten om generationsskillnader i betydligt större utsträckning i företagens organisationsstruktur. En av de tydligaste kopplingarna skulle vara den mellan belöningsystem som styrmedel samt de teman i analysen vilka berör motivationsfaktorer, krav och andra frågor. Dessa teman behandlar vad anställda efterfrågar av företaget i utbyte mot deras arbetskraft, samt vad de motiveras av, med andra ord incitament- och belöningsystem (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 355–356). Konsekvenserna av de olika generationernas preferenser speglas mest i företagens faktiska erbjudanden, men även i hur de framställer sig själva och presenterar vad de kan erbjuda. Att som företag kunna attrahera ny arbetskraft ligger till grund för varför dessa anpassningar görs och det anses viktigt för företagens fortlevnad och utveckling (Martin, Epiroc; Mats, Coloreel; Thomas, Advectas).

Konkret är detta kopplat till organisationsstrukturen, dels genom belöningsystem vilket förklarats ovan, men det är också på ett djupare plan kopplat till det övergripande syftet med organisationsstruktur som styrmedel. Detta då kärnan av strukturen är att organisera och motivera de anställda, samt fördela ut ansvar, se Tabell 2. En förutsättning för möjliggörandet av organiserande och motiverande av de anställda är förmågan att lyckas attrahera och bibehålla arbetskraft. Detta i kontrast till syftet för de formella styrmedlen vilket är betydligt mindre direkt relaterat till organisationens medarbetare.

En annan aspekt som påpekas i litteraturen är att Generation Y tenderar att vara mindre villigt inställd till hierarki (Petroulas et al., 2010). Detta kan kopplas till exemplet som tagits upp i analysen där Mats (Coloreel) berättar om en kontorsflytt från enskilda celler till öppna kontorslandskap. Mats (Coloreel) valde då själv att också sitta ute i det öppna landskapet, vilket de ”äldre” personerna i styrelsen inte kunde förstå: *“Jag satte mig själv i landskap för jag kunde inte säga att alla ni andra sitter i landskap men jag sitter i eget rum, vilket styrelsen tyckte var helkonstigt men det var ju en mycket äldre generation”*. Även detta ligger i linje med litteraturen vilken menar på att Generation Y också föredrar ett mindre gap mellan chefer och anställda (Petroulas et al., 2010). Liknande arbetsplatsutformning med öppet kontorslandskap kan också ses på Epiroc och Platzer. Den viktiga frågan som återstår blir dock om denna struktur, att personer sitter närmare varandra och i öppnare miljöer, är en konsekvens av generationsskillnader eller inte. Om än detta är en konsekvens som ligger i linje med litteraturen är det värt att notera att det inte går att säkerställa ett orsakssamband. Det framgår inte av intervjuerna om detta är en förändring som uppkommit till följd av preferenserna hos

Generation Y eller inte. Detta skulle kunna vara till följd av generationsskillnader, men det kan också bero på en rad andra faktorer, såsom storlek på företaget eller dess bransch. Det kan tänkas logiskt att det i ett mindre företag med färre anställda också kommer uppstå närmare relationer, medan större företag naturligt skapar större avstånd. Undantaget i Epiroc kan möjligen förklaras av det faktum att organisationen är decentraliserad. Även företagets bransch skulle kunna påverka förhållandet, vilket Mats (Coloreel) menar vid konstaterande att:

Här är det väldigt nära, det är ju ett sådant bolag. När man är ett innovationsbolag jobbar man väldigt tätt ihop, man jobbar kring en produkt, som är väldigt avancerad i och för sig, men det är ett projekt, [...] vi har en produkt som ska fram.

Detta indikerar sålunda alternativa orsaker till valet av organisationsform, trots att studiens litteratur överensstämmer med funna skillnader i analysen av empirin. Å andra sidan kan preferenserna hos de olika generationerna leda till att samhällstrender formas efter dessa, där den ökade populariteten av aktivitetsbaserade kontor utgör ett exempel för en väletablerad trend. Detta i jämförelse med vad Martin (Epiroc) nämner i relation till paradigmskiftet, där detta indirekt kan sägas bero på generationsskillnader trots allt. Författarna menar dock att ovan resonemang utgör en reflektion och inte en fastställd, direkt konsekvens. Av den anledningen är det med stor försiktighet det tillskrivs någon betydelse till generationsskillnader.

Precis som att yngre har en preferens för närmre avstånd till chefer, har de också en större preferens för att arbeta i team, vilket kan relateras till komponenten ansvarsfördelning (Petroulas et al., 2010). Detta noteras av vissa intervjupersoner och i flertalet fall uppges det i relation till en avsaknad av erfarenhet, där preferenserna för delat ansvar är större vid mindre erfarenhet (Helene, Aros Electronics; Thomas, Advectas). Det saknas dock konkreta konsekvenser för att detta skulle vara något som företagen faktiskt tar hänsyn till även om de arbetar i team på flertalet av arbetsplatserna och därav blir ovan diskussion återigen gällande - är det generationen som orsakar uppkomsten av arbete i team, eller annan faktor?

Som framgått ur resultatet finns det också skillnader vilka inte ger några konsekvenser, exempelvis preferenser för grupparbete. Debatten reflekteras alltså på många sätt inte i ekonomistyrningen, trots att skillnader kan uppfattas förekomma. Vid frågan om varför dessa inte beaktas, berättar Louise (Platzer) att det i mångt och mycket handlar om anpassning. Hon konstaterar att människor, oavsett generation eller vad skillnaderna kan tänkas bero på, behöver anpassa sig. Annars kommer det inte att fungera särskilt bra. Detta kan tänkas återspegla ett grundläggande syfte för ekonomistyrning, att få alla anställda att röra sig i samma riktning mot organisationens mål (Ax et al., 2015, s. 13). Vidare menar Louise (Platzer) att det kan vara svårt att anpassa själva arbetet efter personen, och därför måste samtliga anställda anpassa sig något och att jobbet ändock är en roll som människor går in i. Istället för att ta hänsyn till skillnaderna och utforma organisationen efter dem, tenderar företagen att försöka uppfostra och anpassa nyanställda för att minimera skillnaderna.

Att inte beakta skillnader faller sig naturligt om man är av åsikten att dessa inte finns, men det är intressant att företag inte beaktar skillnader om än representanten faktiskt upplever dem.

Detta kan tänkas bero på storleken av anpassning som skulle krävas och vad denna innebär, samt att det är en process som tar tid (Martin, Epiroc). Det är både kostsamt och tidskrävande för organisationer att anpassa sig, och i alla lägen inte heller möjligt (Thomas, Advectas).

Att anpassa en organisation är betydligt mer omständligt än att uppfostra individer allteftersom de kommer till att ingå i organisationen. Detta då organisationen är större än den enskilda personen. Om ekonomistyrningen på ett företag redan lyckats styra in större delen av sina medarbetare mot samma mål faller det sig möjligen naturligt att även rikta in nyanställda mot dessa, speciellt med avseende på att det finns ett flertal generationer ute på arbetsmarknaden samtidigt. Detta kan tänkas vara en förklaring till varför anpassningen sker av generationer snarare än att beakta eventuella skillnader mellan dessa, trots att dessa anses existera. Samtidigt kan det konstateras likt vad flertalet av intervjupersonerna belyser att den yngre generationen är de vilka kommer att utgöra den framtida majoriteten av arbetskraften och att samhällstrenderna kommer att utformas efter det (Louise, Platzer; Martin, Epiroc). Även om en organisation är större än en enskild individ är det i slutändan just individer som utgör företagen, speciellt i relation till organisationsstruktur vars syfte direkt relateras till de anställda, se Tabell 2. Då kanske en anpassning som inte innebär en lika stor utmaning idag inte heller främjar utvecklingen hos företaget, förutsatt att man upplever att det skulle finnas skillnader som egentligen är av värde att beakta.

5.3 Mindre formella styrmedel

“Hur reflekteras den allmänna debatten kring generationsskillnader i mindre formella styrmedel?”

Överlag kan det anses, mot bakgrund av vad som tagits upp i resultatet, att det är organisationsstrukturen samt de mindre formella styrmedlen som påverkas av generationsskillnader i större utsträckning än den formaliserade delen av ekonomistyrningen. Ovan har det diskuterats på vilket sätt de teman som funnits i resultatet knutits an till olika komponenter av organisationsstruktur, här diskuteras istället hur somliga av konsekvenserna kan relateras till de mindre formella styrmedlen.

I resultatet menar Thomas att kompetensutveckling är en viktig del av Advectas. Då de anställda konsulterna utgör företagets huvudsakliga tillgång anses det vara av stor vikt att hålla dem nöjda och motiverade. Därav försöker företaget, till följd av de “yngre” generationens ökade krav på möjligheter till kompetensutveckling och självförverkligande, erbjuda stora utvecklingsmöjligheter efter de anställdas önskemål. Martin på Epiroc påpekar en andra koppling till företagskulturen som en mycket viktig del av ekonomistyrningen. Mot bakgrund av att “yngre” är de som i framtiden kommer att inneha höga positioner inom företagen, finns ett behov av att denna generationens värderingar blir företagets värderingar. Detta menar han endast är möjligt genom att lyfta in det i, och göra det till en del av kulturen. Både kompetensutveckling och företagskultur är två centrala komponenter i den mindre formella ekonomistyrningen, se Tabell 2.

Utifrån Figur 2, vilken återfinns i referensramen och illustrerar spektrumet av ekonomistyrning, är det märkbart att konsekvenserna av generationsskillnaderna blir tydligare på den högra sidan av figuren, vilken sträcker sig mot mindre formella styrmedel. Kortfattat skulle detta kunna tänkas bero på den mänskliga faktorn. Vad generationsskillnader i grund och botten utgör är skillnader mellan människor. Detta kan tänkas vara anledningen till att intervjupersonerna i flera fall kontrasterade generationsskillnader till individuella skillnader mellan personer. Skillnader mellan människor innebär också att styrmedel vilka är mer direkt relaterade till människor naturligen kan komma att påverkas mer. De mindre formella styrmedlen ämnar motivera och skapa rätt förutsättningar för organisationens anställda, se Tabell 2, och har liksom organisationsstrukturer ett syfte som i större utsträckning relateras till människorna i organisationen. Detta i jämförelse med de formella styrmedlen. Ett illustrerande exempel är jämförelse av en budgetering gentemot lärande och kompetensuppbyggnad. En budget är i högre grad kopplad till själva verksamheten. Om den anställda personen med ansvar för budgeten skulle komma att bytas ut under verksamhetsåret, skulle budgeten förbli densamma för perioden. På så sätt är den frikopplad individen. Kompetensutveckling liksom lärande tar sitt uttryck direkt hos de anställda. Det är inte avskiljbart från personerna, och skulle en anställd lämna kommer denne också ta med sig alla kunskaper från organisationen. På detta vis är alltså den högra delen av spektrumet betydligt närmare knutet till organisationens anställda, och därmed mer mottaglig för skillnader hos dessa. Detta kan kopplas till vad Petroulas et al. (2010) påpekar när de uttrycker att skillnader hos människor behöver speglas i styrningen enligt humankapitalteorin. Följden blir att reflektionen av skillnader blir störst i de styrmedel för vilka människors skillnader är mer signifikanta.

En vidare reflektion kopplad till den "mjukare" sidan av spektrumet kan göras i relation till vilken roll intervjupersonen har på företaget. Detta är intressant då personer som representerar samma företag kan ha olika åsikter trots att de befinner sig inom samma organisation. De som i huvudsak argumenterar mot en påverkan av generationsskillnader samt att dessa ej föreligger, arbetar som controllers eller har en ledande roll som ekonomichefer. Det är alltså arbetsroller som är mer finansiella i sin karaktär och omfattar ett arbete med styrmedel som befinner sig i den mer traditionella delen av spektrumet, till vänster i Figur 2, såsom budgetering och kalkylering. I motsats arbetar de vilka har en huvudsaklig uppfattning om en bakomliggande sanning kring debatten om generationsskillnader istället inom HR eller med en mer övergripande roll i ledningsfunktionen, exempelvis som Vice VD. Dessa personer jobbar antingen över hela spektrumet eller med de delar som är mindre formella. Det kan återkopplas till ovan resonemang att dessa delar av spektrumet också tenderar att reflektera debatten i större utsträckning. Som Micael, Senior HR BP på Epiroc, säger: "*Sen blir det ju mycket mjukare värden för det är människor man jobbar med*". Ytterligare en faktor som kan tänkas spela roll är att de som menar på att skillnader existerar ofta också jobbar i roller där någon form av rekryteringsarbete ingår, och då träffar betydligt fler potentiellt-/anställda. Detta betyder också att de möter en större grupp av människor, vilket enklare kan möjliggöra generalisering, i kontrast till exempelvis en controller som sitter i ett team med en handfull anställda. En förutsättning för att överhuvudtaget kunna generalisera är att ha ett tillräckligt stort urval. Finns inte detta blir också en självklar följd att större mönster och trender inte heller kan upptäckas.

Avslutningsvis framgår att syftet av de olika klassificeringarna av ekonomistyrning tenderar att påverka hur stora konsekvenserna av uppfattade generationsskillnader blir. Detta skulle kunna förklaras av om syftet är mer eller mindre direkt relaterat till de anställda på arbetsplatsen, som är hos vilka generationsskillnader existerar. Är syftet i större utsträckning relaterat till organisationens medarbetare kan också styrmedlen komma att bli mer mottagliga för skillnader bland de anställda, till följd av generationer. Om syftet istället i mindre utsträckning relaterar till medarbetarna kan följaktligen dessa styrmedel komma att inte bli lika påverkade av de anställda, och då inte heller av skillnader hos dessa.

6 Slutsats, förslag till framtida forskning, samt råd till praktiker

Detta avslutande kapitel behandlar i huvudsak studiens slutsatser, samt dess bidrag till litteraturen. Utöver detta ges förslag till framtida forskning samt ett avsnitt som behandlar implikationer för praktiker.

6.1 Studiens slutsatser och bidrag

Utifrån denna studie kan i huvudsak två slutsatser dras. Den första är att den allmänna debatten reflekteras på olika vis hos företagen och även inom företagen i olika funktioner. Uppfattningarna varierar mellan att tillskriva generationsskillnader stor betydelse och att dessa bör beaktas, till att den allmänna uppfattningen varken är sanningsenlig eller relevant. Vad som funnits i denna studie är att även om debatten är förekommande i samhället och på arbetsplatser är den allmänna uppfattningen ändå inte lika utbredd som det implicerats i tidigare forskning (Costanza & Finkelstein, 2015; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Urick, 2014). En väsentlig del av intervjupersonerna motsatte sig och bortsåg ifrån den, för att istället lyfta fram individuella skillnader. Detta kunde även ses inom samma företag, därmed att debatten reflekteras i varierande grad i olika funktioner.

Utifrån denna studie är den andra slutsatsen att de områden som i synnerhet reflekterar debatten också är de där syftet med ekonomistyrningen tenderar till att i större utsträckning relatera direkt till organisationens medarbetare. Debatten har kommit att reflekteras genom företagens hänsynstaganden till generationsskillnader och konsekvenser för ekonomistyrningen. Uppfattningen av skillnaderna som identifierats i denna studie, återfinns i större utsträckning i organisationsstruktur och mindre formella styrmedel, kontra formella styrmedel. Detta kan tänkas ha sin förklaring i vad syftet är för de olika klassificeringarna av ekonomistyrning. Syftet med formella styrmedel är bland annat att planera och mäta mål, informera, samt reducera osäkerhet vid beslutsfattande. Organisationsstrukturens syfte är istället att bland annat organisera medarbetare, och att motivera dessa. Slutligen ämnar de mindre formella styrmedlen att skapa rätt förutsättningar för de anställda och öka motivationen, se Tabell 2. Vad som framkommer i jämförelsen av syftena är att de senare två i större utsträckning är fokuserade på de anställda, medan syftet för formella styrmedel är betydligt mer verksamhetsrelaterat, trots att ekonomistyrningen i sin helhet relaterar till företagets anställda i varierande grad. Att generationsskillnaderna reflekteras olika mycket i olika delar av ekonomistyrningen kan också tänkas förklara varför intervjupersoner på samma företag har åtskilda uppfattningar. Beroende på vilka delar av ekonomistyrningen som deras arbete berör, samt vad syftet för dessa är, kommer också debatten att reflekteras i varierande utsträckning.

Till följd av dessa slutsatser görs två stycken bidrag till existerande forskning. Det första är att debatten inte tycks vara så utbredd som tidigare forskning får den att framstå. Om än forskningen inte är enad gällande den faktiska existensen av generationskillnader menar denna ändå att det föreligger en samhällelig debatt och allmän uppfattning (Costanza & Finkelstein, 2015; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Urick, 2014). Denna studies bidrag till existerande litteratur blir då att den till skillnad från tidigare forskning ifrågasätter den allmänna uppfattningens omfattning.

Studiens andra bidrag är en fördjupad förståelse av kopplingen mellan generationskillnader och företags ekonomistyrning. Tidigare forskning är splittrad om huruvida generationskillnader bör beaktas i företag och utgår från att dessa antingen beaktas i alla delar av ekonomistyrning eller inte i någon del alls, det är på så vis en fråga om "antingen/eller" (Costanza & Finkelstein, 2015; Petroulas et al., 2010; Urick, 2014). Istället påvisar denna studie att det reflekteras olika mycket i de olika delarna av ekonomistyrning, samt också i de olika funktionerna på företagen.

6.2 Förslag till framtida forskning

Som nämnts ovan i denna studie återfinns endast en tidigare artikel som explicit kopplar generationskillnader till ekonomistyrning. Detta trots att generationskillnader idag är en "riktig fluga" i samhället. Då studien uppvisar en stor variation i sina resultat uppmuntras starkt vidare studier inom området. Denna studie är ett initialt utforskande, därför skulle framtida, liknande studier kunna omfatta ett större antal intervjupersoner och företag. Detta för att kunna ge en ännu rikare bild av hur praktiken ser ut än vad denna studie gjort, till följd av dess begränsade omfattning i tid. Då denna studie som nämnt är en introduktion till området har en variation av branscher inkluderats. Det har dock inte kunnat fastställas i vilken utsträckning denna faktor är av betydelse, även om den uppkom i analysen. Detta skulle därför kunna utvecklas i båda riktningar. Dels till att inkludera ännu fler branscher i en större studie, återigen för att ge en mer mångfacetterad bild, dels för att specificera genom att enbart undersöka en bransch för att möjliggöra jämförelse och om det råder likheter eller skillnader inom branschen och därmed fastställa om denna faktor är av betydelse.

Även studier av ett kvantitativt slag uppmuntras att utföras, för att kunna ge mer generaliserade resultat och för att kunna fastställa kausalitet mellan generationskillnader och ekonomistyrning. Detta då denna studie enbart diskuterat potentiella orsakssamband men inte kunnat säkerställa dessa. Utmaningen för den typ av studie är dock att det kan vara svårt att isolera en orsaksvariabel, likt vad litteraturen påvisar (Costanza & Finkelstein, 2015), för att kunna fastslå denna typ av orsaksförhållande. För att urskilja generation från ålder och livsstadie skulle förslagsvis en longitudinell studie göras, då detta skulle innebära att samma generation kan undersökas i olika åldrar och livsstadier.

6.3 Implikationer för praktiker

Uppfattningen om skillnader mellan människor som framkommit i denna studie bär tydliga kopplingar till utvecklade samhällstrender såsom digitaliseringen och hållbarhetsfrågor. I den miljö som företag idag befinner sig är beaktandet av sådana frågor av stor vikt för fortsatt överlevnad och utveckling. Det är viktigt, inte bara ur den aspekten, utan också för att kunna attrahera arbetskraft från nya inträdande generationer, när andra, äldre generationer träder ur arbetsmarknaden. Därav är rådet till praktiker i ledande positioner att i viss mån inte ignorera det faktum att generationer och antagandet av dess skillnader sinsemellan är ett samhällsligt fenomen, om än den allmänna uppfattningen inte visat sig vara så utbredd som tidigare påvisats.

Då studien påvisat att konsekvenserna för ekonomistyrningen i större utsträckning förekommer bland de styrmedel som mer direkt relaterar till organisationens medarbetare blir följaktligen en implikation att de bör beaktas mer i dessa, det vill säga i organisationsstruktur och mindre formella styrmedel. Ett exempel på detta skulle kunna vara att en av de upplevda skillnaderna berör den "yngre" generationens benägenhet till att mer frekvent byta jobb. Om företag inte lyckas tilltala den framtida arbetskraften kan utvecklingen av verksamheten så småningom komma att stanna av. En medföljande utmaning blir för HR och även ledningsroller att försöka motverka en högre turnover, då det skulle öka företagets kostnader. För att bemöta detta bör möjligen medarbetares krav uppfyllas för att på så sätt bibehålla motivation och öka sannolikheten att de stannar kvar i organisationen. Å andra sidan finns ett behov av balans i hänsynstagandet kring vad som är rimligt att beakta respektive vad som är nödvändigt för fortlevnad ur företagets perspektiv.

Referenslista

- Abernathy, M. A., & Chua, W. F. (Fall 1996). A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), ss. 569-606.
- Alvesson, M., & Dan, K. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management control firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), ss. 423-444.
- Arvidsson, P. (2008). Belöningsystem som styrmedel. i N.-G. Olve, & L. A. Samuelson, *Controllerhandboken* (9:1 uppl., ss. 226-261). Malmö: Liber.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen* (5 uppl.). Stockholm: Liber.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), ss. 31-46.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder* (3 uppl.). Liber.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), ss. 127-168.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). Adoptions and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, 9(1), ss. 1-19.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), ss. 2268-2294.
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(3), ss. 308-323.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (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), ss. 349-369.

- Deal, J. J., Altman, D. J., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), ss. 191-199.
- Fishman, A. A. (2016). How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. *Strategic HR Review*, 15(6), ss. 250-257.
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and imperical perspectives. *Accounting, Organizations and Society* , 8(2-3), ss. 153-169.
- Flamholtz, E. G., K., D. T., & Tsui, A. S. (1985). Toward and integrative framework of organizational control . *Accounting, Organizations and Society* , 10(1), ss. 35-50.
- Giancola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth than Reality. *Human Resource Planning*, 29(4), ss. 32-37.
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* , 3(4), ss. 308-318.
- KPMG. (2017). *Meet the Millennials*.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An Introduction to its methodology* (2 uppl.). Thousand Oaks: Sage Publications INC.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management . *The Health Care Manager*, 19(1), ss. 65-76.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview . *Journal of Mangerial Psychology*, 23(8), ss. 857-861.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* , 19(4), ss. 287-300.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems* (4 uppl.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Olve, N.-G., & Samuelson, L. A. (2008). *Controllerhandboken* (9:1 uppl.). Malmö: Liber.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research* , 5(3-4), ss. 289-299.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), ss. 79-96.

- Petroulas, E., Brown, D., & Sundin, H. (2010). Generational Characteristics and Their Impact on Preference for Management Control Systems . *Australian Accounting Review*, 20(3), ss. 221-240.
- Samuelson, L. (2008). Ekonomistyrning - En översikt. i N.-G. Olve, & L. A. Samuelson, *Controllerhandboken* (9:1 uppl., ss. 23-59). Malmö: Liber.
- Schreier, M. (2014). Qualitative Content Analysis. i U. Slick, *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (ss. 170-183). London: SAGE Publications Ltd.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* , 23(4), ss. 363-382.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), ss. 862-877.
- Urick, M. J. (2014). The Presentation of Self: Dramaturgical Theory and Generations in Organizations. *Journal of Intergenerational Relationships*, 12(4), ss. 398-412.
- Zemke, R. (2001). Here Come the Millennials. *Training*, 38(7), ss. 44-49.

Bilaga 1 Intervjuguide

Initial information om företaget och intervjupersonen

- Vem är du och vilken roll har du på företaget?
- Hur ser företagsstrukturen ut? Exempelvis organisationsschema, platt/hierarkisk organisation.
- Är detta av någon särskild anledning? Vad är tanken bakom strukturen?

Information om företagets användning av styrmedel och dess utveckling över tid

- Vilka typer av verktyg (*exempelvis kultur/budgetering/planering/code of conduct*) används på ert företag
- Vilka jobbar du med?
- Har “verktygen” (de som nämns) förändrats över tid? Exempel på detta.
- Vad är orsaken till att de förändrats?
- Hur går det till när man utvecklar/förändrar verktygen? Exempelvis är det något som bestäms genom möten eller genom enskilda individer/ansvarsområden?

Information om uppfattning av generationsskillnader och om detta är något som beaktas i styrningen

- Upplever ni att det finns ett allmänt antagande/samhällsdiskussion om generationsskillnader? -
- Håller du med om det?
- Om ja, vilka generationer finns?
- Om ja, vilka skillnader tror du finns? (*exempelvis karaktärsdrag/värderingar/motivering/förväntningar/krav*)
- Om nej, vad gör dig skeptisk?

- Hur ser ni på detta i relation till arbetsplatsen/på företaget?
- Tror ni att det påverkar arbetsplatsen?
- Om ja, varför?
- Om ja, på vilket sätt tror ni det påverkar?
- Om nej, varför tror ni inte det påverkar?

- Är detta något ni tänker på/tar hänsyn till i era “verktyg”?
- Arbetar ni på något sätt med att bemöta generationsskillnader inom era “verktyg”?
- Om ja, hur? Exempel
- Om nej, varför inte?
- Tror ni att det är just generationen eller snarare ålder/livsstadie som påverkar?