



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

80-talist, javisst!

- en prospektiv analys av förutsättningarna för växelspelet mellan 80-talisten och arbetslivet



Författad av:

Mikaela Andersson
Michèle Kugelberg
Therese Nilsson

Handledare:
Lena Eskilsson & Gustaf Kastberg

**Institutionen för Service
Management**
Kandidatuppsats Service
Management SMT 302, 10p.
Vt 2007

Sammanfattning

- Titel:** 80-talist, javisst! – *en prospektiv analys av förutsättningarna för växelspelet mellan 80-talisten och arbetslivet.*
- Författare:** Mikaela Andersson, Michèle Kugelberg och Therese Nilsson
- Handledare:** Lena Eskilsson och Gustaf Kastberg
- Syfte:** Det vi har som ambition i denna uppsats är att, via en prospektiv analys, ta en närmre titt på 80-talistens framtida roll i ett arbetsliv i förändring. Syftet med vår uppsats är att synliggöra och öka kunskapen kring nästkommande generation, 80-talisterna, behov och motiv till prestationer i arbetslivet. Vi vill sedan relatera denna kunskap till olika typer av organisationsstruktur, styrning och belöningsystem för att skapa en förståelse kring vilka alternativ som bäst kan tänkas motivera 80-talisterna på arbetsmarknaden. Vi vill även i slutdiskussionen föra ett resonemang kring en äntlig sämja mellan 80-talistens mentalitet, organisationers utvecklade arbetsformer samt motivationsteoretikernas slutsatser - *har dessa i takt med samhällsutvecklingen nått en konvergens?*
- Frågeställning:** Vad är det 80-talisten säger sig behöva, vilja ha och motiveras av på den framtida arbetsplatsen och vilken typ av organisationsstruktur, styrning och belöning kan tänkas konvergera bäst med denna generations preferenser?
- Metod:** Vår metod består av intervjuer, analyser av empiriska undersökningar och utvald teori. Det empiriska materialet valde vi att hämta från redan gjorda undersökningar på 80-talister i Sverige och Skandinavien, då vi ansåg att dessa erbjöd en högre trovärdighet än vad egna eventuella egna undersökningar hade kunnat göra. Vårt teoretiska avsnitt består av motivations- och organisationsteorier som vi sedan
- Summering:** En 80-talist karaktäriseras bland annat av sitt meningssökande, gruppfokus och sökande efter trygghet i otryggheten. Dessa attribut talar för att dessa individer skulle preferera en decentraliserad organisationsstruktur där de får svar på sina relevansfrågor via stimulerande arbetsuppgifter och arbetsformer. Arbetsformerna får gärna lämna utrymme för ansvar och målstyrningen är kanske den styrning som bäst motiverar en 80-talist. En 80-talist är uppväxt i ett konsumtionssamhälle och uppskattar den monetära belöningen då denna fysiskt och tydligt symboliserar organisationens uppskattning. Det är dock väldigt viktigt att denna kompletteras av icke-monetära belöningar i form av uppskattning, delegerat ansvar samt stimulerande arbetsuppgifter. En konvergens mellan 80-talistens mentalitet, organisationers utvecklade arbetsformer samt motivationsteoretikernas slutsatser kan även skönjas.
- Nyckelord:** 80-talist, generation, motivation, organisation, styrning, belöning.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL I	5
"MORGONDAGENS ARBETSKRAFT"	5
<i>SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING</i>	6
<i>HUR HAR VI VALT ATT LÄGGA UPP VÅR UPPSATS?</i>	6
KAPITEL II	8
VÅRT METODISKA VAL	8
<i>UPPSATSEN ÄNDRAR RIKTNING</i>	8
<i>Primärdata & sekundärdata</i>	8
<i>Kontakter skapas</i>	9
<i>Det blir aldrig som man tänkt sig</i>	10
<i>LITE SJÄLVKRITIK ÄR ALLTID BRA...</i>	10
<i>Risker med Generationsgeneralisering</i>	10
<i>VAL AV TEORIER</i>	12
<i>MYCKET ÄR EN TOLKNINGSFRÅGA...</i>	12
<i>"Är din källa säker?"</i>	13
<i>Vad finns inte med och varför?</i>	14
KAPITEL III	15
80-TALIST, JAVISST!	15
<i>BARN AV SIN TID</i>	15
<i>FRÅN GENERATION XL TILL GENERATION MEWE?</i>	15
<i>NYA ARBETSLIVSVÄRDERINGAR?</i>	17
<i>WHAT'S IN IT FOR ME?</i>	18
MOTIVATION – EN SMAKSAK?	20
<i>FÖRVÄNTANSTEORIN</i>	20
<i>MOTIVATION - EN ORGANISATIONS DRIVKRAFT</i>	21
<i>Arbetsmotivation á la Hertzberg</i>	21
<i>Tiden går men teorin består</i>	23
<i>ARBETSMOTIVATION – EN PRAKTISK FRÅGA</i>	24
<i>Organisationsstruktur – Top Hat eller Sandwich?</i>	25
<i>Styrning – order- eller målorienterat?</i>	26
<i>Belöningsssystem – ge mig eller se mig?</i>	27
<i>FÖRETAGSKULTUR - FÖRETAGETS SJÄL</i>	28
<i>Den interna kunden – en annan syn på anställda</i>	28
KAPITEL V	31
TVÅ VÄRLDAR MÖTS	31
<i>Organisationsstruktur – "Sandwich"</i>	31
<i>STYRNING - MÅLORIENTERAT</i>	32
<i>BELÖNINGSSYSTEM – SE MIG OCH GE MIG!</i>	33
<i>FÖRETAGSKULTUR – FÖRETAGETS SJÄL</i>	34
<i>Ett verktyg för att skapa ett arbetsengagemang</i>	35
KAPITEL VI	37
NYA TIDER - NYA VILLKOR?	37
<i>DEN INDIVIDKOLLEKTIVISTISKA MENINGSSÖKAREN</i>	37
<i>Olika fast lika?</i>	38
<i>VAD HADE VI KUNNAT GÖRA ANNORLUNDA?</i>	40
<i>Slutligen</i>	41
KÄLLFÖRTECKNING	43

<i>LITTERATUR</i>	43
<i>ARTIKLAR</i>	44
<i>UPPSATSER</i>	44
<i>ELEKTRONISKA KÄLLOR</i>	45
<i>INTERVJUER</i>	45

KAPITEL I "MORGONDAGENS ARBETSKRAFT"

*I detta kapitel vill vi ge en inledande försmak till vad vår uppsats kommer att bjuda på. Vi börjar med historik kring och en presentation av vårt ämne för att sedan introducera vårt syfte och vår frågeställning. Avslutningsvis har vi valt att lägga upp en tydlig plan över hur vi disponerat uppsatsen. Med hopp om att intressera och engagera bjuder vi nu in till en uppsats om **generation, motivation och organisation**.*

Med cirka trettio års mellanrum sägs generationer ersätta varandra, gärna med en uppfattning om sig själva som en slags motpol till föregående generation. Detta kan ses som en svårighet i diskussionen om generationsväxlingar; den äldre generationens syn på den nya präglas ofta av skepsis, oavsett vilka värderingar och egenskaper det är som skiljer generationerna åt. Det kanske tydligaste exemplet på detta är 40-talisterna, *generation XL*, vars uppväxt under det kalla kriget präglades av en repressivitet som tog sig uttryck i denna generations kamp för frigörelse under 60-talet. 40-talisterna var en oerhört stor generation och detta spelade en betydande roll i att deras antietablissemangskamp snart blev norm snarare än uppror. Inget decennium har sedan dess varit i närheten av storleken på 40-talets decenniekull, som exempelvis till antalet var cirka 200 000 fler än den som föddes på 80-talet.¹ En stor del av den arbetskraft som nu, efter 40-talisternas pensionering, ska följa föddes på 80-talet. Tiden har alltså nu kommit då *generation XL*:s roll på arbetsmarknaden ska ersättas, och frågan kring vilka de som ska ersätta 40-talisterna egentligen är har aldrig varit mer aktuell.

Detta märks inte minst i olika näringslivstidningar och forum där det går att läsa inlägg efter inlägg som berör ämnet. Både chefer och medarbetare tycks intresserade av den framtida arbetsgenerationen och många företag investerar i studier av 80-talisterna för att försöka kartlägga nästkommande generations krav, värderingar och attityder.

"Morgondagens arbetskraft" är ett sätt att glänta på dörren till framtidens Sverige och få en försmak av de stora förändringar som oundvikligen kommer att komma. Ledarna deltog i projektet av flera skäl. Ett av skälen är vårt intresse att som Sveriges Chefsorganisation studera de krav som kommer att ställas på framtidens ledarskap i takt med att de nya arbetstagarnas värderingar och attityder gör sitt intåg på arbetsmarknaden. En annan orsak till att vi deltog i studien var möjligheten att redan nu identifiera de värderingar som finns hos framtidens ledare – ledare och chefer som är morgondagens medlemmar i Ledarna."²

¹ C. Aronsson, www.di.se, 12 april 2007

² www.ledarna.se, 17 april 2007

Företagande handlar, i de flesta fall, om att få ut så hög vinst som möjligt och helst på minst investerade pengar. Det är kostsamt att ha personal och därför är det viktigt för företagen att de anställda besitter rätt kompetens och presterar bra i enlighet med företagets uppsatta mål. För att kunna hitta dessa kompetenser och locka dem till sig måste företagen erbjuda dessa individer något de finner värdefullt – en så kallad ”morot”. Då det är väldigt dyrt att nyrekrytera är det även viktigt att upprätthålla de anställdas intresse för företaget och motivera dem att lojalt stanna kvar på företaget. Det är därför viktigt att näringslivet ställer sig frågan; *Vad är det som motiverar medarbetare att välja ett visst företag och hur upprätthåller arbetsgivaren denna motivation?* Med detta som bakgrund har vi därför valt att titta närmre på vad nästkommande generation kan tänkas efterfråga, både i fråga om motivation och organisation.

Syfte och frågeställning

Det vi har som ambition i denna uppsats är att ta en närmre titt på 80-talistens framtida roll i ett arbetsliv i förändring. Vi har valt att inte se denna uppsats som en presentation av en lösning på ett problem utan snarare som en prospektiv analys av förutsättningarna för växelspelet mellan 80-talisten och arbetslivet. Syftet med vår uppsats är att synliggöra och öka kunskapen kring nästkommande generations, 80-talisterna, behov och motiv till prestationer i arbetslivet. Vi vill sedan relatera denna kunskap till olika typer av organisationsstruktur, styrning och belöningsystem för att skapa en förståelse kring vilka alternativ som bäst kan tänkas motivera 80-talisterna på arbetsmarknaden. Vi vill även i slutdiskussionen föra ett resonemang kring en äntlig sämja mellan 80-talistens mentalitet, organisationers utvecklade arbetsformer samt motivationsteoretikernas slutsatser - *har dessa i takt med samhällsutvecklingen nått en konvergens?*

- *Vad är det 80-talisten säger sig behöva, vilja ha och motiveras av på den framtida arbetsplatsen och vilken typ av organisationsstruktur, styrning och belöning kan tänkas konvergera bäst med denna generations preferenser?*

Hur har vi valt att lägga upp vår uppsats?

Vi har valt att skriva en kapiteluppdelad uppsats vars upplägg vi hoppas ger läsaren ett kreativt och underhållande intryck. Vi vill bidra till forskningen på ett sätt som inspirerar och manar till fortsatt läsning och intresse för ämnet. Vårt syfte är att skapa en generell bild av den svenska 80-talisten på arbetsmarknaden, snarare än att presentera slutgiltig vetenskaplig fakta. Vårt ämnesval är tvärvetenskapligt vilket bidragit till uppsatsens karaktär och

disposition. Nedan följer ett schema för vårt upplägg av uppsatsen, vilket vi hoppas kan bidra till en ökad tydlighet kring arbetet.

Inledning	KAPITEL I – "Morgondagens arbetskraft"	En inledande försmak till vad vår uppsats kommer att bjuda på samt en introduktion av vårt syfte och vår frågeställning.
Metod	KAPITEL II - Vårt metodiska val	Vårt tillvägagångssätt presenteras, motiveras och kritiserar.
Empiri	KAPITEL III – 80- talist, javisst!	En redogörelse för 80-talistens utmärkande drag som ligger till grund för vår prospektiva analys.
Teori	KAPITEL IV – Motivation - en smaksak?	Detta stycke börjar med att presentera Victor Vrooms förväntansteori, vilken belyser <i>varför</i> individer motiveras. Vidare behandlas <i>vad</i> individer motiveras av i teorin, vilket efterföljs av en presentation av mer praktiska motivationsmetoder på ett organisatoriskt plan.
Analys	KAPITEL V – Två världar möts	I detta kapitel kommer en analys av vilken organisationsstruktur, styrning samt vilket belöningssystem som skulle kunna tänkas motivera 80-talisten bäst, baserat på vårt empiriska material.
Diskussion	KAPITEL VI – Nya tider – nya villkor?	Här diskuteras och summeras våra slutsatser kring 80-talistens preferenser och dessa sätts in i ett större sammanhang. Vidare följer en reflektion kring vårt tillvägagångssätt.

KAPITEL II VÅRT METODISKA VAL

Detta kapitel avser att beskriva hur vi valt att ta oss från frågeställning till slutsats och varför. Även de teorier vi valt att använda oss av presenteras här, precis som det empiriska material vi bestämt oss för att basera vår uppsats på. Här förklarar vi även varför vi valt just detta material samt dess reliabilitet och validitet. Avslutningsvis analyserar vi kritiskt styrkor och svagheter med den metod vi valt.

Uppsatsen ändrar riktning

I inledningsskedet låg fokus på att vår uppsats skulle vara inriktad på eventbranschen och hur företag använder sig av eventföretag för att stimulera och motivera sina anställda. Vi sökte litteratur och andra källor kring denna frågeställning på de olika biblioteken i Helsingborg och Lund samt på Internet via artikeldatabaser, men även genom generella webbsökningar på exempelvis google.se. Vid en uppsatssökning på Internet samt i databasen Uppsök, uppmärksammade vi att det redan fanns väldigt mycket skrivet om just detta ämne. Detta ledde till att vårt intresse för just detta ämne svalnade och vi valde att modifiera förutsättningarna för studien något, men med visst bibehållet fokus på eventbranschen. Den 11 april 2007 bokades en intervju in med Håkan Sjöström på eventbyrån Faciemus i Malmö dit två av gruppens tre medlemmar begav sig. Genom att vi hade med oss en diktafon kunde även den tredje gruppmedlemmen ta del av vad som sagts. Under intervjun tog en gruppmedlem upp att hon hade läst en artikel som handlade om 80-talisternas mentalitet och undrade om de nya generationernas karaktär kunde vara en av anledningarna till att det går så pass bra för eventbranschen. Detta var något som Håkan bekräftade då han trodde att det ökade intresset just kunde bero på att 80-talisterna är på väg in på arbetsmarknaden. Han menade att dessa 80-talister skiljer sig mycket från de 40-talister som nu börjar gå i pension och vars jobb denna generation kommer att ta över. Således var idén kläckt till vår studie kring 80-talisternas mentalitet, men fokus låg emellertid fortfarande kvar på eventbranschen.

Primärdata & sekundärdata

Våra primärdata består främst av en inledande intervju som i första hand fungerat som inspiration samt mailintervjuer. Våra sekundärdata består av tidigare kurslitteratur och undersökningar, samt andra relevanta böcker och artiklar. Det har här, på grund av att vi ett flertal gånger ändrat vår inriktning på vår analys, funnits en mängd olika böcker som för oss

varit relevanta vid ett stadium i uppsatsen. Men efter omarbetningen av frågeställningen har deras relevans uteblivit och vi har fått söka vidare efter mer relevanta böcker.

Vi valde att använda kvalitativa undersökningar då vi trodde att dessa skulle passa bäst till vår frågeställning. Då det redan finns väldigt mycket bra empiriskt material kring 80-talisterna valde vi, istället för att göra intervjuer, att fokusera på insamling och kvalitativ analys av texter och dokument som enligt Bryman är en del av metoden för kvalitativ undersökning³. Vi valde att hellre prioritera vår tid på att noga gå igenom det som redan fanns skrivet, än att lägga tid på nya intervjuer som vi tror skulle ge oss ungefär samma svar. På Lunds stadsbibliotek hittade vi en bok som heter *80-talisterna kommer* av Thomas Fürth med flera, som bygger på knappt 2 000 enkätintervjuer med ungdomar i Sverige födda 1982. En annan bok vi valt att använda oss av är Mats Lindgrens med fleras bok *The MeWe Generation*. Denna bok bygger på studier av Skandinaviska ungdomar och har tagits fram genom ett samarbete mellan olika aktörer inom näringslivet, däribland MTV, som ansett att det ligger i deras intresse att förstå den nya generationen. Det är främst dessa två böcker i kombination med ett antal artiklar och mail-intervjuer med chefredaktören på tidningen Shortcut, som legat till grund för vårt empiriska material.

Kontakter skapas

Genom en sökning av 80-talister på Internet fick vi upp en artikel författad av Andreas Dahlin, som handlade om myten om 80-talisterna. Förutom att Shortcut vill fungera som en inspirerande tidning så är tidningen en kombination av en kontaktskapande mötesplats och events kring aktuella ämnen för att man ska ligga steget före i arbetslivet⁴. Detta var en för oss oerhört intressant artikel vilket gjorde att vi valde att försöka få kontakt med Dahlin via mail. Dahlin hade även i slutet av sin artikel efterfråga respons från läsarna något vi valde att dra nytta av. Vi frågade om han skulle kunna tänka sig att svara på några frågor kring 80-talister och det visade sig att han ställde sig positiv till detta. Efter någon dag fick vi utförliga svar och han hänvisade oss även till en bekant till honom, Fredrik Svensson, tidigare Jeppesson, som är entreprenör, författare och föreläsare i hur man hanterar nya ungdomsgenerationer. Vi försökte nå honom både via e-mail och telefon men tyvärr utan resultat.

³ A. Bryman, 2006, sid. 251

⁴ www.shortcut.nu, 2 maj 2007

Någon dag senare kom det även en uppföljning på den första artikel som Dahlin skrev om 80-talisterna. Anledningen till ännu en artikel var att han fått oerhört mycket respons från andra inom näringslivet på sin första artikel, vilket visar att han inte är ensam om sitt intresse för att lära sig mer om och diskutera den nästkommande generationens preferenser i arbetslivet. Vi kunde även läsa en mängd inlägg i ämnet på Shortcuts webbforum från ett antal personer av skiftande karaktär och bakgrund, vilket även detta tyder på att ämnet väcker många intresse och i allra högsta grad anses vara aktuellt.

Det blir aldrig som man tänkt sig...

Parallellt med att vi började lägga den empiriska grunden började vi formulera teorin och desto mer vi skrev desto större blev vårt tvivel om huruvida det fanns en naturlig koppling mellan 80-talisterna och eventbranschen eller inte. Anledningen till att vi länge valt att ha kvar en del av vår fokus på denna bransch var att samtliga medlemmar i gruppen är väldigt intresserade av just detta ämne och att vi redan i vintras bestämde att det var detta vi ville skriva om. Vi intalade oss därför att det fanns en stark koppling vilket det kanske egentligen inte gjorde. Vi tog upp detta inom gruppen och kom fram till att vi nog var tvungna att släppa eventbranschen då vi inte skulle kunna få till den tydliga koppling som vi så gärna ville.

Då vår intervju med Håkan Sjöström inte längre baserades på en aktuell frågeställning kunde vi inte längre använda denna som empiriskt material. Istället för att intervjun blev en del av vårt empiriska material blev den nu en endast en ren källa till inspiration. Vår sista och slutgiltiga problemställning kunde således formas och vi var igång med uppsatsskrivandet på allvar.

Lite självkritik är alltid bra...

Vi är medvetna om att det finns en risk att vi inte innehar en objektiv syn på fenomenet 80-talisterna då vi själva är födda under detta decennium. Vi försökt att ha detta i åtanke under hela uppsatsens gång och hoppas att det inte har färgat vår uppsats. Vi tror istället att detta faktum att vi är födda under 80-talet bidragit till att arbetet med uppsatsen fungerat så bra då det är stimulerade att skriva en uppsats som till viss del handlar om en själv och ens framtid.

Risker med Generationsgeneralisering

Vi är också medvetna om att det finns en viss problematik när det gäller att dela in människor i generationer baserade på vilket årtionde de är födda. Det finns risker med att generalisera en generation och påstå att alla som är födda under denna skulle fungera på liknande sätt. Att

säga att alla 80-talister har likartad mentalitet är en grov generalisering och att påstå att de som exempelvis är födda under 70-talet skulle skilja sig *avsevärt* från 80-talisterna är att överdriva.

Kan man ge en rättvisande bild av en målgrupp trots utelämnandet av skillnader på individnivå? Riskerna med generalisering och typifiering är många, men i dagens samhälle är det ett vanligt och kanske i viss mån nödvändigt fenomen. Att kategorisera människor enligt vissa "recept" kan underlätta människans tillvaro, inte minst på arbetsmarknaden, men kan också bli diskriminerande och ligga till grund för fördomar. Existerar verkligen det *typiskt 80-talistiska* i förhållande till exempelvis det *typiska 70-talistiska*? Går skillnaden mellan exempelvis en 40- och 80-talist att likställa med skillnader mellan gammal och ung mentalitet? Går det helt att bortse från möjligheten att skillnaderna kan ha sitt ursprung i just yngre generationers ofta tillfälliga rebelliska period i kontrast med den äldre generationens mer accepterande livsåskådning?

Även i den teoretiska delen har vi gjort vissa förenklingar av verkligheten. De motivationsteorier vi valt att ta med är generella antaganden om människans motivation och bortser bland annat från eventuella kultur- eller tidsmässiga skillnader. Trots detta har vi valt att ta med dem då vi anser att de har en viss giltighet och kan bidra till att skapa en bild av mänsklig motivation i allmänhet. I den mer praktiska delen som behandlar på vilka plan en organisation kan arbeta med motivation, urskiljde vi tre större områden som vi ansåg hade stor inverkan på utfallet av detta arbete; struktur, styrning och belöningssystem. Vi ställde oss frågan vilka generella trender det fanns inom företag vad gäller dessa tre områden och kom således fram till att presentera ett motsatspar under varje del. Dessa motsatspar är en slags polarisering av verkligheten och vi är medvetna om att denna ofta är mer komplex än så. Vi ansåg dock att denna förenkling var nödvändig för att senare i analysen kunna belysa hur den generella 80-talistens mentalitet står i konflikt eller konvergerar med vissa strukturer, styrningsformer och belöningssystem som trots allt används idag av många företag om än i andra konstellationer och kombinationer.

Nackdelarna med generalisering är många men det är viktigt att förstå att detta även är ett viktigt verktyg som används frekvent inom många olika områden, inte minst inom forskningen och framtagandet av olika teorier. Vi har valt att medvetet acceptera denna generalisering i vår uppsats för att kunna ha en plattform för vår diskussion, men vill redan här lyfta fram att vi är medvetna om individuella skillnader.

Val av teorier

Vi har i första hand valt att inrikta oss på teorier som berör motivation och då främst på arbetsplatsen. Många delar av de äldre teorierna kring motivation står sig än idag och vi har därför valt att använda oss av både och; det vill säga grundkälla och den moderna uppdaterade versionerna. Det finns många olika teorier och fokusområden vad gäller motivation men trots denna mångfald skiljer sig inte slutsatserna avsevärt, något som även bekräftas av vissa teoretiker idag. Med detta som anledning valde vi därför att endast ta upp en av de mest erkända arbetsmotivationsteoretikerna, Fredrick Hertzberg samt en mer nutida teoretiker Jon R. Katzenbach. Katzenbachs forskning baseras i stor utsträckning på tidigare bidrag till forskningen, men utvecklar även motivationsteorin i en mer modern tappning.

Vi har även tagit med en del organisationsteorier som behandlar motivering både på ett psykologiskt och på ett organisatoriskt plan. Motivering kan ske inom olika områden i en organisation och dessa teorier är utvalda i syftet att belysa hur man rent praktiskt kan arbeta med att motivera den nästkommande generationen. En del i arbetet med att motivera sina anställda ligger i, det idag så populära fenomenet, *intern marknadsföring* och därför valde vi att även beskriva detta. Vi tror att detta är något som särskilt tilltalar den yngre generationen som trots sin ökade mobilitet och flexibilitet paradoxalt nog även söker identifiering och trygghet inte minst på arbetsplatsen.

Mycket är en tolkningsfråga...

Som nämnt ovan har vi valt att koncentrera oss på insamling och kvalitativ analys av texter och dokument som kvalitativ undersökning och det finns då olika sätt att tolka dokument utifrån. Det som för oss var mest relevant var utifrån hermeneutiken. Detta då hermeneutik är en förståelseinriktad forskningstradition där inga absoluta sanningar söks eftersom sådana inte finns enligt den hermeneutiska kunskapsteorin. Istället söks nya sätt att försöka förstå olika företeelser. Eftersom vi inte kan förutsäga vad som kommer att ske i framtiden kan vi inte ta fram absoluta sanningar och det blir därför mest spekulationer samt en strävan efter en förståelse kring 80-talisternas mentalitet och vilka preferenser i arbetslivet denna medför, vilket hermeneutikern har som syfte.⁵

⁵ A. Bryman, 2006, sid. 370

”Är din källa säker?”

Begreppet *validitet* betyder giltighet eller relevans. Det gäller att samla in data som är relevanta för den aktuella studien. Vi anser att de granskningar som vi gjort, både analys av texter och intervjuer, är relevanta för vår uppsats vilket gör att vi anser att det finns en hög validitet. Validitet är när det som är avsett att mätas verkligen mäts och det anser vi att vi har gjort. Validitet innebär också hur väl man kan koppla teoriavsnittet till resultatdelen. Vi har valt att fokusera på hur man i arbetslivet kan motivera anställda och därför ansåg vi att teorier som teoretiskt svara på frågorna varför människan motiveras och vad det är som motiverar är aktuella att ta upp. Den mer praktiska delen i teoriavsnittet behandlar vilka generella alternativ företag har vad gäller struktur, styrning och belöning, något vi anser vara nödvändig att utgå från för att kunna skapa en förståelse för nästkommande generations arbetslivsvärderingar.⁶

Något som eventuellt ytterligare skulle kunna ha stärkt vår empiriska validitet är om vi intervjuat olika företagsledare. Deras syn på saken skulle kunna styrka eller för den delen förkasta antagandet att det finns en ny 80-talistisk mentalitet som det är viktigt för dem att ta hänsyn till. Vårt val att inte göra detta berodde främst på att det empiriska material vi hade till hands kändes täckande samt att för att få en validitet i företagsledarintervjuer skulle arbetet bli väldigt omfattande och tidskrävande, då detta skulle krävas mer kvalitativa och djupgående intervjuer. Vi ansåg därmed att intervjuerna med Dahlin och dennes kunskap i ämnet som företagsledare i kombination med studierna av vårt empiriska material som baserades på 80-talisternas syn på sig själv, var tillfredställande i vårt fall.

Med *reliabilitet* menas hur pålitliga mätningarna är. Om oberoende undersökningar har liknande resultat är reliabiliteten hög. Då vi inte enbart förlitat oss på en enda källa så kan vi påstå att vår reliabilitet är hög. Om insamlade data är pålitliga och den kan ge svar på frågeställningarna så innebär det att reliabiliteten är hög. Vi anser att vi nått upp till detta kriterium då vår empiri baseras på en undersökning av cirka 2000 gymnasieungdomar, ett antal artiklar om ämnet och en e-mailintervju med en person som även han har erfarenhet av ämnet, och vi har då kunnat se ett mönster oavsett källa. Andreas Dahlins reliabilitet anser vi vara relativt hög då materialet vi fått från honom dels utgår från hans egna erfarenheter av 80-talisterna och dels från andra företagsledares respons på hans artiklar i ämnet. En hög reliabilitet ska också innebära att undersökningen ska kunna göras igen och resultatet bli

⁶ A. Bryman, 2006, sid. 43-44, 257

likvärdigt.⁷ De undersökningar vi baserar vårt arbete på gjordes främst på 80-talister när de gick på gymnasiet. Detta innebär att dessa undersökningar inte skulle kunna göras om på exakt samma sätt idag, men vi menar att de trots detta har hög reliabilitet då 80-talistens uppfattning om sig själv troligtvis består än idag.

Vad finns inte med och varför?

De mest basala teorierna om vad som motiverar och driver människan ansåg vi inte vara tillräckligt relevanta för vår frågeställning för att få en plats i uppsatsen. Forskningen kring vad som driver människan i arbetslivet är visserligen starkt förankrad i dessa mer grundläggande behovsteorier, men är betydligt mer nyanserad på dagens arbetsmarknad. Detta har bland annat bidragit till att vi valt bort en av de mest kända, men även mest kritiserade, behovsteoretikerna; Abraham Maslow.

Vårt val att förenkla och reducera företagens alternativ vad gäller struktur, styrning och belöningsystem är en medveten avgränsning. Främst inom struktur och styrning finns det en oändlig mängd alternativ och teorier, men då vi är begränsade både i sidantal och tidsmässigt ansåg vi att det inte fanns tillräcklig relevans i dessa för att lyfta fram denna nyansering ytterligare.

⁷ A. Bryman, 2006, sid. 43-44, 257

KAPITEL III

80-TALIST, JAVISST!

Nu börjar själva uppsatsen och vi går rakt på pudelns kärna; 80-talisterna. Vilka är de? Detta kapitel börjar med att ringa in vad exakt vi menar med ”80-talisterna”, samt betydelsen av generationsväxlingar ur ett organisatoriskt såväl som historiskt perspektiv. Sedan följer en beskrivning av 80-talisterna som baseras på allt det empiriska material vi tagit del av. Vi gör här ett försök att utkristallisera såväl generella attribut som deras mest typiska särdrag.

Barn av sin tid

Det gamla uttrycket att vara ”barn av sin tid” är en bra beskrivning av vad det innebär att kategorisera människor utefter de årtionden de föddes och växte upp under. Vår definition av 80-talister i denna uppsats är människor som föddes i Sverige och Skandinavien mellan 1980 och 1989, tillhörandes alla samhällsklasser och etniciteter. Att påstå att alla dessa har gemensamma mål och behov på arbetsmarkanden är, som nämnts redan i metoden, en grav generalisering av verkligheten, men det finns belägg för generella likheter. Utan att dra dessa generella paralleller blir det svårt att analysera och dra slutsatser om generationer. Icke desto mindre är skillnader på individnivå något man bör ta stor hänsyn till i generationsstudier.

De skandinaviska 80-talisternas gemensamma nämnare har sin grund i att de allihop växte upp under en period med liknande samhälleliga förutsättningar. Exempel på detta är 80-talets allt lägre föräldra- och vuxennärvaro, högkonjunktur och snabba tekniska utveckling. De som föddes på 80-talet är alltså barn av samma tid men, precis som alla andra, även individer med personliga behov, preferenser och värderingar.

Från Generation XL till Generation MeWe?

Betydelsen av generationsväxlingar är något som betonas starkt i boken *Generationsväxling och de sju dödssynderna*⁸. Här menar man emellertid att åldersstrukturen i en organisation i stor utsträckning är branschknuten. I boken delar man upp olika organisationstyper i grupper enligt de sju dödssynderna och pekar på att samma problematik återkommer i företag med liknande åldersstruktur. Exempelvis sägs stora delar av servicesektorn vara starkt hierarkisk med en klar dominans av yngre långt ner i organisationen och äldre långt upp.⁹ Denna indelning är inte något vi kommer att gå in på vidare här, men boken har en viktig poäng i

⁸ R. Ohlsson & P. Broomé, 2003

⁹ R. Ohlsson & P. Broomé, 2003, sid. 81-82

diskussionen kring ålderns betydelse på arbetsplatsen; en åldersmässig obalans inom en verksamhet kan ligga till grund för såväl konflikter som kottteri och suboptimering. Boken understryker vikten av ett mentorskap i utbildande syfte inom organisationer och pekar på betydelsen av balans äldre och yngre emellan.¹⁰ Skillnader mellan olika generationer beror, som diskuterats ovan, av olikheter i såväl uppfostran och uppväxt som samhälleliga förhållanden och grad av tidsenlig utbildningsnorm.¹¹

Intresset för just decenniekullen, 80-talisterna, är stort och man har gjort många studier på den, inte minst i Sverige och Skandinavien. En av de mest långtgående undersökningarna sammanfattas i boken *The MeWe Generation* av Mats Lindgren¹². Denna bok bygger på undersökningar av 80-talister i Skandinavien och pågick mellan 1990 och 2005.¹³ Dessa 80-talister växte upp under en period då föräldrar och vuxna blivit allt mer frånvarande, då hemmafrun mer eller mindre blivit ett begrepp från stenåldern och då kompisgruppen fick en allt större betydelse. Det var hos vännerna man sökte trygghet när vuxna inte längre fanns till hands, man bildade grupperingar bland de egna och skapade en egen ordning.¹⁴ Den utpräglade individualismen som återfinns i 70-talets decenniekull, ersattes så med ett slags kombinerad individualism och gruppanda hos dem som föddes under 80-talet. Auktoriteter accepteras så länge de ingår i gruppen och verkar utifrån gruppens värderingar; lojalitet riktas mot det nätverk man har kring sig. Individualismen är emellertid fortfarande påtaglig hos 80-talisten och det är i denna motsägelse författarna till boken *The MeWe generation* hämtade inspiration till det tilldelade namnet MeWe, som både syftar till jaget och gruppen.

En beskrivning av 80-talisterna som kräsna, överoptimistiska och egoistiska är dock även den ganska vanlig och kanske inte heller helt missvisande. Det finns en viss risk att de som växte upp under 80- och delar av 90-talets ådrog sig ett så kallat *Klondykesyndrom*.¹⁵ Denna åkomma skapar en tro på att pengar växer på träd och kom sig, för 80-talisten, av den utveckling och ekonomiska välstånd som denne upplevde under sin uppväxt. Företag poppade upp som svampar ur marken och tekniken gjorde enormt snabba framsteg. Enligt Lindgren talar man till och med ofta om 80-talisterna som bortskämda och "helt hopplösa". Detta är emellertid ett uttalande som författarna menar till stor del kan tänkas ha sitt ursprung i den

¹⁰ R. Ohlsson & P. Broomé 2003, huvudpoäng i boken

¹¹ J. Norberg, 2006, sid. 44-45

¹² CEO och grundare av Kairos Future och har arbetat med frågor kring framtid, värderingar och arbetsliv sedan slutet av 1980-talet.

¹³ M. Lindgren et al, 2005, sid. 11

¹⁴ K. Glans, www.axess.se, 12 april 2007

¹⁵ K. Glans, www.axess.se, 12 april 2007

generationsväxlingsskepsis som diskuterats tidigare, och således inget som egentligen är karaktäristiskt för 80-talisten.

För att återgå till de attribut som 80-talisterna i stor utsträckning verkligen har, så säger de studier av gymnasieungdomar som presenteras i boken *80-talisterna kommer* en hel del om detta. Ungdomsstudierna i denna bok har gjorts i Sverige på elever som gjorde sitt sista gymnasieår 2001. Alla kön, etniciteter och linjer finns representerade i dessa studier och generellt styrker de bilden av 80-talisten som frihets-, självständighets- och oberoendesökande.¹⁶ Detta är även en generation som avskyr monotonitet och kräver flexibilitet¹⁷. Vännerna och hälsan främst, men även att på resande fot uppleva världen är ett frekvent återkommande svar på frågan om vad som är viktigt.¹⁸ En annan tydlig generell trend bland dagens ungdomar är långa utbildningar på högre nivåer samt att det stadgade familjelivet skjuts allt längre upp i åldrarna. Även benägenheten att bo tillsammans med någon i samboskap minskar och tillsammans pekar dessa trender på att ungdomar idag vill förbli just ungdomar längre, med den frihet, självständighet och spänning som detta innebär. Motståndet till vuxenlivet kan även ha att göra med att tryggheten för många 80-talister finns i kompisgruppen, eftersom det var den som var mest närvarande under uppväxten. Gruppen utgjorde en subkulturell trygghet och att kliva in i vuxenlivet med det partnerskap och familjeskapande som detta ofta innebär känns otryggt och främmande för 80-talisten. Visserligen ses familjebildning och partnerskap fortfarande som en väldigt naturlig och självklar del av livet för många, men för 80-talisten är det naturligt att, i större mån än föregående generationer, skjuta detta på framtiden.¹⁹

Nya arbetslivsvärderingar?

Synen på hela det verksamma yrkeslivet har även den förändrats, och är i viss mån tudelad. En stor del av 80-talisterna säger sig vilja jobba hårt under en kortare period för att sedan ta det lugnare, medan en lika stor del säger sig vägra jobba mer än 40 timmar i veckan.²⁰

De branscher som tycks vara mest populära bland 80-talisterna säger även dessa en hel del om just denna decenniekull. Nöjes-, media- och idrottsbranschen rankas allra högst. Även design, service- och tjänstesektorn lockar och gemensamt för alla dessa är *självständighet*, *dynamik* och *kreativitet*. Om 80-talisterna kan även sägas att de är mer serviceinriktade än tidigare

¹⁶ T. Fürth et al, 2002, sid. 50-51

¹⁷ T. Fürth et al, 2002, sid. 39-40

¹⁸ T. Fürth et al, 2002, sid. 50-51

¹⁹ T. Fürth et al, 2002, sid. 66

²⁰ T. Fürth et al, 2002, sid. 56

generationer, vilket kan ha att göra med att deras uppväxt präglats av ett ständigt växande servicesamhälle. Detta har bidragit till att de, utan att vara medvetna om det, besitter viss kunskap om hur service upplevs och förmedlas. Detta är en stor fördel gentemot tidigare generationer som växt upp under en tid där produktionsfokus rådde och service inte hade lika stor betydelse. Vidare säger sig tre av fyra av de ungdomar som representeras i Thomas Fürths studier i *80-talisterna kommer* hellre tar ett roligt jobb än ett välbetalt.²¹ Generella lönsamhetsmål och företagsvisioner räcker inte för 80-talisten som behöver svar på frågan *varför* han eller hon ska välja att jobba hårt inom just företaget i fråga.²²

De 80-talister som inte planerar en framtida anställning har även de krav som har stor potential att starkt inverka på framtidens arbetsmarknad. Enligt studier som gjorts i Skandinavien är dess 80-talister generellt mycket positivt inställda till att starta eget och vara "sin egen".²³ Närmare bestämt tre fjärdedelar av landets befolkning mellan 18 och 30 år kan, enligt studierna i *The MeWe Generation*, tänka sig ett entreprenörskap. Friheten och flexibiliteten lockar och att skapa ett eget nätverk av kunder, partners och leverantörer är även det något många vill göra. Branschmässigt är det även här media-, kultur och servicesektorn som lockar; branscher som i stor utsträckning kräver personal och styrning. Paradoxalt nog är det väldigt få unga som vill bli chefer med det personalansvar som denna post innebär; chef är något man bara vill vara över sig själv.²⁴

What's in it for me?

Gemensamt för samtliga åldersgrupper på dagens arbetsmarknad är värdesättandet av meningsfullt arbete, trevliga arbetskamrater och en sund arbetsmiljö.²⁵ Vad som däremot, enligt Fürth med flera, skiljer 80-talisterna från de äldre generationerna är en ökad frihetssträvan och ett ökat belöningsökande i arbetslivet. Att eftersträva frihet och belöning är emellertid, enligt chefredaktören på Shortcut Andreas Dahlin, något som yngre generationer eftersträvat i alla tider. Det ligger i nya generationers natur att vilja förändra, förbättra och vilja ha ut mer av rådande förhållanden, inte minst på arbetsmarknaden.²⁶ Enligt Dahlin är det begrepp som *relevans* och *auktoritetsvridning* som verkligen särskiljer 80-talisten från tidigare generationer. Frågan kring relevans kan exemplifieras via en situation som ofta uppstår under en anställningsintervju. Frågan kring varför chefen anser att

²¹ T. Fürth et al, 2002, sid. 56

²² M. Lindgren et al, 2005, sid. 112

²³ M. Lindgren et al, 2005, sid. 106 -107

²⁴ M. Lindgren et al, 2005, sid. 106 -107

²⁵ T. Fürth et al, 2002, sid. 73

²⁶ E-mail intervju med A. Dahlin, 21 april 2007

arbetsplatsen i fråga är attraktiv att jobba på är för 80-talisten irrelevant; för denne ligger relevansen i på vilket sätt arbetsplatsen är attraktiv för honom eller henne och vilka behov företaget kan tillfredställa. Så här långt ter sig Dahlins 80-talist som oerhört självcentrerad men samtidigt grupp fokuserad, en beskrivning som stämmer väl överens med den bild av 80-talisten vi målat upp tidigare. Dahlin menar att det andra nyckelordet, auktoritetsvridning, är något som enkelt exemplifieras i en grupsituation. Den formellt utsedde ledaren accepteras inte på samma sätt av 80-talisten som exempelvis av 60- och 70-talisten, något som även styrks av Curt Andersson i boken *Kunskapssyn och lärande*²⁷. Andersson menar till och med att den unga generationen ser auktoritärt ledarskap som något nästan förbjudet och fel och som något att ifrågasätta. Anledningarna till detta ligger enligt Dahlin i mångt om mycket i det informationssamhälle som 80-talisterna vuxit upp i. Aldrig förr har en generation omgivits av den mängd informationsteknologi som 80-talisterna omslutits av. Internet, mobiltelefoni och ett antal olika tv-kanaler har varit vardagsmat för 80-talisten under hela dennes uppväxt. Information från hela världen har omslutit 80-talisten, samtidigt som en tillgänglighet på och möjlighet till kommunikation ökat allt mer. Detta har skapat ett större kontaktnät för 80-talisten på det individuella planet, som ”tvingats” hantera mer information och fler kontakter på kortare tid. Detta kan tänkas vara anledningen till 80-talistens förmåga att, utifrån egna värderingar och preferenser, kritiskt sälla ut och bedöma människor i mötet med dem. En hög formell grad är, enligt Dahlin, inget som automatiskt imponerar på en 80-talist, vilket ofta uppfattas som kaxigt och respektlöst.

Meningssökande, flexibel och ansvarskännande, men även överoptimistisk, tvetydig och krävande. 80-talisterna är i allra högsta grad av en mångtydig natur med stora förhoppningar på den egna framtiden. ”Som ungdomar är mest” kanske vissa skulle beskriva dem, men vi menar att de kanske är mer komplexa än så. Oavsett hur man väljer att se på 80-talisterna ligger framtiden för deras fötter och näringslivet kan finna fördel i att förbereda sig, inte minst motivationsmässigt.

²⁷ C. Andersson, 2000, sid. 145

KAPITEL IV

MOTIVATION – EN SMAKSAK?

*I detta kapitel börjar vi med att redogöra för vilka förväntningar som ligger bakom motivation; **varför** människan låter sig motiveras på arbetet. Vi fortsätter sedan med att presentera generella arbetsmotivationsteorier som söker förklaringen till **vad** människan motiveras av på arbetet. I sista delen av kapitlet gör vi ett försök att belysa alternativen kring **hur** organisationer idag rent praktiskt kan arbeta med motivation, såväl strukturellt som styrnings- och belöningsmässigt.*

Förväntansteorin

Förväntansteorin försöker ge en förklaring till varför människor låter sig motiveras och den är speciellt utvecklad för situationer i arbetslivet. Teorin bygger på att individer gör medvetna och rationella val när det gäller sitt beteende i arbetslivet. Enligt förväntansteorin är alltså människor rationella beslutstagare som agerar rationellt utifrån hur de ser på omvärlden. De tänker på sina handlingar och agerar på ett sätt som tillfredställer deras behov och hjälper dem att uppnå sina mål. Människor är framtidsorienterade och motiverade till att bete sig på ett sätt som de tror kommer leda till en tillfredsställande belöning. Det går alltså att säga att medarbetarna kommer att lägga kraft och energi på den uppgift som de anser är mest attraktiv och som de tror att de bäst skulle kunna utföra.²⁸

Enligt förväntansteorin kommer de anställda att försöka anstränga sig när de tror att de kan uppnå en viss prestationsnivå samtidigt som de vet att de kommer belönas för den uppnådda prestationen. Här finns det alltså en koppling mellan ansträngning och prestation men även en koppling mellan prestation och belöning. Företagsledarna har större inflytande över relationen mellan prestation och belöning, än vad den anställda har, då det är dessa som bestämmer över hur belöningarna delas ut.²⁹

Förväntansteorin kännetecknas av en medvetenhet hos den anställda. Personer antas i viss mån veta vad de vill ha och hur de ska nå det önskade målet. Beteendet hos en människa kan tolkas som ett resultat av en medveten beslutsprocess. I denna process värderas och rangordnas alternativa handlingar. Rangordningen sker utifrån en subjektiv förväntan om en framtida nytta av

²⁸ V. H. Vroom, 1995, sid. 17-23

²⁹ Appelbaum & Shapiro, 1992

de olika alternativens resultat. Det går till en viss grad att förutse en anställds beteende genom att anta att individen väljer det alternativ som förväntas ge honom störst nytta. Individens insats är dock inte det enda som är avgörande för resultatet. Yttre faktorer kan ha en förklaring till att det kan finnas skillnader i vad den anställde önskar prestera och vad han faktiskt presterar.³⁰

Motivation - en organisations drivkraft

Motivation handlar om att alla människor har nedärvda och instinktiva drifter som påverkar vårt handlande – ”a strong stimulus which impels action”³¹. Det handlar om kulturellt och socialt betingade *behov* som omedvetet måste fyllas³² - har olika förväntningar på omvärlden. Edgar Shein³³ menar att alla individer motiveras och styrs av olika saker beroende på att vi människor har erfarenheter och bakgrunder av skiftande karaktär³⁴. Dessa skiftande erfarenheter och bakgrunder går, i viss utsträckning, att härleda till särskild historik kring olika tidsepoker och generationer.

Arbetsmotivation à la Hertzberg

En känd profil inom behovs- och motivationsteorin är managementprofessorn Fredrik Hertzberg³⁵ som redan under slutet av 60-talet i sin artikel *One more time: how do you motivate employees?* lyfte fram och förtydligade *vad* som motiverar anställda på ett företag. Han talade bland annat om på vilka sätt man kan få en individ att agera som man önskar; genom negativ *fysisk KITA*, negativ *psykisk KITA* samt *positiv KITA*. Med KITA menar Hertzberg helt enkelt ”administer a kick in the pants”, det vill säga utdela en spark i baken. Negativ fysisk KITA och negativ psykisk KITA handlar om hot om fysiskt våld och bestraffning, något som i alla fall i dagens moderna Sverige verken är accepterat eller lagligt³⁶. Den, enligt Hertzberg, mest effektiva metoden är dock positiv KITA som innebär att man motiverar de anställda genom att erbjuda något denne vill ha i gengäld, det vill säga genom någon form av belöningar.³⁷

Hertzberg menar att det går att dela in de arbetsrelaterade behoven i två kategorier som på olika nivåer påverkar den anställdes motivation på arbetsplatsen;

³⁰ D. I. Jacobsen & J. Thorsvik, 1997, sid. 235

³¹ N. E. Miller & J. Dollard, 1941, sid. 18

³² S. Rubenowitz, 2004, sid. 57

³³ Professor i management på Sloan School of Management på MIT

³⁴ P. Flaa et al, 2006, sid. 52

³⁵ Professor i Management vid Utah Universitet. Han var även chef över det psykologi institutionen vid Case Western Reserve Universitetet då artikeln skrevs.

³⁶ Vissa former av hot eller varningar om exempelvis uppsägning är dock i vissa fall lagligt

³⁷ F. Hertzberg, 1968, sid. 1-2

- *Hygienfaktorer* - Med hygienfaktorer menas företagets politik och administration, chefens agerande och arbetsledning, mellanmänniska relationer, arbetsmiljön, status och lön. Dessa faktorerna inkluderar på så sätt yttre faktorer som inte är relaterade till själva arbetsuppgiften.
- *Motivatorer* - Med motivationsfaktorer menade Hertzberg tillfredställelsen av att genomföra ett bra arbete, få beröm för utförandet av arbetsuppgifterna och arbetsuppgifterna i sig självt, att ha ansvar och kontroll över sin egen arbetssituation samt möjlighet till avancemang. Det är det stimulerande arbetet och arbetsuppgifter som är motivationsfaktorer i sig. De motiverande faktorerna inkluderar således inre faktorer kopplade till arbetsuppgiften.³⁸

Hertzberg genomförde en studie på 1685 anställda på olika företag och kom då fram till att motivationsfaktorerna var den främsta orsaken till tillfredsställelse på jobbet och hygienfaktorerna var den främsta orsaken till att de anställda inte var nöjda på sin arbetsplats. Hertzberg skiljer även på att *inte vara missnöjd* med sin arbetssituation och att vara *nöjd*. Han menar att om en individs tillvaro på arbetsplatsen präglas av rimliga arbetsförhållanden och skälig lön, det vill säga en tillvaro som inte är allt för motiverande men acceptabel, är denne inte missnöjd. Att inte vara missnöjd innebär att de förhållanden som en individ ser som en förutsättning på en arbetsplats är uppfyllda, men vid en frånvaro av dessa uppstår *missnöje*. Nöjdheten uppstår först då arbetstillvaron erbjuder en viss stimulans utöver de grundläggande premisserna så som exempelvis uppskattning av goda prestationer. En icke missnöjd kan åtminstone ses ha fått sina hygienfaktorer tillfredställda men för att denne ska kunna växa psykiskt krävs stimulans på ett högre plan.³⁹

Hertzbergs bidrag till forskningen kring arbetsmotivation kan, vid en första anblick, verka ålderdomlig och inaktuell. Vid studiet av mer modern litteratur i ämnet kunde det emellertid urskiljas att mycket av Hertzbergs tankegångar återkom.

³⁸ F. Hertzberg, 1968, sid. 4

³⁹ F. Hertzberg, 1968, sid. 4

Tiden går men teorin består

En av de mer moderna profilerna inom motivations- och behovsteorin är Jon R. Katzenbach⁴⁰. Katzenbach har studerat många av de kända teoretikerna inom ämnet, däribland just Fredrik Hertzberg och vill mena att dessa, visserligen inte i lika stor utsträckning, ändå pekar på att *en individ som är stolt över sitt arbete och upplever detta som stimulerande kommer också att vara motiverad att utöva detta effektivt*. Hertzbergs teori om att det bland annat är arbetet i sig som motiverar är, trots att många år passerat, med andra ord fortfarande aktuell på många sätt.

Katzenbach menar att det är viktigt att ledare i organisationer uppmärksammar vad de anställda anser att de är bra på och känner sig stolta över. Att känna sig behövd för sina kunskaper skapar ett *upplevt syfte* med sitt arbete som i sin tur leder till *stolthet* och i slutändan *engagemang* och ökad prestationsförmåga.⁴¹

“However, frontline *motivation* requires a sense of purpose in day to- day work that relates to the organization’s alignment. From this emerges pride, which leads to the commitment necessary for peak organizational performance.”⁴²

Dessa egenskaper måste dock få utrymme att utövas och utvecklas för att de anställda ska känna sig motiverade att prestera. Katzenbach lyfter fram vikten av kommunikation mellan ledning och de anställda och att dessa bådas olika synsätt bör integreras för att få en högpresterande organisation – *ledningen måste lyssna på sina anställda för att kunna skapa en känsla för företaget*. Han vill dock skilja på att vara stolt över sitt företag och att vara stolt över sitt arbete. Att vara stolt över sitt företags historia, produktion och varumärke kan enligt Katzenbach skapa lojalitet men påverkar inte i sig de anställdas beteende. Deras beteende gällande sina prestationer måste istället ha sin grund i stoltheten för sin arbetsuppgift, först då kan företaget motivera till ökad prestanda.⁴³

I am convinced that pride in the work itself is the more powerful agent of change and performance. The clinical work of Herzberg, Csikszentmihalyi, and others strongly supports this belief.⁴⁴

Med utgångspunkt från denna teoretiska motivationsgrund ska vi nu anta ett mer praktiskt perspektiv på motivation. Nästa del av kapitlet behandlar hur organisationer, både direkt och mer indirekt, kan arbeta med motivation.

⁴⁰ Grundare av Katzenbach Partners LLC, ett företag som specialiserat sig på organisations- och teameffektivitet, ledarskap och arbetsprestationer. Han har även författat en del skrifter i ämnet där ibland ”Why pride matters more than money”.

⁴¹ J. R. Katzenbach, 2006, sid. 59-60

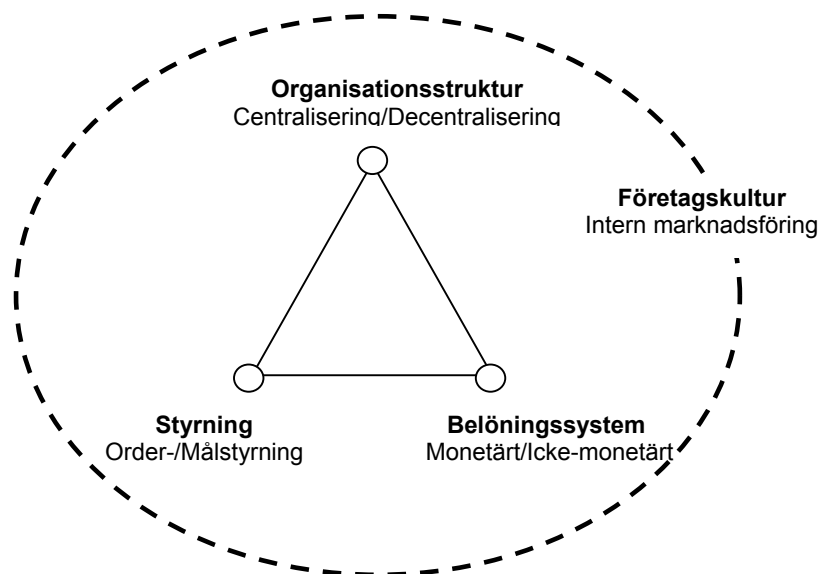
⁴² J. R. Katzenbach, 2006, sid. 61

⁴³ J. R. Katzenbach, 2006, sid. 61-62

⁴⁴ J. R. Katzenbach, 2006, sid. 62

Arbetsmotivation – en praktisk fråga

För en organisation är arbetet med att motivera sina anställda betydligt större än de mest uppenbara motivationsföreteelserna som bonussystem, belöningsresor och löneökningar. Allt från organisationsstrukturella faktorer till olika sorters styr- och belöningsystem kan ses som mer eller mindre direkt delaktiga i organisationens förutsättningar som ”motivator”. Brist på arbetsengagemang, *alienation*, kan således ha sin kärna i hur företaget valt att lägga upp arbetet, hur dess organisatoriska uppbyggnad ser ut samt i hur belöningsystemets utformats.⁴⁵ Modellen som följer på nästa sida är ett försök att illustrera tre viktiga aspekter av en organisation ur ett motivationsperspektiv. Längst upp i modellen finns organisationens strukturella uppbyggnad. Detta kan, ur ett motivationsperspektiv, tyckas långsökt men är i själva verket en absolut grundläggande förutsättning för företagets arbete med motivation. Nere till vänster har vi placerat styrning, vilken vi menar även den inverkar starkt på motivationssituationen i företaget. Slutligen har vi placerat belöningsystem nere till höger, vilket mer direkt kan kopplas till arbetet med att motivera de anställda. Enligt många teoretiker är belöningsystemet en del av styrsystemet, men vi har valt att här se det som en separat del just på grund av dess starka anknytning till motivation. Modellens tre hörnstenar har därmed olika grad av direkt inverkan på organisationens arbete med motivation, men står även i ett starkt beroendeförhållande till varandra. Kring denna triad finns företagskulturen som bör vara i enlighet med organisationens struktur, styrning och belöningsystem och på så vis främja det interna arbetet med att motivera personalen. Triaden bildar således tillsammans med den omgivande företagskulturen en slags helhet och grund för organisationens motivationsarbete.



Figur 2 Egen modell: en grafisk representation av organisatoriska element ur ett motivationsperspektiv.

⁴⁵ S. Rubenowitz, 2004, sid. 56

Under varje del av trekantens udd har vi valt att presentera ett organisatoriskt motsatspar. Dessa motsatspar har som syfte att lyfta fram generella strategier gällande struktur, styrning och belöningsystem på ett företag. Detta är en medveten förenkling av verkligheten, som ofta är mer komplex och nyanserad. Detta är emellertid en nödvändighet för att analysera modellens olika delar och bygger trots allt på de generella tendenser som finns i dagens organisationer. Det är bland annat via boken *Kunskapssyn och Lärande – i samhälle och arbetsliv* som vi har funnit inspiration och belägg för de motsatspar vi valt att presentera som generella tendenser i dagens organisationer.⁴⁶

Organisationsstruktur – Top Hat eller Sandwich?

I organisationsteorier talas det ofta om att den struktur som valts bör stå i samklang med den strategi företaget har. Struktur är således inte bara ett sätt på vilket företaget byggs upp utan också grundläggande för klimatet och målsättningarna inom företaget.⁴⁷ Generellt kan sägas att organisationers struktur har olika grad av *centralisering*; strukturen kan antingen ha en pyramidliknande form eller ett mer platt utseende. Denna form är ofta starkt förknippad med organisationens styrningsmekanismer, något som behandlas lite senare. En starkt centraliserad organisation är *hierarkisk* och präglas av stark styrning, enhetlighet och förutsägbarhet.⁴⁸ Problemen i dessa typer av organisationer ligger ofta i informationsspridningen och i de anställdas känsla av brist på delaktighet och medverkan. Hierarkin och byråkratin hade sin guldålder i mitten av 1900-talet och förknippas starkt med den tidens starka trender såsom fordism, taylorism, standardisering och löpande band.⁴⁹ I dagens informationsteknologiska samhälle har den starkt centraliserade organisationen fått en allt mindre roll, men lever fortfarande kvar och fungerar bra inom vissa branscher, framförallt i servicesektorn.⁵⁰

I en starkt decentraliserad organisation är situationen ofta annorlunda. Med denna struktur tar organisationen enklare tillvara på de lokala kunskaperna inom företaget, det finns en stark flexibilitet och de anställda känner sig i större utsträckning delaktiga i beslutsprocessen. Den självständighet som en decentraliserad organisation innebär är idag, enligt många av organisationspsykologins teoretiker, en viktig förutsättning för att kunna vara en effektiv och konkurrenskraftig organisation. Detta förutsätter emellertid att ledningen har satt upp

⁴⁶ C. Andersson, 2000, sid. 135-164

⁴⁷ R. N. Anthony & V. Govindarajan, 2007, sid. 8

⁴⁸ R. M Grant, 2006, sid 196-197

⁴⁹ F. Wilson, 2003, sid 100

⁵⁰ R. Ohlsson & P. Broomé, 2003, sid 81-82

realistiska och tydliga mål som också följts av befogethet.⁵¹ Givetvis finns det risker även med denna typ av organisation, främst i form av suboptimering och en försvagad styrning.

Styrning – order- eller målorienterat?

Företag består i hög grad, i vissa fall enbart, av individer och en organisation är framför allt *sociala* eller *sociotekniska* system.⁵² Detta innebär att det inom ett företag finns en mängd olika individer på olika poster med olika viljor och mål. Något som många företag och olika teoretiker diskuterar är vilka *styrmedel* som är bäst och effektivast för företagen att använda i sin strävan efter att få sina medarbetare att handla utifrån företagets bästa.

Ett av ledningens huvudmoment är att uppmuntra personalen och motivera dem till att prestera bättre. Det finns många olika sätt att gå till väga på och ett av dem är att via ett mer traditionellt ledarskap, även kallat *orderstyrning*, delegera och kontrollera arbetet.⁵³ Denna styrningsmetod skapar tydlighet i såväl rollfördelning som arbetsuppgifter, men kan skapa konflikter i organisationen och hämma de anställdas potentiella resurser och kreativitet.

På samma sätt som det blivit allt vanligare med en decentraliserad organisation har det också skett en förskjutning kring vilken typ av styrning som dominerar inom organisationer⁵⁴. Styrningsalternativen inom organisationerna har förändrats och företagen tenderar att allt mer ta de psykologiska aspekterna i beaktande. Många organisationer börjar anamma ett annat sätt att driva sina medarbetare framåt, nämligen *målstyrning*. Med denna typ av styrning organiseras företagen genom att aktiviteter och resurser styrs upp mot ett specifikt mål. En anamning av målstyrning innebär inte att företagen frångår sin strävan efter effektivitet, bara att denna eftersträvas på ett annat sätt. Målstyrning är även något som starkt går att förknippa med projekt- gruppkonstellationer, en arbetsform som blivit allt vanligare.⁵⁵ De största fördelarna med en målstyrning är att detta styrsätt är flexibelt och välanpassat till företag i en dynamisk omgivning. Till nackdelarna hör svårigheter i att utvärdera huruvida målen är uppnådda eller inte samt samordning och koordinering av individuella viljor inom organisationen.⁵⁶

⁵¹ S. Rubenowitz, 2004, sid. 23

⁵² P. Flaa et al, 2006, sid. 55

⁵³ P. Flaa et al, 2006, sid. 127

⁵⁴ P. Flaa et al, 2006, sid. 127

⁵⁵ C. Andersson, 2000, sid. 140

⁵⁶ P. Flaa et al, 2006, sid. 101

Belöningsystem – ge mig eller se mig?

En viktig del av målstyrningen är ett företags *belöningsystem* och Raoul Smitt⁵⁷ vill till och med mena att detta är nyckeln till framgång⁵⁸. Syftet med ett belöningsystem är att direkt motivera och sporra de anställda att sträva mot företagets mål⁵⁹. Medarbetarna bör belönas för extraordinära insatser och känna att de för egen vinnings skull prioriterar organisationens mål framför sina individuella mål eller att dessa båda är samstämmiga. För att ett belöningsystem ska fungera som ”morot” måste compensationerna vid tillfredställande prestationer vara *relaterade till medarbetarnas individuella behov och värderingar*. Det är också viktigt att belöningsystemet tar hänsyn till företagets strategiska plan och grundvärderingar, det vill säga den rådande företagskulturen.⁶⁰

Den monetära belöningen; lönen, bonusen, provisionen och belöningsresan är ofta det första som dyker upp i en diskussion om belöning på arbetet. Dess fysiska form kan vara en bidragande faktor till detta; att få något handfast i retur som lätt kan relateras till det som presterats. Den monetära belöningen går även lätt att förknippa med tillfredställelse av grundläggande behov då pengar skapar möjligheter till konsumtion.⁶¹ Monetär belöning är alltså tydlig och sporrande men även kortsiktig och kan, i sin ensamhet, ge begränsade motiverande effekter.⁶²

Tidigare såg företagen främst negativ fysisk och psykisk KITA samt den monetära belöningen som motivationsskapande utan någon större reflektion över hur även positiv KITA och icke-monetära belöningar kunde motivera de anställda⁶³. Icke-monetära belöningar kan bland annat handla om ett uppmärksammande från högre instanser, befordran och tilldelning av mer ansvar och fängslade arbetsuppgifter⁶⁴. I samband med Elton Mayos experiment på 1920-talet, som egentligen ämnade undersöka i vilken utsträckning olika produktionsförhållanden inverkar på de anställdas produktivitet, uppmärksammades värdet av att *se* de anställda; uppmärksamheten, deltagandet och interaktionen visade sig vara avgörande för medarbetarnas välmående och ledde till prestationsökningen.⁶⁵

⁵⁷ Advokat och partner i Advokatfirman Smitt

⁵⁸ R. Smitt et al, 2002, huvudpoängen i boken

⁵⁹ R. Smitt et al, 2002, sid. 10

⁶⁰ R. N. Anthony & V. Govindarajan, 2007, sid. 513-534

⁶¹ R. N. Anthony & V. Govindarajan, 2007, sid. 566

⁶² R. N. Anthony & V. Govindarajan, 2007, sid. 567

⁶³ F. Herzberg, 1968, sid. 3

⁶⁴ R. Smitt et al, 2002, sid. 133

⁶⁵ P. Flaa et al, 2006, sid. 44-46

Företagskultur - företagets själ

Paul Flaa⁶⁶ tar i sin bok *Introduktion till organisationsteori* upp betydelsen av en gemensam förståelse av hur organisationen fungerar, hur världen ser ut samt vilka problem och möjligheter som finns. Denna gemensamma verklighetsuppfattning påverkar således både tänkandet och beteendet inom organisationen.⁶⁷ En utomstående person kan lättare definiera en rådande företagskultur medan de som är inom företaget inte reflekterar över sina rutinmässiga handlingar och beteendemönster - ”det är bara så vi gör här”. Dessa ”självklara regler” kan vara svåra att i förväg veta då de ofta är outtalade och uppmärksammas först när någon ovetande person bryter mot dessa.⁶⁸ Många företag skulle nog mena att företagskulturen är av stor betydelse för trivseln på företaget i dag. Christian Grönroos⁶⁹ vill mena att kulturen ger stabilitet och mening åt organisationen samt en samlad uppfattning om vad som är vitalt. Grönroos uppfattning om klimatet inom företaget är att om det uppfattas som bra av medarbetarna tenderar dessa att lojalt stanna kvar och bemöta sina kunder på ett mer tillfredställande sätt.⁷⁰ Företagskulturen bör även fungera tillåtande för hela organisationens struktur, styrning och belöningsystem för att dessa ska få genomslagskraft.

Företagen måste ständigt arbeta för att få ut och förtydliga de övergripande målen och värderingarna och detta kan ske på en daglig basis, i form av rutiner, men också tillfällig i form av exempelvis teambuilding. Genom dessa rutiner och tillfälliga happenings kan företaget stärka organisationens interna kultur. Företagskulturen tydliggörs genom att aktivt sälja in företaget hos de anställda, vilket gör arbetet med den *interna marknadsföringen* till ett viktigt organisatoriskt verktyg.

Den interna kunden – en annan syn på anställda

Intern marknadsföring är inget nytt fenomen och det var inte heller nytt när termen användes för första gången på 1970-talet. Företag har sedan länge använt sig av aktiviteter och kampanjer för att uppmuntra de anställda och personalens attityder och motivation har länge engagerat personalchefer och personalavdelningar. Intern marknadsföring uppstod som ett samlingsbegrepp för olika interna aktiviteter och processer som ska utveckla serviceorientering samt intresse för kunder och marknadsföring bland personalen i ett företag. Personalen är företagets interna marknad och klarar inte företaget av att marknadsföra sina

⁶⁶ Project Manager och tidigare rektor vid Høgskolen i Agder, Norge

⁶⁷ P. Flaa et al, 2006, sid. 69-70

⁶⁸ P. Flaa et al, 2006, sid. 73

⁶⁹ Christian Grönroos är Professor i tjänste- och relationsmarknadsföring vid Hanken, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors

⁷⁰ C. Grönroos, 2002, sid. 393-395

produkter till denna grupp så kommer de med stor sannolikhet inte heller att lyckas nå ut till de slutliga externa kunderna.⁷¹

Syftet med intern marknadsföring är att de inre relationerna mellan företaget och dess personal ska fungera effektivt innan företaget kan lyckas nå sina mål på de externa marknaderna.⁷² Sådana interna relationer kan bara skapas om de anställda känner att de kan lita på varandra och framför allt lita på att företaget och dess ledning ger det fysiska och känslomässiga stöd som behövs för att kunna agera på ett kundinriktat och tjänstvilligt sätt.⁷³

Företagens anställda bidrar, oavsett position och hierarkisk makt, till det värde som företagets kunder erhåller.⁷⁴ Ett företag bör alltså se de anställda som interna kunder och således behandla dessa på samma sätt som externa kunder, då detta är viktigt för företagets interna relationer.⁷⁵ Mohammed Rafiq och Pervaiz K. Ahmed⁷⁶ håller med om detta då de i sin artikel *Advances in the Internal Marketing Concept* menar att de anställda är den viktigaste marknaden för ett företag.⁷⁷

De anställda bör känna sig tillfreds med sin arbetsmiljö och relationerna till sina kolleger i hela företaget, men det ska även finnas en *relation till själva företaget*. Fokus ligger på goda relationer mellan människor på alla nivåer i företaget, relationer som medverkar till att skapa en serviceinriktad och kundinriktad attityd bland alla inblandade. Det krävs dock mer än endast denna attityd, då även kommunikationen och samspelet bör fungera på ett tillfredställande sätt. Intern marknadsföring samordnar många av företagets aktiviteter. För det första bidrar den till att medarbetare i hela företaget upplever att verksamheten och dess kringliggande aktiviteter är en miljö som ska främja ett aktivt kundmedvetande. För det andra har den som syfte att göra all personal beredd och *motiverad* att agera serviceinriktat.⁷⁸ Ju bättre den interna marknadsföringen fungerar desto mer attraktivt blir företaget att arbeta på vilket leder till att det blir enklare att *locka till sig* och *behålla* bra medarbetare, men även att skapa en bättre *lojalitet* gentemot företaget.⁷⁹

⁷¹ C. Grönroos, 2002, sid. 365-367

⁷² C. Grönroos, 2002, sid. 368

⁷³ C. Grönroos, 2002, sid. 371

⁷⁴ S. Gounaris, 2006, sid. 434-436

⁷⁵ C. Grönroos, 2002, sid. 365-367

⁷⁶ Rafiq är föreläsare i Retailing and Marketing, The Business School, Loughborough University, Loughborough, UK och Ahmed är Unilever föreläsare i Innovation Management, University of Bradford Management Centre, Bradford, UK

⁷⁷ M. Rafiq & P.K. Ahmed, 2000

⁷⁸ C. Grönroos, 2002, sid. 368 - 369

⁷⁹ C. Grönroos, 2002, sid. 372

Grönroos menar att användandet av intern marknadsföring kan skapa en servicekultur i ett företag. För att lyckas med detta är målen i denna situation att hjälpa de anställda, på alla nivåer, att förstå och acceptera företagets affärsidé, dess strategi och taktik samt dess varor, tjänster, externa marknadskampanjer och processer. Företagsledningen ska inte endast se de anställda som underordnade utan de ska etablera ett ”win-win perspektiv” där människor känner att de *arbetar i ett företag som ger dem något tillbaka*.⁸⁰

När engagemanget för en arbetsuppgift är bristande blir arbetet endast ett medel för fritid och konsumtion, det vill säga arbetet ses som ett nödvändigt ont för att kunna ha en viss levnadsstandard. Det har visat sig att det särskilt bland yngre medarbetare idag råder en viss alienation då dessa ofta ställer andra krav på sitt arbete och sin livssituation än medelålders och äldre. Med detta bristande engagemang följer också brister i motivationen att prestera bättre.⁸¹ Efter att ha studerat ämnet arbetsmotivation både ur ett teoretiskt och ett praktiskt perspektiv följer nu en analys av 80-talisterna och detta ämne. Det är nu dags att, ur ett arbetsmotivatoriskt perspektiv, ta reda vem 80-talisten egentligen är. Vilken organisationsstruktur, styrning och belöning borde, enligt det empiriska materialet, 80-talisten preferera?

⁸⁰ C. Grönroos, 2002, sid. 365-367

⁸¹ S. Rubenowitz, 2004, sid. 56

KAPITEL V

TVÅ VÄRLDAR MÖTS

I denna del av uppsatsen möts empiri och teori. Dessa relateras till varandra i ett försök att urskilja 80-talistens preferenser vad gäller struktur, styrning samt belöning. Avslutningsvis sammanfattar vi de slutsatser vi dragit i ännu en egen modell.

80-talisten växte upp under en period som bland annat karaktäriseras av ekonomisk tillväxt och snabb teknologisk utveckling. Enligt förväntansteorin påverkar den omvärld man växer upp i sättet man ser på och uppfattar verkligheten hela livet. Denna omvärld formar individen och dennes, enligt teorins, rationella beslut. Även en människas motivation präglas av de värderingar som skapats av de förväntningar individen bär med sig och motivation på arbetsplatsen har sitt ursprung i just detta. Enligt både Hertzberg och Katzenbach motiveras en anställd genom att denne tilldelas stimulerande och meningsfulla arbetsuppgifter samt delges eget ansvar. Stämmer detta in på 80-talisten och vad anser i så fall denne vara en stimulerande och meningsfull arbetsmiljö?

Organisationsstruktur – ”Sandwich”

I enlighet med Rubenowitz uppfattning om att decentralisering, självständighet och konkurrenskraft hör ihop blir den *decentraliserade* organisationsstrukturen allt mer utbredd. Detta kan sägas vara något som bereder väg för den nya generationens krav på frihet och oberoende. I en decentraliserad organisation ges det stort utrymme för den självständighet som 80-talisten säger sig söka. Den decentraliserade organisationen kan också sägas främja 80-talisernas flexibilitets- och mångfaldsbehov. Att bli en så kallad engagerad medarbetare kan ur detta perspektiv ses som lättare för 80-talisten i en decentraliserad organisation.

Paradoxalt nog är de branscher som många 80-talister befinner sig i idag och även säger sig vara intresserade av att arbeta med i framtiden, om än i en annan position, starkt centraliserade. 80-talisten sägs vara serviceinriktade av naturen, och organisationer inom just servicesektorn är ofta hierarkiska i sin uppbyggnad. Här anställs ungdomar i allmänhet i en slags lärlingsposition och får arbeta sig upp till en högre position. Detta har visserligen både sin grund i att dessa yrken ofta, i sin enklaste form, inte kräver någon högre utbildning samt att de ofta främst fungerar som en initial sluss in i arbetslivet. Dessa yrken är med andra ord ofta bara tillfälliga och ofta före eller i samband med de högre utbildningar som så starkt präglar 80-talisterna. De 80-talister som väljer att studera just service gör i allmänhet så för att kunna skapa sig en annan högre, och i någon mån friare, position inom servicesektorn. Icke

desto mindre kan man spekulera i hur en eventuell period som lågt rankad inom en hierarkisk organisation påverkar 80-talisten och dennes framtid på arbetsmarknaden.

Styrning - Målorienterat

Organisationers val av styrningsmedel har ofta sin grund i vilken struktur dessa väljer. 80-talistens mentalitet påverkar även vilka värderingar denne har vad gäller ett företags styrmedel. Ett av individers behovskrav, menar Katzenberg, ligger i att känna stolthet över sitt arbete och genom att, i enlighet med Hertzbergs motivationsteori, ge de anställda mer *ansvar* och *befogenhet* kan företagen frigöra medarbetarnas potentiella resurser och skapa ett positivt arbetsengagemang. Detta stämmer överens med vissa av 80-talistens karaktärsdrag då denne bland annat strävar efter *självständighet* och *frihet* samt att finna *relevans* i de uppgifter denne åtar sig. Med detta som grund bör en målstyrning vara något som dessa individer prefererar. Att ge 80-talisterna ett ökat ansvar, som målstyrning innebär, kan leda till att dessa blir mer tillfredställda med sitt arbete och finner detta stimulerande eftersom de då får kontroll över sitt arbete och upplever att ledningen litar på dem - målstyrningen har således en *symboleffekt*. Företagets förtroende leder till att en *stolthet* över att känna sig behövd av organisationen, vilket i sin tur bidrar till 80-talisternas strävan efter självständighet – deras stolthet över det egna. Gemensam planering och gemensamma beslut med 80-talister är ett sätt att i förväg få skapa ett upplevt syfte och engagemang för de åtgärder som planeringsprocessen leder till.

”Attitydundersökningar visar att 80-talister har andra kunskaper, krav och värderingar jämfört med 40-talisterna. 80-talister värderar arbetskamrater och medbestämmande högre än lönen.”⁸²

Arbetsformen projektanställning, vars arbetsmetod oftast är målstyrning, passar därmed också den nya generationens strävan efter självständighet och frihet och ger företagen möjlighet att vid behov ta till vara på individernas potentiella resurser och förmågor.

Då 80-talisterna har svårigheter med att ta order från formella auktoriteter är en tilldelning av ansvar och befogenhet något de uppskattar. Den auktoritetsvridning som Andreas Dahlin talade om handlar om en vridning från den klassiska ledargestalten ner till ett ledarskap på gruppnivå där alla tillåts ta en ledande roll på det område de är bäst på. 80-talistens inställning till ledarskap innebär att den mer traditionella orderstyrningen blir svår att förankra hos denna generation då dessa anser att ett ledarskap bör förtjänas och inte enbart tilldelas.

⁸² C. Aronsson, www.di.se, 17 april 2007

Målstyrningens arbetsform kan möjligen anses vara ineffektiv och rörig av andra generationer som är uppväxta med en tydlig roll- och arbetsfördelning, men för 80-talisten är det naturligt att såväl få ta plats som ge plats. Ansvar utan befogenhet kan dock skapa förvirring och frustration bland de anställda och det är viktigt att ledningen tilldelar båda delarna samtidigt som de tydligt kommunicera ut mål och grundvärderingar.

Belöningsystem – Se mig och ge mig!

80-talisternas starka individualism i kombination med den kapitalism och köpstyrka som präglade stora delar av deras barndom kan, ur ett belöningsperspektiv, peka mot att monetära varianter av detta föredras av denna generation. Men faktum är att hela tre av fyra 80-talister faktiskt skulle välja ett roligt jobb framför ett välbetalt. Vad som sedan egentligen menas med roligt kanske kan diskuteras, men klart är att pengar faktiskt inte är första prioritet för 80-talisten i en arbetssituation. Tillfredställande belöning skulle bland annat istället kunna vara av mer icke-monetär och även rent psykologisk karaktär. Att vara ”mer än bara anställd” är viktigt för 80-talisten, något som bör återspeglas i arbetet med att belöna dem i arbetslivet. Detta är emellertid inte något som 80-talisterna är ensamma om. Som återspeglas i texten nedan har det skett en förflyttning från en stor fokus på monetära belöningar till att komplettera dessa med icke monetära belöningar.

”Resultatet i årets Young Professional Survey, som för femte året i rad genomförts av Universum Communication, visar att det krävs mer än bra lön och förmåner för att locka en ny generation duktiga medarbetare.”⁸³

Dagens ungdomar söker sin tillfredsställelse genom personlig utveckling i form av ett för dem upplevt stimulerande arbete där arbetsuppgifterna ger utrymme för de kunskaper och den kreativitet de upplever sig besitta. Vi vill dock mena att strävan efter ett meningsfullt arbete inte är något specifikt för denna generation utan snarare är utmärkande för alla yngre generationer, något även Andreas Dahlin håller med om. Det som skiljer 80-talisterna från tidigare generationer är en jakt på relevans, att söka svaret på frågan ”what’s in it for me?”. Detta kan också knytas till Katzenbachs teorier om att de anställda måste känna att deras arbete har ett syfte. Finner 80-talisterna inte något bra svar på denna fråga känner de kanske inte heller att personlig utveckling är en möjlighet på det aktuella företaget. Självklart är den monetära belöningen fortfarande av stor vikt i dagens konsumtionsfokuserade samhälle, men kan kanske, för att återanknyta till Hertzberg, snarare uppfattas som ett bidrag till ett *icke missnöje* än en *nöjdhet*.

⁸³ G. M. Nygren, www.almega.se, 17 april 2007

Företagskultur – Företagets själ

Den ökade mobiliteten i världen har gett många ungdomar insikten om att det finns oändligt många vägar att gå i livet och att en anställning inte behöver vara livet ut.

”De (MeWe generationen) är mobila och har multipla värderingar och beteenden. De har växt upp i en värld där valmöjligheterna verkar vara ändlösa, där förändring och anpassning är ett konstant tillstånd och där deras viktigaste egenskap kanske blir att hela tiden kunna förnya sig själva.”⁸⁴

Den lojalitet som tidigare skänktes gentemot företagen är idag inte lika aktuell och 80-talisten lägger istället sin lojalitet till de nätverk denne har kring sig. Det 80-talisterna istället prioriterar är känslan av relevans och den personliga och professionella utveckling ett arbete kan bidra med. Bemanningsbranschens utveckling kan till viss del ha sin förklaring i denna lojalitetstilldelning och företagen måste bearbeta sina anställda och finna samt på rätt sätt kommunicera de rätta svaren på denna generations relevansfrågor. Med detta menas att företagen i allt högre grad måste arbeta med att ”sälja sig själva” till de anställda och marknadsföra sina grundvärderingar och mål internt i företaget samtidigt som dessa värderingar bör konvergera med de förväntningar 80-talisten har på sin omvärld. Genom att bygga en stark företagskultur kan organisationer, i enlighet med Grönroos uppfattning, skapa och kommunicera en mening åt företaget. En gemensam förståelse och uppfattning om omvärlden skapas genom företagskulturen och kan bidra till den sammanhållning som 80-talisten säger sig uppskatta.

”80-talisterna kommer också kräva värderingsdrivna arbetsgivare, de måste ha bra personalpolicy och vara tydliga i sina visioner och värderingar - företagskulturerna kommer nämligen att avgöra vilka företag som får behålla sin personal och vilka som blir utan.”⁸⁵

80-talisterna vill känna att åtaganden i livet har ett syfte och söker då även en mening med sitt arbete vilket innebär att de vill känna en tillhörighet till sitt företag. Det är då viktigt, precis som Håkan Sjöström tog upp i vår intervju, att dessa kan känna en stolthet gentemot sitt företag. Upplevs inte denna stolthet uppstår inte den familjära känslan på ett naturligt sätt då anställda inte gärna vill förknippas med något som de inte känner trovärdighet för och kan identifiera sig med.

⁸⁴ M. Lindgren, www.kompetensmassan.se, 10 maj 2007

⁸⁵ C. Thulin, www.di.se, 17 april 2007

Ett verktyg för att skapa ett arbetsengagemang

När det talas om 80-talister kan det uppfattas som om intern marknadsföring faller sig som en naturlig del av deras arbetsfilosofi. 80-talisterna vill inte fungera som en i mängden på sin arbetsplats utan de vill se sig själva som engagerade medarbetare vilket gör att den interna marknadsföringen fungerar utan att de behöver tänka på det. Det kan även spekuleras i att 80-talisten kan tänkas vara ”bättre förberedd” att arbeta med intern marknadsföring då denne sägs vara naturligt mer serviceinriktad och att se andra anställda inom företaget som kunder ter sig för denna generation som något positivt och inte som något märkvärdigt.

Intern marknadsföring kanske är speciellt viktigt idag när 80-talisterna tågar in på arbetsmarknaden då denna generations uppväxt bland annat präglats av snabb teknologisk utveckling som inneburit ett flertal förändringar i samhället, vilket har lett till att dessa individer har en annan inställning till att frekvent byta jobb. En projektanställning är något som vi tidigare lyft fram kan föredras av 80-talister och den risk och osäkerhet som en sådan anställningsform innebär tycks vägas upp av mobiliteten samt möjligheten och befrielsen i att dra när man inte längre trivs eller fortsätter utvecklas. Detta skulle kunna ses som att 80-talisterna söker *trygghet i otryggheten*, där trygghet innebär en försäkran och medvetenhet om att en anställning inte behöver vara livet ut. Denna inställning leder således till att arbetsgivarna, kanske mer än någonsin, måste hitta de rätta ”morötterna” att locka dessa individer med. De krav på utveckling och stimulans som den nya generationen har kan därför behöva bli något som företagen jobbar med internt för att lyckas behålla arbetskraft på längre sikt. Det handlar om att, istället för att betona värdet av lojalitet och trygghet, betona de faktorer som på ett individuellt plan kan utveckla den anställda.

En stor del i problematiken med det generationsskifte denna uppsats behandlar ligger i att en väldigt stor generation ska ersättas av en betydligt mindre – en slags ”David mot Goliat situation”. Detta innebär att konkurrensen om kompetent arbetskraft hårdnar och fenomen som headhunting kan komma att bli allt vanligare. Således blir den interna marknadsföringen även av denna anledning ett viktigt verktyg i arbetet med att såväl attrahera ny arbetskraft som att behålla befintlig.

Avslutningsvis vill vi sammanfatta denna analys med en modell som på ett bra sätt sammanfattar och förtydligar vilken typ av organisationsstruktur, styrning och belöning som kan tänkas konvergera bäst med denna generations preferenser, utifrån vad det är 80-talisten säger sig behöva, vilja ha och motiveras av på den framtida arbetsplatsen.

Attribut 80-talisten finner motiverande i arbetslivet

Motiverande organisatoriska alternativ som konvergerar med 80-talisternas arbetslivsvärderingar

<ul style="list-style-type: none">• Identitet• Frihet• Personlig utveckling• Syfte• Pengar• Utmanande arbetsformer• Grupptillhörighet• Variation• Självständighet	<ul style="list-style-type: none">• Intern marknadsföring• Ansvarsdelegering• Utmanande arbetsuppgifter• Meningsskapande åtgärder• Monetära belöningsystem• Målstyrning• Företagskultur• Projektkonstellationer• Decentraliserad struktur
--	--

Figur 3. Modell som sammanfattar attribut 80-talisten finner motiverande samt vilka organisatoriska alternativ som bäst konvergerar med dennes preferenser.

KAPITEL VI

NYA TIDER - NYA VILLKOR?

Tiden är nu mogen för att knyta ihop säcken. Det är nu vi samlar all vår kunskap för en avslutande kraftanstängning i att besvara vår frågeställning och presentera de slutsatser vi kommit fram till samt sätta dessa i ett vidare sammanhang. Här förs även ett resonemang kring en äntlig sämja mellan 80-talistens mentalitet, organisationers utvecklade arbetsformer samt motivationsteoretikernas slutsatser - har dessa i takt med samhällsutvecklingen nått en konvergens?

I alla tider har generationsväxlingar stått för uppror, konflikter och kanske även ett visst mått av avund. Den yngre generationens nya idéer tillsammans med deras livskraft och spänningssökande står ofta i stark kontrast till den äldre generationens återhållsamhet och realism. Många äldre minns sin ungdoms dagar med en sentimentalitet som bäst beskrivs med hjälp av uttrycket ”det var bättre förr”, samtidigt som många unga hungrar efter den makt, respekt och kapitalstyrka de förknippar med ”vuxenlivet”. Med detta i beaktande är det kanske ganska naturligt att det skapas motsättningar när en äldre och en yngre generation kolliderar på arbetsmarknaden. Så varför anser så många att det är intressant att studera just denna generationsväxling? Vad är det egentligen 80-talisten säger sig behöva, vilja ha och motiveras av på den framtida arbetsplatsen och vilken typ av organisationsstruktur, styrning och belöning som kan tänkas konvergera bäst med denna generations preferenser?

Den Individkollektivistiska Meningssökaren

Från det material vi tagit del av och analyserat har vi kunnat urskilja tre attribut som starkt karaktäriserar 80-talisten; *meningssökande*, *gruppfokus* och *trygghet i otryggheten*. Med meningssökande menar vi att 80-talisten, på ett annat sätt än tidigare generationer, söker syfte och mening med arbetet - ”what’s in it for me?”. Vid en anställningsintervju kan detta exempelvis ta sig uttryck i, utöver traditionella frågor kring varför företaget ska anställa den sökande, frågor kring vad *arbetsgivaren* kan erbjuda den arbetssökande. 80-talistens gruppfokus återfinns i begreppet MeWe’s andra hälft, där det initiala jaget kompletteras med en stark vilja att tillhöra och utgöra en viktig del av en grupp. Ledarskapet inom gruppen är kollektivt och individerna tillåts ansvara över det område de behärskar bäst. Alla grupper behöver ett ledarskap men här ersätts det formella ledarskapet med det informella, som av 80-talisten uppfattas som mer legitimt. Att söka trygghet i det otrygga kan verka paradoxalt men för 80-talisten innebär trygghet inte samma sak som för tidigare generationer. Detta är något man hittar på flera ställen i den 80-talistiska mentaliteten, allt ifrån ett uppskjutet

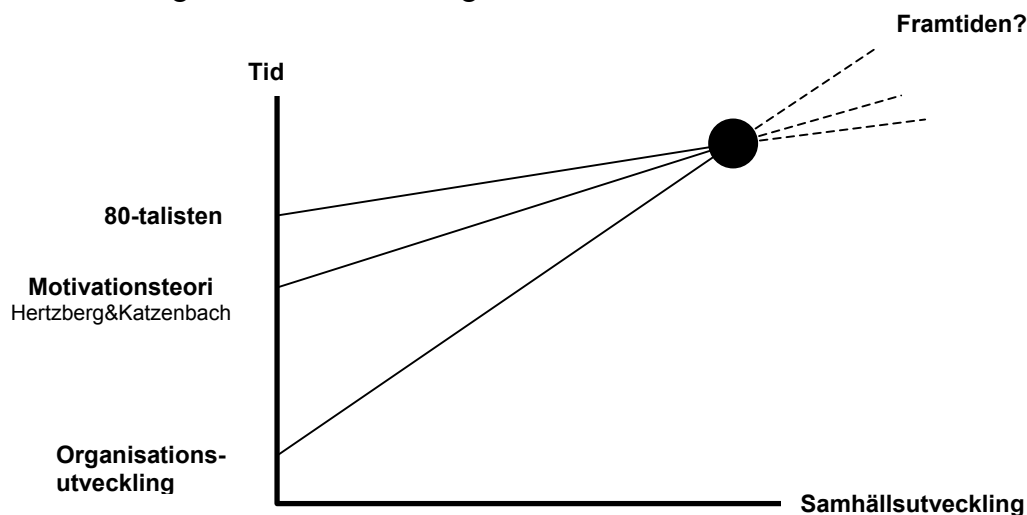
familjeskapande till ett accepterande och till och med prefererande av tillfälliga arbetsformer. En uppskjuten familjebildning har sin grund i att 80-talisten ofta vill vara del av kompisgruppen längre, liksom en projektanställning tillåter kollektiv samvaro i gruppkonstellation. Detta pekar på en vridning i vad som anses vara tryggt; både en senarelagd familjebildning och en projektanställning knyter an till gruppen och den trygghet som finns där.

Utifrån de ovan nämnda tre karaktäristiska attributen går det även att dra vissa slutsatser om 80-talistens preferenser vad gäller organisationsstruktur, styrning samt belöningsystem. 80-talistens meningssökande kanske kommer bäst till pass i en decentraliserad organisation vilken kan underlätta den självständighet och tilldelning av ansvar denna generation tycks uppskatta. Ett sökande efter mening kan även sägas främjas med hjälp av målstyrningens friare arbetsform, där delegerat ansvar skapar en stolthet över det egna. Även den icke-monetära belöningsens mer opåtagliga natur kan bidra till en ökad mening för 80-talisten, då den symboliserar uppskattning och erkännande samtidigt som den även direkt kan härledas till goda prestationer. Dessutom kan en stark företagskultur som medarbetarna kan identifiera sig med även bidra till en känsla av syfte och mening, samtidigt som den främjar en känsla av att tillhöra och tillföra något till en grupp. Denna gruppfokus kan även sägas främjas av projektbaserade arbetsformer med målstyrning som styrverktyg. Med denna styrningsform kan även självständigheten främjas och skapa mening för 80-talisten. För många äldre generationer innebär tillfälligt projektarbete en otrygghet, något som inte tycks vara fallet för 80-talisten. Istället ser denna generation projektets tidsbegränsade form som något utmanande och positivt, något som kan utveckla dem och bjuda på variation och flexibilitet. Arbetet med företagskultur utifrån detta attribut, att binda samman grupper inom företaget och skapa lojalitet, kan tyckas motsäga 80-talisternas behov av förändring och nya miljöer. Detta är emellertid något som belyser denna generations kluvenhet och tvetydighet och således något som bara kan betraktas som en utmaning och en balansakt för det framtida näringslivet.

Olika fast lika?

Hertzbergs teori om motivation i arbetslivet utgår från att detta har sin källa i *arbetet i sig*. Han menade att stimulerande arbetsuppgifter i kombination med ett tilldelat ansvar bidrar till motiverade anställda. Katzenbach utvecklade detta och menade att ett arbete som känns meningsfullt och har ett syfte bidrar till en stolthet som i sin tur leder till motivation till att prestera bra. Redan på Hertzbergs tid talade man alltså om att arbetsuppgifterna och ansvar med befogenhet var viktigt för att skapa ett arbetsengagemang, detta är således inget specifikt

för 80-talisten utan något som även tidigare generationer har sett som motiverande. Generationerna idag ställer kanske inte fler men däremot annorlunda krav. Det som skulle kunna skilja sig är externa samhälliga förutsättningar för att kunna infria dessa önskemål. Dagens generation verkar i en allt mer mobil och internationell värld där avregleringar underlättar en internationell karriär. Internationaliseringen och globaliseringen har även de bidragit till att unga idag har hela världen som arbetsmarknad. Något som också har förändrats är utbudet av yrken som kräver högskoleutbildning. Idag finns det en mängd olika titlar och utbildningar som för ett antal år sedan inte existerade. Detta ger individen fler möjligheter till att hitta något denne tycker är stimulerande att arbeta med och kan bidra till den personliga utvecklingen. Denna möjlighet är något som 80-talisterna vuxit upp med och därför ser som en självklarhet. 80-talisten vet att denne kan ställa krav på sin arbetssituation eftersom de nya förutsättningarna på arbetsmarknaden skapat goda förutsättningar för förändring. Har det idag uppstått en konvergens mellan organisationers utveckling av praktiska motivationsåtgärder, teoretikers antaganden om vad som motiverar anställda samt den nya generationens mentalitet? Som tidigare nämnts kunde Hertzberg tidigt urskilja vissa attribut som motiverar anställda, många år senare utvecklades och bekräftades dessa av Katzenbach samtidigt som organisationer började förändra sin struktur, styrning och belöningsystem. Kanske hade tidigare generationer samma preferenser i arbetslivet men inte samma förutsättningar att kunna uppfylla dem. Kommer denna konvergens att fortsätta i samma riktning eller kommer riktningen att förändras?



Figur 4, en grafisk representation av resonemanget ovan.

Trots att det, som diskuterats ovan, finns många möjligheter för 80-talisterna att förändra och få igenom sina krav på arbetsmarknaden, finns det även hinder som talar mot förändring. 80-talisterna är som bekant till antalet betydligt färre än de generationer som dominerar i näringslivet idag och för att göra sin röst hörd krävs en hel del. De som sitter vid makten idag

tillhör en helt annan generation med en egen omvärldsbild och syn på vad som är en bra arbetsplats. 80-talets "klondykeförutsättningar" för snabba pengar och gyllene möjligheter är inte de samma idag, men en del i 80-talisternas positivism skulle kunna härledas till tron om att det fortfarande är på det här sättet. 80-talisten har i allmänhet en stark tro till de egna förehavandena och den egna framtiden, men tycks ha en betydligt mindre tilltro till framtiden på ett samhällsligt plan. Denna kluvenhet kan tyckas märklig men är trots det något som de med stor sannolikhet kommer att få uppleva. Fortfarande är det som sagt generation XL som sitter på makten med sina egna krav på nya generationers roll på arbetsmarknaden. Frågan är i vilken utsträckning 80-talistens vilja kommer att lyckas rubba denna generationskoloss preferenser? För att bli tagna på allvar är det viktigt att 80-talisterna tydligt uttrycker och motiverar preferenser och behov som är gemensamma för alla i gruppen och som skiljer sig från de förhållanden som idag råder på arbetsmarknaden. Detta är även något som bör ligga i arbetsgivarnas intresse då det är deras organisation som med hjälp av ny arbetskraft ska bli en effektiv, trivsamt och konkurrenskraftig sådan.

Å andra sidan kan storleken på 80-talisternas generation även fungera till förmån för dem och deras arbetsmarknadspreferenser. Deras litenhet gör dem, åtminstone i någon mån, ovärderliga då de tillhör dem som ska ta över vid Generation XL:s pensionering, vilket är något de kan utnyttja i genomförandet av sina önskemål.

Oavsett hur lätt det blir för 80-talisterna att genomdriva sin vilja på arbetsmarknaden kommer kombinationen av äldre och yngre medarbetare alltid att finnas kvar, med den utmaning detta medför, inte minst för arbetsgivaren. Den äldre generationens trygghets- och gemenskapsfokus står i stark kontrast till de yngres fokus på förmåner, frihet och personlig utveckling, något som betonas av Rolf Ohlsson och Per Broomé, och samordningen av olika generationer kan även detta ses som en av framtidens företagares största utmaningar.

Vad hade vi kunnat göra annorlunda?

Utformningen av denna uppsats har varit en utmanande resa genom den akademiska och litterära världen. Vi har vandrat från frågeställning till frågeställning där finslipning och omformulering tycks vara en oändlig process i strävan efter den perfekta och intresseväckande frågeställningen. *Hade vi kunnat gå andra vägar än de vi valde och därmed nått andra och kanske bättre resultat och har vi lyckats besvara vår frågeställning på ett tillfredställande sätt?*

Metodiskt förvandlades den intervju som från början skulle vara grunden för vårt empiriska material, till en ren inspirationskälla till en ny frågeställning. Vi ser dock inte denna som helt betydelselös då den ledde in oss på ett spår vi fann väldigt kul och inspirerande att skriva om. Det faktum att vi valt att själva inte utföra någon empirisk undersökning, utan istället låta andras mer utförliga sådana ligga till grund för vår analys, hade sin grund i att vi ansåg att vi inte kunnat utföra den lika utförligt och skapa samma reliabilitet på egen hand. Vi valde istället att fokusera på att använda oss av olika oberoende källors uppfattning om 80-talistens mentalitet vilket vi hoppades skulle stärka den empiriska validiteten.

På många fora och i många diskussioner om den 80-talistiska mentaliteten är den upplevda problematiken om hur företag kan arbeta med att motivera denna nya generation ett återkommande ämne. Finns det således andra teorier som hade kunnat vara relevanta för att bättre kunna besvara vår frågeställning? Säkerligen, men vi anser att de teorier och upplägg vi valt på ett tydligt sätt har lyft fram det syfte vi hade med vår uppsats - att öka kunskapen kring nästkommande generations, 80-talisterna, behov och motiv till prestationer i arbetslivet.

Från början hade vi en uppfattning om att det skulle finnas stora skillnaderna mellan 80-talisternas mentalitet och tidigare generationers mentalitet och utgick länge från detta i vår frågeställning. Allt eftersom arbetet fortgick ändrades dock fokus då vi upptäckte att skillnaderna inte var så påtagliga som vi initialt trott. Dessutom skulle en jämförelse mellan olika generationers preferenser bli en samhällsvetenskaplig uppsats istället för tvärvetenskaplig, något som vi ville undvika.

Slutligen...

*På vilka sätt kan då våra slutsatser vara till nytta och intresse för framtida forskning och näringsliv? Vår ambition med denna uppsats har varit att skapa en ökad förståelse och kunskap om en ny generations preferenser i arbetslivet samt hur organisationer på olika plan bäst motiverar dessa individer. Det vi fann var en konvergerande utveckling vad gäller organisatorisk form, teoretiska antagande samt 80-talisternas mentalitet. Denna konvergens skulle kunna vara intressant att fortsätta studera och se om den blir verklighet - kommer 80-talisten vara den denne säger sig vara på den framtida arbetsplatsen? Kommer den decentraliserande och målstyrande trenden att fortsätta och kommer detta att leda till en ökad *nöjdhet* på arbetsmarknaden? Kommer medarbetare, oavsett generation, någonsin vara helt nöjda med organisationers medel för att skapa motivation, och i förlängningen effektivitet, på arbetsplatsen?*

Växelspelet mellan företag och anställda är en balansakt och kommer alltid att vara föremål för forskning, förbättring och förnyelse. Med nya tider kommer nya generationer med nya behov skapade ur samhälliga förutsättningar och näringslivet kommer, i sin strävan efter konkurrenskraft, vara i en ständig föränderlig process av förnyelse.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Andersson, C. (2000) *Kunskapssyn och lärande – i samhälle och arbetsliv*, Studentlitteratur, Lund

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007) *Management Control systems*, 12th edition, McGraw-Hill, Singapore

Bryman, A. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi AB, Malmö

Flaa, P. Hofoss, D. Holmer-Hoven, F. Medhus, T. Rønning, R. (1998) *Introduktion till organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund

Fürth, T., Holmberg, I., Larsson, O. & Raaterova, M. (2002) *80-talisterna kommer – om kollektiva egoister, självuppoftande livsnjutare och andra ungdomar*, Konsultförlaget (Uppsala Publishing House AB), Uppsala

Grant, R M. (2005) *Contemporary strategy analysis*, 5th edition, Blackwell Publishing, Hong Kong

Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring – En CRM ansats*, Liber Ekonomi, Kristianstad

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund

Lindgren, M., Fürth, T. & Lüthi, B. (2005) *The MeWe Generation – What business and politics must know about the next generation*, BookHouse Publishing, Stockholm

Miller, N. E & Dollard, J. (1941) *Social learning and imitation*. New Haven: Yale University Press

Ohlsson, R. & Broomé, P. (2003) *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*, SNS Förlag, Stockholm

Raoul, S., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G. & Sjöstrand, M., (2002), *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, Elanders Gotab, Stockholm

Rubenowitz, S. (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap*, 3dje upplagan, Studentlitteratur, Lund

Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G. & Sjöstrand, M. (2002) *Belöningsystem - nyckeln till framgång*, Norstedts Juridik AB, Stockholm

Vroom, V. H. (1995) *Work and Motivation*, Jossey – Bass inc. Publishers, San Francisco

Wilson, F. (2003) *Organisation, arbete och belöning – en kritisk introduktion*, Liber AB, Karlshamn

Artiklar

Appelbaum, S. H., & Shapiro, B. T. (1992) *Pay for Performance: Implementation of Individual and Group*. Management Decision. 30 (6), 86-91.

Gounaris, S. P. (2006) *Internal-market orientation and its measurement*, Journal of Business Research 59, 432 – 448

Hertzberg, F. (1968) *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Classic

Katzenbach, J. R. (2006) *Motivation Beyond Money: Learning from peak performers*, Leader to Leader, volym 2006

Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (2000) *Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension*, Journal of Services Marketing, Vol. 14, Issue 6/7

Uppsatser

Norberg, J. (2006) *Ledarskap och generationsskifte – en studie om hur ledarskap i organisationer påverkas av generationsskiftet*, Kandidatuppsats, Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet

Elektroniska källor

Almega, en organisation som via telefon och Internet ger professionell rådgivning till tjänsteföretag, www.almega.se, Nygren, G. M. (29 maj 2006) *Dagisgenerationen gör entré*, 17 april 2007

Axess hemsida, en tidskrift inom humaniora och samhällsvetenskap, www.axess.se, Glans, K. (Mars 2003) *Generationen som uppfinner sin gemenskap*, 12 april 2007

Dagens Industris hemsida, www.di.se,

- Thulin, C (15 maj 2002) *Så vill 80-talisterna ha sina jobb*, 12 och 17 april 2007
- Aronsson, C. (8 april 2005) *80-talisterna hett villebråd på arbetsmarknaden*, 12 och 17 april 2007

Kompetens Mässans hemsida, Sveriges största forum för kompetensutveckling inom ledarskap, personal- och affärsutveckling, www.kompetensmassan.se, Lindgren, M. (14 november 2006) *Mewe – morgondagens arbetslivsvärderingar*, 10 maj 2007

Ledarnas hemsida, Sveriges Chefsorganisations, www.ledarna.se, (15 maj 2002), *80-talisterna kommer!*, 17 april 2007

Shortcuts hemsida, en tidning och företagsnätverk som behandlar olika ämnen inom arbetslivet, www.shortcut.nu, 2 maj 2007

Intervjuer

Sjöström, H. *Muntlig intervju*, 11 april 2007

Dahlin, A. *intervju via e-mail*, 21 april 2007