



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Examensarbete i organisation & ledarskap på kandidatnivå VT18

Finns Generation Y?

En kvalitativ studie av bankchefers syn på Generation Y som anställda

Författare

Maria Nystén

Ida Söderling Petersson

Alexandra Volkova

Handledare: Olof Hallonsten

Förord

Kandidatuppsatsen är skriven på företagsekonomiska institutionen vid Ekonomihögskolan i Lund. Det har varit otroligt spännande och lärorikt att skriva denna uppsats om Generation Y i svenska storbanker, främst för att det är ett relativt nytt område som föll alla oss skribenter i smaken.

Vi vill rikta ett stort tack till alla kontorschefer som deltagit i studien, era svar har varit avgörande för uppsatsens resultat och vårt bidrag till forskningen. Vi vill även tacka vår handledare Olof Hallonsten som under uppsatsens gång varit engagerad och stöttat oss i våra idéer och gett tips som fört oss vidare i vårt arbete.

Tack!

Alexandra, Ida och Maria

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Finns Generation Y ? - En studie om chefers upplevelser av Generation Y i bankbranschen

Seminariedatum: 31 maj 2018

Ämne/kurs: FEKH49, Examensarbete kandidatnivå i organisation & ledarskap, 15 högskolepoäng

Författare: Maria Nystén, Ida Söderling Petersson & Alexandra Volkova

Handledare: Olof Hallonsten

Institution: Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet

Nyckelord: Generation Y, Arbetsmotivation, Millennials, Situationsanpassat ledarskap, Ledarskap

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur chefer inom banksektorn uppfattar sina anställda inom Generation Y.

Metod och teoretisk referensram: Studien använder en kvalitativ metod där data har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med åtta olika chefer från storbanker med erfarenhet av att leda Generation Y. Datan har därefter tolkats med hjälp av vårt empiriska material.

Slutsats: Studiens slutsatser bestrider tidigare forskning om Generation Ys egenskaper samt motivationsfaktorer och menar att Generation Y inte existerar bland anställda på svenska storbanker. Från de intervjuer som gjorts med kontorschefer kan vi se att Generation Ys specifika karaktäristiska drag och motivationsfaktorer främst är drivna av individens egna personlighet.

Abstract

Title: Does Generation Y exist? - A study of managers' experiences of Generation Y in the banking industry

Seminar date: 31 May 2018

Course: FEKH49, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points

Authors: Alexandra Volkova, Ida Söderling Petersson & Maria Nystén

Advisor: Olof Hallonsten

Keywords: Generation Y, Work Motivation, Millennials, Situational Leadership, Leadership

Purpose: The purpose of the study is to investigate Generation Y as employees in the banking sector.

Methodology and theoretical reference framework: The study uses a qualitative method where data has been collected through semi structured interviews with eight different managers from major banks with the experience of leading the youngest and newest generation in the labor market, Generation Y. The data has since been interpreted using our empirical material.

Conclusion: The conclusions of the study disputes previous research on Generation Y's characteristics as well as motivational factors, meaning that Generation Y does not exist among employees in Swedish major banks. From the interviews made with managers, we can see that Generation Y's specific characteristic features and motivational factors are driven primarily by the individual's own personality.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	6
1.1 Bakgrund	7
1.2 Syfte	7
1.3 Problemformulering	8
1.4 Relevans	9
1.5 Begränsningar	9
1.6 Disposition	9
2. Metod	10
2.1 Studiens forskningsansats	11
2.2 Val av metod	11
2.3 Datainsamling	12
2.3.1 Intervju	12
2.3.1.1 Intervjuguide	13
2.3.1.2 Urval	13
2.4 Bearbetning av empiri	15
2.5 Kritisk granskning av metod	15
2.5.1 Primärdata	15
2.5.2 Sekundärdata	16
2.5.3 Reflexivitet	16
3. Teoretisk referensram	18
3.1 Generation Y	18
3.2 Motivation	20
3.2.1 Motivationsteorier	20
3.2.1.2 Herzbergs tvåfaktorsteori	21
3.2.1.2.1 Motivationsfaktorer	22
3.2.1.2.2 Hygienfaktorer	22
3.2.1.3 Självbestämandeteorin	23

3.2.2 Motivationsteorier och Generation Y	24
3.3 Ledarskapsteori	24
3.3.1 Situationsanpassat ledarskap	24
3.3.1.1 Ledarskapsstilar	25
4. Empiri och analys	28
4.1 Utvalda citat	28
4.1.1 Chefernas syn på Generation Y	28
4.1.1.1 Karaktäristiska drag	28
4.1.1.2 Jaget före laget	32
4.1.1.3. En balanserad livsstil	34
4.1.1.4. Generation Y och oviljan att bli chef	36
4.1.2 Generation Y, ledarskap och motivation	38
4.1.4 Finns Generation Y inom banksektorn?	43
5. Sammanfattning och diskussion	48
5.1 Chefernas syn på Generation Y	48
5.2 Chefernas syn på att leda och motivera Generation Y	50
5.3 Finns Generation Y inom banksektorn?	50
6. Slutsats	51
7. Framtida forskning	52
Referenser	53
Bilagor	56
Bilaga 1- Appendix	56
Bilaga 2 - Intervjuguide	56

1. Introduktion

I följande kapitel presenteras en introduktion till uppsatsen. I de inledande styckena presenteras uppsatsens bakgrund, syfte och problemformulering. I de senare avsnitten presenteras sedan uppsatsens relevans, begränsningar och disposition. Kapitlet ämnar att ge läsaren en introduktion till det fält som kommer att behandlas i uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Arbetsmarknadens yngsta generation är en väsentlig del av förändringen i det svenska arbetslivet. Generationen kallas för Generation Y, eller internetgenerationen, och runt begreppet figurerar såväl teorier som generaliseringar om generationens säregna beteenden. Chefer på arbetsmarknaden står nu inför en utmaning att leda den generation som sägs ställa krav på flexibilitet och effektivitet, sägs vara företagsam men emellertid också lat, illojal och otålig (Coates, 2017).

En av de många branscher som just nu genomgår detta generationsskifte är banksektorn. En bransch som generellt kan uppfattas som konservativ och med låg grad av förändring. En av bankcheferna som intervjuats för studien säger följande om de generella uppfattningarna kring bankbranschen:

“Man skulle kunna tänka sig att folk ser det som ett viss slags fyrkantigt mönster, ordning och reda framför sig”.

En beskrivning av branschen som emellertid går tvärtemot den bild som ges av Generation Ys förväntningar på arbetsplatsen. Det står nu för bankchefer över hela världen att möta de förväntningar och krav som Generation Y ställer. Men hur uppfattas egentligen Generation Y av sina chefer, i en bransch som utifrån sett ser ut att gå i motsatt håll i förhållande till

generationens förväntningar? Står chefer inom svenska storbanker verkligen inför en så stor utmaning som teorin vill få det att framstå?

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka chefer inom banksektorns syn på sina anställda inom Generation Y. Vi vill därigenom skapa en förståelse för hur chefer inom svenska storbanker uppfattar Generation Y i förhållande till det som anförts i teorier kring generationen, och på så vis utreda om specifika motivationsfaktorer eller ledarskapsstilar är applicerbara på Generation Y. För att svara på detta använder vi oss av relevanta teorier om Generation Y, samt motivationsteorier och ledarskapsteorier.

1.3 Problemformulering

Arbetsplatser över hela världen står i ett generationsskifte där Generation Y tar en allt större del på arbetsmarknaden (Pihl, 2011). Generation Y sägs ställa krav på en ny typ av ledarskap, förändrade arbetssätt och nya motivationsfaktorer. Teorin beskriver hur Generation Y uppskattar en hög grad av flexibilitet, jobb med ansvar och effektiva arbetsuppgifter. Teorin visar också på negativa aspekter och generationen målas upp som illojal och otålig (Coates, 2017). Teorierna är dock generaliserande, och hur denna generation ser sig i en bransch som generellt uppfattas som konservativ och oflexibel är till synes ett outforskat fält. En empirisk studie på Generation Y i ett arbete inom banksektorn hade kunnat svara på många ännu obesvarade frågor; Matchar chefernas syn på Generation Y som anställda inom banksektorn den teori som finns om generationen? Går chefernas tillvägagångssätt i att leda och motivera generationen i linje med vad teorin säger? Med en kritisk utgångspunkt kan man ställa sig frågan om Generation Y överhuvudtaget existerar inom banksektorn.

Vår huvudfrågeställning är:

- Finns Generation Y som anställda inom storbanker i Sverige?

Övriga frågor vi ämnar att besvara:

- Vad anser kontorschefer på storbanker i Sverige karaktäriserar deras anställda från Generation Y?
- Vad har chefer på storbanker i Sverige för syn på att leda och motivera Generation Y?

1.4 Relevans

Generation Y är ett begrepp som i allra högsta grad är aktuellt då generationen tar allt större andelar på arbetsmarknaden (Anderson, 2017). Runt Generation Y cirkulerar såväl teorier om generationens säregna egenskaper som uttalanden om hur generationen bör ledas. Vi anser det därför relevant att bringa klarhet i om dessa generations typiska egenskaper också går att identifiera inom bankbranschen. Uppsatsens slutsats anser vi relevant för att personer i chefspositioner som tror sig ha anledning att anpassa sin ledarstil i förhållande till generationen ska veta vad de ska beakta i sin roll som ledare.

1.5 Begränsningar

Denna uppsats är begränsad till chefer på svenska storbankers syn på Generation Y som anställda. Anledningen till att vi endast valt att använda chefernas perspektiv på generationen är för att få en djupare förståelse för hur chefer uppfattar att generationen bör ledas och motiveras. Det är med hänsyn till resurs- och tidsbegränsningar som uppsatsen är begränsad till en specifik bransch (i detta fall bank) och position (i detta fall kontorschefer).

1.6 Disposition

Inledning: I det första kapitlet beskrivs uppsatsens ämne, inledning, syfte och frågeställning. Vidare redovisas uppsatsens relevans och begränsningar.

Metod: I metoden presenteras val av metod, intervju, intervjuguide samt källkritik för de valda metoderna.

Teoretisk referensram: I den teoretiska referensramen presenteras tidigare forskning samt de teoretiska utgångspunkter om Generation Y som uppsatsen utgår ifrån. Som teoretisk grund ligger även två motivationsteorier och en ledarskapsteori: Hertzbergs tvåfaktorsteori, självbestämmandeteorin och situationsanpassat ledarskap.

Empiri & analys: I uppsatsens empiri- och analysdel presenteras och analyseras det empiriska material som har samlats in. Materialet har delats in i tre delar. Den första delen skildrar chefernas syn på Generation Y, den andra delen visar hur cheferna uppfattar att Generation Y bör ledas och motiveras. Den tredje delen visar de motsättningar som visats mot teorin i intervjuerna. Löpande i denna del sammankopplas den teoretiska referensramen med resultatet och det empiriska materialet analyseras.

Sammanfattning och diskussion: I denna del av uppsatsen sammanfattas och diskuteras det som framkommit i analysen, detta för att tydliggöra vad som anses som centrala fynd i den insamlade empirin.

Slutsats: I denna del av uppsatsen sammanfattas det resultat som uppsatsen bidragit till. Även uppsatsens bidrag presenteras.

Framtida forskning: Denna del av uppsatsen ger förslag till vidare forskning som författarna inte har haft möjlighet att studera inom ramarna för denna uppsats, men som framkommit intressant under arbetsprocessen.

2. Metod

I följande kapitel presenteras de tillvägagångssätt som använts för insamling av uppsatsens data och vidare presenteras även uppsatsens respondenter. I de inledande styckena beskrivs studiens forskningsansats med val av metod, för att senare redogöra datainsamlingsmetod och avslutningsvis en kritisk granskning av metoden.

2.1 Studiens forskningsansats

Den bearbetning som gjorts av såväl teori som empiri anses ha både deduktiva och induktiva tendenser, och därför har inte studien begränsats till någon av de två ansatserna. En kombination av deduktiv och induktiv ansats kallas för abduktion (Bryman & Bell, 2013). En deduktiv tendens kunde ses vid början av uppsatsarbetet då insamling av information och teori krävdes för att utforma relevanta intervjufrågor för studiens syfte. I Jacobsens "Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen" (2002) kallas denna process för "teori till empiri" och beskrivs som en process där författarna skaffar sig förväntningar om verkligheten för att sedan samla in empiriskt material för att kontrollera om dessa förväntningar stämmer med verkligheten. Den induktiva ansatsen handlar enligt Jacobsen (2002) om att författarna utvecklar teori efter att de har samlat in relevant information från empiri. Eftersom att uppsatsämnet, Generation Y, var nytt för författarna hade den induktiva ansatsen inte varit möjlig utan den deduktiva. Däremot har det empiriska materialet varit avgörande för vilken teori som valts att presentera i uppsatsen. När det i slutet av intervjuerna lämnades utrymme för övriga kommentarer noterade vi att intressanta infallsvinklar och motsägelser kring Generation Y skildrades vilket gjorde att våra frågeställningar förändrades under arbetsprocessen.

2.2 Val av metod

Studien som genomförts är av kvalitativ art, och för denna studie valde vi att intervjua åtta kontorschefer från svenska storbanker. Den mest uppenbara skillnaden mellan en kvalitativ och kvantitativ studie är att en kvalitativ studie fokuserar på ord medan en kvantitativ fokuserar på siffror (Bryman & Bell, 2013). Vidare utgår uppsatsen från en ontologisk ståndpunkt vilket innebär att uppsatsen analyserar sociala företeelser som ett resultat av samspelet mellan individer (ibid). Den världsbild som anammats i uppsatsen är en konstruktionistisk världsbild. En konstruktionistisk världsbild innebär att verkligheten varken är given eller kontinuerlig, utan kan beskrivas som en avgränsning mellan det som finns och uppfattas från det som inte gör det. Konstruktionismen är ifrågasättande gentemot det faktum att organisationer och kulturer är på förhand givna enheter, och anser inte att dessa kan definieras exakt (ibid). Eftersom att uppsatsens syfte är att undersöka flera personers uppfattningar för att sedan jämföra och sätta dessa i relation till varandra och presentera ett resultat som återspeglar den bild av intervjupersonernas gemensamma åsikter ansågs denna världsåskådning vara lämplig.

2.3 Datainsamling

Uppsatsen behandlar såväl primärdata som sekundärdata. Enligt Trost (2002) kännetecknas primärdata med att författarna själv hämtat informationen direkt från personerna själva och att det sker för första gången. Sekundärdata är den data som författarna inte själva samlat in, där man istället använder sig av vetenskapliga artiklar och teorier. Studiens primärdata är insamlad genom åtta intervjuer som genomförts med vad som har ansetts vara relevanta intervjupersoner för uppsatsens syfte. Innan intervjun har det säkerställts att respondenterna är chefer till såväl Generation Y som andra generationer. Intervjuerna har sedan analyserats med den teoretiska referensram som presenteras i kommande avsnitt. Artiklar är hämtade från internet och universitetsbibliotekets artikeldatabas. Fördelarna med sekundärdata är att det är tidsbesparande och kostnadseffektivt.

2.3.1 Intervju

Vi har valt att genomföra åtta stycken intervjuer med bankchefer som arbetar med både Generation Y och äldre generationer. Intervjuerna genomfördes på intervjupersonernas arbetsplats då respondenterna ska känna sig bekväma och trygga i den miljö de intervjuas i enligt kontexteffekten (Trost, 2010). Med respektive respondents arbetsplats som intervjuplats önskar man resultera i ärliga och utförliga svar. Vi valde även att genomföra intervjuerna på den dagliga arbetsplatsen av praktiska skäl då personerna i fråga inte behövde ta tiden att pendla samt hitta alternativ lokal. Intervjuerna genomfördes inom loppet av två veckor och varierade mellan 30 till 60 minuter där vi kände att vi fick rätt mängd information om varje person för att bygga vidare på empiridelen i uppsatsen. Anledningen till att vi valde att ha fysiska intervjuer istället för en telefonintervjuer var för att kunna se respondentens kroppsspråk samt bibehålla ett naturligt flyt i såväl frågor som funderingar (ibid.).

Vi följde Legard et al. (2012) intervjusteg där man börjar med att presentera uppsats gruppen och bilda en naturlig och avslappnad relation till respondenten. Fortsättningsvis berättade vi om vår studie genom att förklara syftet och ämnet samt talade om att intervjuerna skulle hållas anonyma och att samtalet skulle spelas in. Intervjusamtalen kommer endast finnas till bruk inför uppsatsen och inte avlyssnas av andra. Intervjun följer modellen med semistrukturerade intervjufrågor för att respondenten skall lämna svar som svarar direkt på frågan men även att det lämnas utrymme för både spontana svar och frågor. Vår teoretiska referensram har hjälpt oss att utforma frågor genom vilka en relevant empiri ska kunna samlas in kring det aktuella ämnet. Respondenterna gavs i slutet möjligheten att kommentera med övriga kommentarer om så önskades samt påmindes om anonymiteten om det insamlade materialet.

2.3.1.1 Intervjuguide

Vi har använt oss av en intervjuguide där vi utgått från studiens problemformulering och ämnen som vi valt att ta upp i vår teori. Vi valde att skapa en semi-strukturerad intervjuguide med öppna frågor som berör de områden vi skrivit om i vår teori (se bilaga 2). Intervjun hade tre teman som formades utifrån problemdiskussionen, vilka var: Personliga erfarenheter, Generation Y och Att motivera och leda Generation Y. Respondenten hade möjligheten att

påverka och styra sina svar. Att intervjun spelades in anser vi har underlättat vår arbete med att fånga rätt kontext till empirin. Intervjuerna inleddes med en dialog mellan vem vi är och vem de är, för att bilda en uppfattning om ålder och position. En kort presentation av vår uppsats och syftet med denna introducerades och sedan inleddes intervjufrågorna med de olika temana. I slutet av intervjun fanns möjlighet för respondenten att tillägga kommentarer eller egna frågor, för att möjliggöra komplettering av det som sagts under intervjun.

2.3.1.2 Urval

Vi har valt att intervjua åtta kontorschefer inom bankbranschen för att få en genuin bild av Generation Y som anställda inom banken. Intervjupersonerna är representanter från olika storbanker i Sverige för att bilda ett representativt underlag för studien. Viktigt att poängtera är att ingen av respondenterna själva tillhör Generation Y. Nedan följer en lista med information om cheferna som vi beaktar som relevant för studien:

Fiktivt namn	Befattning	Företag	Antal underordnade	Antal på kontor från Generation Y
Chef 1	Kontorschef	Bank 1	30	7
Chef 2	Kontorschef	Bank 1	25	7
Chef 3	Kontorschef	Bank 3	13	9
Chef 4	Kontorschef	Bank 2	26	10
Chef 5	Kontorschef	Bank 2	12	5
Chef 6	Kontorschef	Bank 2	30	15
Chef 7	Kontorschef	Bank 2	12	5
Chef 8	Kontorschef	Bank 3	10	5

Vi kom i kontakt med intervjupersonerna via ett mail (se bilaga 1) som skickades ut till olika banker och bankkontor som vi ansåg vara relevanta för studien. Dessa mail skickades ut till bankkontor för storbanker som låg inom ett tidsmässigt rimligt avstånd från Lund som är gruppens utgångspunkt för studien. Enligt Svenska Bankföreningen (2007) klassar Nordea,

SEB, Swedbank och Handelsbanken som vad man i Sverige brukar tala om ”de fyra storbankerna”. Dessa banker står för 75% av den totala inlåningen i Sverige. Vårt utgångsurval tolkade vi som ett bekvämlighetsurval, eftersom att respondenter valdes ut efter tillgänglighet (Bryman, 2011). Vi kan vidare se att vi under arbetsprocessens gång avviker från denna urvalstyp då vårt urval kan tolkas som både målinriktat urval och snöbollsurval. Ett målinriktat urval syftar till att forskaren gör sitt urval utifrån en önskan att de valda intervjupersonerna är relevanta för forskningsfrågorna, och detta urval användes av strategiska skäl då studien behövde kompletteras med en bredd från en specifik bank för att få en överensstämmelse mellan forskningsfråga och urval (ibid). Ett snöbollsurval innebär att man genom en kontakt etablerar en annan, vilket var fallet på en av bankerna då vi fick tips om en annan bankchef att kontakta för intervju (ibid).

2.4 Bearbetning av empiri

Intervjuerna spelades in med hjälp av inspelningsprogram på datorer för att sedan transkribera intervjuerna ordagrant. Detta gjordes för att kunna läsa materialet på nytt och hitta olika infallsvinklar på intervjun som tidigare inte ansetts relevanta. Utförandet av transkriberingen har gjorts på en mellannivå, vilket innebär att alla ord som uttalas skrivs ner, med undantag för ord som endast anses lämpliga i talspråk eller andra uttryck som anses vara irrelevanta för innehållet, exempel på sådana ord och uttryck är “ju” och “eh” (Alvehus, 2013). Samtliga gruppmedlemmar har lyssnat på intervjuerna, om en person inte kunnat närvara på en intervju har denna haft ansvar för att transkribera intervjun. För att bilda en helhetsbild lästes transkriberingarna igenom och det gjordes anteckningar och överstrykningar för att hitta relevanta citat och åsikter. För att hitta vad vi skulle fokusera på och vad som skulle bli centralt för vår studie hittade vi mönster och gemensamma nämnare bland respondenternas svar. Då teorin kopplas ihop med empirin bildades det en röd tråd till frågeställningarna vilket knöt samman en relevant analys. Det är genom diskussioner i gruppen som gemensamma nämnare och relevanta citat har fastställts, vilket sedan har kunnat sammanställas i empirin.

2.5 Kritisk granskning av metod

2.5.1 Primärdata

Vi har samlat in vår primärdata via de intervjuer som genomförts. Pålitlighet handlar om den insamlade empiriska materialets tillförlitlighet, och att undvika fel eller tolkningar som kan påverka intervjusituationen. Detta eftersom fel resultat och slutsatser inte skall dras. Vi förhåller oss kritiska och är medvetna om att datan vi samlat in via intervjuerna är beroende på vilka vi har intervjuat. Eftersom att intervjupersonerna innan intervjun fick information om att vår intervju skulle innefatta frågor om generation Y och detta inte är en term som kan anses vara allmänt känd finns en risk att respondenterna har gjort en förundersökning kring termen som sedan har påverkat svaren i intervjuerna. Kritik kan riktas mot den induktiva ansatsen då modern forskning inom psykologi visar att människan inte har kapacitet att samla in all relevant information under intervjuer (Jacobsen, 2002). Konsekvensen av detta blir att författarna erhåller begränsad information samt kan förbise viktig information (Jacobsen, 2002).

2.5.2 Sekundärdata

Vi har samlat in vår sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar, undersökningar samt metodlitteratur. Vid insamling av sekundärdata finns det risker med källkritik då författarna kan ha olika synsätt och tankar vid källtolkning. Vi har förhållit oss med ett kritiskt förhållningssätt då det finns risk för bristande självkritik i de studierna vi tagit sekundärdata från. En nackdel med en deduktiv ansats är att det finns en risk att utveckla ett snävt perspektiv där författarna endast letar efter information som tillstyrker de förväntningar som de hade vid undersökningens början (Jacobsen, 2002). Vi har även valt att använda oss av Howe och Strauss (2007) i definitionen av Generation Y då detta är välkända och återkommande namn inom forskning om Generation Y.

2.5.3 Reflexivitet

Reflexivitet är förhållandet och involveringens påverkan mellan forskarna och med vad som beforskas. Då forskaren själv har en roll i studien som genomförs är reflexivitet en viktig del och innebär att forskaren inte kan göra en helt objektiv studie eftersom de har en koppling till vad som studeras (Denscombe, 2009). I vårt fall handlar det om att vi alla tre själva tillhör Generation Y. Värderingar och erfarenheter om vår generation samt bankbranschen har vi med oss vid början av studien. Dessa värderingar och erfarenheter har vi försökt att inte låta påverka uppsatsens tolkning, syfte eller slutsats. Att vi själva tillhör Generation Y uppmärksammades även under intervjuerna men vi gjorde klart för respondenterna att de skulle svara ärligt och öppet om deras personliga erfarenheter och tolkningar om generationen och deras anställda.

3. Teoretisk referensram

För att kunna kunna ta oss an de forskningsfrågor som uppsatsen ämnar att besvara utgår vi från tre teoretiska utgångspunkter: Generation Y, Motivation och Ledarskapsteori.

3.1 Generation Y

Det finns många olika namn för Generation Y, som Generation Why, milleniumgenerationen, och internetgenerationen (Schullery, 2013). Vem som tillhör generationen finns det flera olika synpunkter och perspektiv på då olika forskare har olika tolkningar för vilka personer som ingår i Generation Y. Forskarna Neil Howe och William Strauss (2007) definierade Generation Y redan år 1991 och menar att dit hör individer som är födda mellan åren 1982 till början av 2000-talet. Nya reformerna i Sverige på 80-talet bidrog till en friare finansmarknad och ökad privat skuldsättning. Som följd av detta utvecklades under tidigt 90-tal fastighets- och finanskrisen. Flera av Generation Y föddes och växte upp under lågkonjunkturen på 90-talet vilket återspeglas i generationens uppfattning om arbetsgivaren (Pihl, 2011). Den yngsta generationen på arbetsmarknaden, Generation Y, har växt upp under en teknisk revolution som kretsat kring materiell kultur och konsumtion. Enligt Pihl (2011) är Generation Y även den första generationen som vuxit upp inom ett varumärkesimpregnerat samhälle där internet och informationsteknik är en central del av vardagen.

Generation Y beskrivs som lata, oberoende och entreprenörstänkande individer som gärna tar ansvar på arbetsplatsen (Coates, 2017). Enligt Anderson et al. (2017) har Generation Y en annorlunda attityd till arbetslivet jämfört med tidigare generationer, vilket i sin tur kommer att förändra framtida ledarskap. Generation Ys inställning till chefen gör att de ställer högre krav på arbetsplatsen (Martin & Tulgan, 2006). De har blivit uppmuntrade till att uttrycka sig, nätverka, syssla med fritidsaktiviteter och de är vana vid att uttrycka sina åsikter och känslor öppet (ibid.). Trots det är traditionella värden som arbete, partnerskap och bostad fortfarande viktiga för Generation Y.

Enligt Pihl (2011) är positiva faktorer hos Generation Y att de litar på sina egna förmågor, de är företagsamma, miljömedvetna och de anser teamwork vara en vardaglig del av livet. Pihl (2011) menar att Generation Y ofta har hög självkänsla och är bra på att framhäva sig själva. De tackar gärna ja till utmaningar och har höga tankar om sig själva. Ng, Schweitzer och Lyons (2010) talar om självsäkerheten som negativ då de anser att den kan leda till att generationen har svårt att ta kritik vilket i sin tur kan bidra till svårigheter på arbetsplatsen. Anderson et al., (2017) menar att det finns en oro för hur den nya generation på arbetsmarknaden ska ledas. Vidare förklarar hon att en ny generation innebär nya idéer och infallsvinklar inom ledarskap och att chefer därför bör vara beredda på att förändra sitt sätt att leda för att matcha Generation Ys önskemål (ibid.).

Coates (2017) beskriver även hur viktigt meningsfullt arbete är för Generation Y. Meningsfullt arbete är, enligt Coates (2017) ett jobb där man blir inkluderad, kan njuta av arbetet samt känna ett driv för det man gör. Enligt Sandberg och Targama (2013) visar forskning att Generation Y inte är lika intresserade av att bli chefer. De tror att en möjlig förklaring till det kan vara att generationen ser chefsarbete som traditionellt, rationalistiskt och där man inte har tid för fritid. Att bilda en balans mellan jobb och fritid är viktigt för Generation Y då de föredrar kvalitetstid med familjen framför att tjäna pengar. Pihl (2011) förklarar att Generation Y ser sitt arbete som ett verktyg till att nå sina mål och att de gärna ser sitt jobb som en livsstil snarare än ett måste. De har upplevt att tidigare generationer jobbat så mycket att det inte funnits någon tid för avkoppling med familj och vänner. Generationen vill lära sig av detta och uppskattar flexibla arbetsplatser där det finns möjlighet att göra tid till andra aktiviteter, de uppskattar även effektivitet och personliga relationer (Martin & Tulgan, 2006).

Enligt Martin & Tulgan (2006) är Generation Y mer välutbildade än tidigare generationer. Generationen tror att utbildning är vägen till succé där livslångt lärande skapar möjligheter i arbetslivet. De är mer medvetna om vad de vill ha och det viktigaste kriteriet för dem är att ha ett genuint intresse för arbetet samt att arbetet stämmer överens med individens värderingar. Generation Y föredrar att deras chef följer deras arbete och bidrag för att sedan kontinuerligt få feedback (Tulgan, 2009). Pihl (2011) förklarar att Generation Y förväntar sig en nära

relation till sina överordnade och tycker om att höra hur de kan utvecklas samt hur bra de är och detta anses även som en motivationsfaktor. Generationen är redo att arbeta lika hårt som tidigare generationer. Generation Y anses som lata eftersom de föredrar flexibla arbetstider före nio till fem men detta är egentligen ett tecken på en vilja av god livskvalité. De vill vara så effektiva som möjligt, ha kul och göra arbetsuppgifter snabbt. Generationens förväntningar på ledarskap och arbete skiljer sig från tidigare generationers. De vill inte att deras jobb och karriär ska vara hela deras liv utan de prioriterar att arbeta omgivna av liknande personer som dem själva. Jobbet i sig ska vara roligt och utvecklande och ifall inte arbetsgivarens värderingarna stämmer överens med vad Generation Y är ute efter säger de lättare upp sig (Coates, 2017).

3.2 Motivation

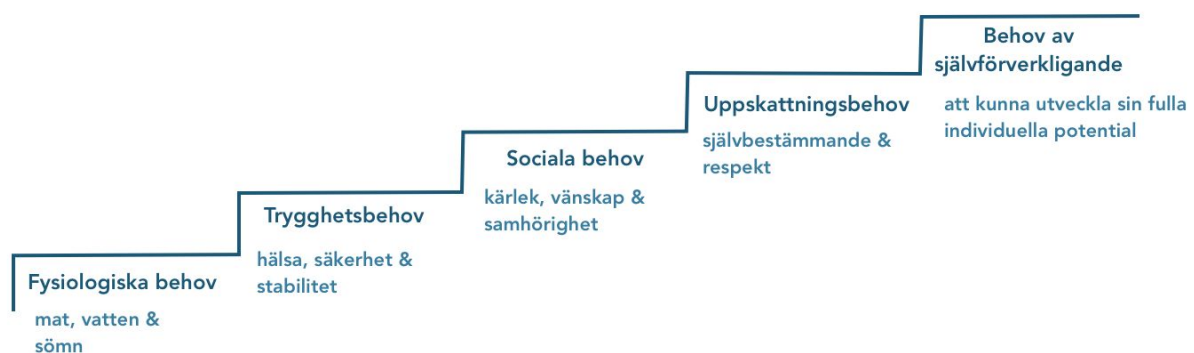
Motivation är ett aktuellt ämne som på ett eller annat sätt intresserar eller innefattar samtliga individer i vårt samhälle. Men vad betyder motivation egentligen? Den enkla definitionen av begreppet motivation är att det är något som får individer att agera (Ryan et al., 2000). Hur motivation skapas och hur olika människor motiveras är en fråga som är av stor betydelse i termer av såväl ekonomi som välbefinnande. En motiverad medarbetare presterar bättre och därför är målet för chefer och företagsledare världen över att skapa en hög motivationsnivå hos sina anställda (Rochester, 2018).

3.2.1 Motivationsteorier

3.2.1.1 Maslows behovshierarki

För att förklara och definiera begreppet motivation finns olika motivationsteorier till hands. 1943 publicerades "A theory of human motivation" av Abraham Maslow, vilken innehöll en av de mest framstående motivationsteorierna: behovshierarkin. Behovshierarkin utgår från att alla människor drivs av fem behov i en hierarkisk ordning: fysiska behov, behov av trygghet, samhörighet, uppskattning och självförverkligande (Maslow, 1987). Basen bildas av människans mest grundläggande behov som vatten och mat. Enligt Maslow (1987) är trygghetsbehovet det nästa steget dit ekonomisk säkerhet samt hälsa och stabilitet hör till.

Mellanskiktet utgör de sociala behoven som vänner och familj. Avslutningsvis består översta nivån av behov av självförverkligande dit alla vill men inte kanske når någonsin (Adair, 2006). Den yttre självkänslan och uppmärksamhet anses som de högsta målet då man känner sig värdefull. Grundtanken med teorin är att när man uppfyllt grundbehoven kan man ta nästa steg uppåt i behovstrappan till de sociala behov som tillförlitlighet och kärlek. Om inte grundbehoven är uppfyllda, fokuseras allt på att tillfredsställa dessa behov först. Efter att alla fyra nivåer är helt tillfredsställda kan människan ställa sig högst upp på det sista trappsteget med rubriken ”självförverkligande” (Maslow, 1987). Ju högre upp i hierarkin desto mänskligare blir man och de faktiska behoven blir svagare. När detta steg uppnåtts kan människan göra vad denna är menad att göra och vill göra samt känna iver och tillfreds. Larsson och Ljung (2011) redogör för att Maslows teori lagt en grund för hur man i västvärlden resonerar kring motivation och behov. Teorin har dock fått mycket kritik för att vara för generell, därför har även motivationsteorier som är mer aktuella och relevanta för denna studie valts ut för att presenteras i detta avsnitt.



Figur 1 - Maslows behovshierarki (Jansson & Ljung, 2011)

3.2.1.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzbergs tvåfaktorsteori som behandlar attityder mot arbete är en av de mest kända teorierna inom motivationsstudier (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2011). Teorin handlar om att lägga fokus på tillfredsställelse av behov och inte vad ett uppfyllt behov vidare hade kunnat leda till (Herzberg, 1968). Motsatsen till arbetstillfredsställelse är inte jobbmisnöje utan snarare

ingen arbetsnöjdhet, och på samma sätt är motsatsen till jobbmissnöje inte arbetsnöjdhet, men inget jobbmissnöje. Teorin grundar sig på att personer har två olika sorters behov. Då anställda får ta ansvar eller beröm av att ha lyckats skapas arbetstillfredsställelse som kallas motivationsfaktorer. Otillfredsställelse däremot är demotiverande då individen är missnöjd med bland annat administration, övervakning eller den anställdes arbetsförhållande. Detta kallas hygienfaktorer. Hygienfaktorerna kopplas främst till arbetsmiljön, medan motivationsfaktorerna kopplas oftast till arbetet i sig.

3.2.1.2.1 Motivationsfaktorer

Prestation, bekräftelse, ansvar, arbetet och möjlighet till utveckling är faktorer som Herzberg kallar motivationsfaktorer (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2011). Dessa faktorer visar sig vara orsakerna till långsiktiga förändringar i attityder mot arbete. Interna- och arbetsrelaterade faktorer ökar motivationsnivån starkt och ger bra arbetsprestanda. Då det även är viktigt i denna kategori att nå sina egna mål som anställd. För chefer är det viktigt att ge den anställda möjligheten att få uppnå sina individuella mål och inte endast företagets. Då den anställda känner sig nöjd med dessa faktorer kan den anställda känna sig mest tillfreds med sitt arbete (Herzberg, 1968). Motivationsfaktorer är behov som den anställda önskar att tillfredsställa, därav leder denna motivation vidare till att man utför en handling och behov till att prestera. Skulle behovet däremot inte uppfyllas så leder det till vantrivsel. För att förebygga vantrivsel på arbetsplatsen kan man fokusera på att utveckla hygienfaktorerna i arbetet.

3.2.1.2.2 Hygienfaktorer

Hygienfaktorerna är de externa faktorer som rör sig vid sidan om själva arbetet som fysisk övervakning, arbetsmiljö, relation, lön och ledning (Herzberg, 1968). När dessa saker är bra minskar missnöjet, men det påverkar inte arbetsnöjdheten och därmed motivationen mycket. Hygienfaktorer är betydande externa faktorer i arbetsmiljön.

3.2.1.3 Självbestämandeteorin

Självbestämandeteorin kallas även för Self-determination theory och förkortas ofta som SDT. SDT är en motivations-psykologisk teori som utvecklades av Edward L. Deci och

Richard M. Ryan. Teorin grundar sig i att det finns inre och yttre motiv som styr människans motivation. De yttre motiven syftar till att individer agerar utifrån instrumentella skäl, ett instrumentellt skäl identifieras som ett skäl som inte ageras utav individens eget intresse. Ett instrumentellt skäl skulle till exempel kunna vara lön, där individen presterar i syfte att få belöning i utbyte mot sin prestation. De inre motiven syftar istället till ageranden där individen agerar utav eget intresse. När en person uppfattar ett arbete intressant, givande eller uppmuntrande och utför detta arbetet på grund av det egna intresset snarare än av en belöning agerar personen efter inre motiv. Det vill säga att individen arbetar utifrån eget intresse och egna begär (Ryan & Deci, 2000). Ryan och Deci menar att individer har medfödda behov som är grunden till den självdrivna motivationen som tidigare beskrivits som inre motiv. Dessa tre medfödda behov är: kompetens, autonomi och känsla av samhörighet (Ryan & Deci, 2002).

Kompetens definieras som Ryan och Deci (2002) som att en individ får möjlighet att utnyttja sina kunskaper och färdigheter i en social miljö. Vidare beskrivs behovet som en känsla av tillit till en aktivitet, en person kan sedan påverka och utveckla denna aktivitet vilket i sin tur leder till en känsla av kompetens (Ryan & Deci, 2002). Portet, Bigley och Steers (2003) beskriver vidare att endast uppfylla behovet av kompetens inte räcker för att nå inre motivation, utan kompetensen behöver kombineras med en känsla av autonomi. Behovet av autonomi definieras av Ryan och Deci (2002) som en känsla från individen att deras beteende och agerande kommer inifrån individen själv. En individ som agerar autonomt agerar utifrån egna intressen och värderingar. Autonomi förknippas lätt med självständighet, men enligt Ryan och Deci (2002) skiljer sig dessa åt. Självständighet syftar till skillnad från autonomi till att undvika yttre influenser, som till exempel att kunna utföra en uppgift utan hjälp av andra. Uppgifter som går i linje med individens egna intressen kan däremot upplevas autonoma även om individen blivit tilldelad uppgiften av exempelvis chef eller ledning. Det tredje behovet, samhörighet, behöver uppfyllas för att den självdrivna motivationen ska främjas. Samhörighet innebär att individen känner samhörighet med andra personer i sin omgivning samt att personen känner en ömsesidig omtanke till och från människor i sin omgivning (Ryan & Deci, 2002).

Enligt Ramlall och Sunil (2004) kväver man motivationen genom att ge den anställda tråkiga, monotona och enkla arbetsuppgifter. Om den anställda istället får variation, autonomi och beslutsauktoritet i uppgifterna kan arbetet upplevas mer utmanande och på så sätt kan motivationen främjas enligt SDT.

3.2.2 Motivationsteorier och Generation Y

Motivation som begrepp kan förklaras som de motiv en person har för att tillfredsställa sina behov. För att använda ens motiv som motivationsfaktor måste man då veta vilka motiv de har till exempel ekonomiska eller sociala. Då generationer har olika beteenden, mest tack vare att de vuxit upp med internet och använder sig av informationsteknik, har de även liknande motivationsfaktorer som styr deras behov (Pihl, 2011). Varje generation kräver olika typ av motivationsfaktorer. Enligt Deloittes enkätundersökning (2018) är dessa i ordning de viktigaste motivationsfaktorerna vid jobbsökande: positiv arbetskultur, lön, flexibilitet med timmar och arbetsplats, möjligheter för utveckling, rykte om etiskt beteende, mångfald och integration samt möjligheter för volontärarbete eller göra skillnad i samhället.

3.3 Ledarskapsteori

I detta avsnitt beskrivs situationsanpassat ledarskap, en ledarskapsteori som specifikt valts ut och ansetts lämplig till stöd för empirin och för att besvara tidigare presenterade frågeställningar.

3.3.1 Situationsanpassat ledarskap

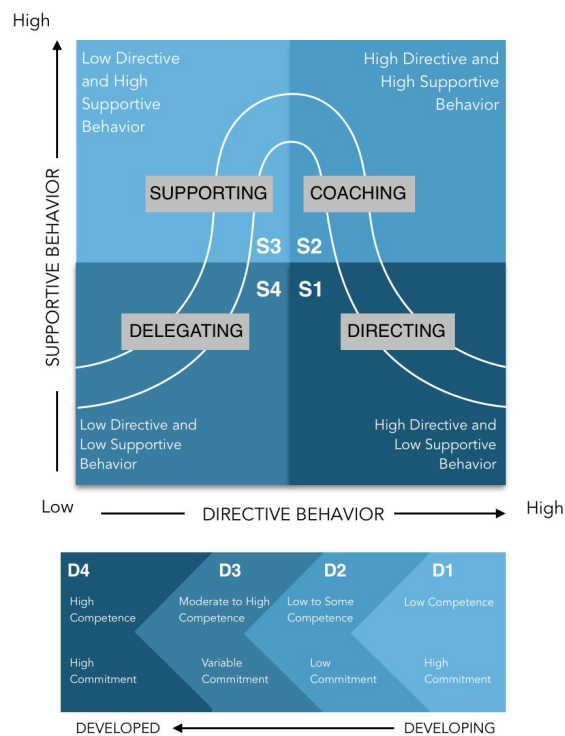
Situationsanpassat ledarskap (SAL) är en ledarskapsmodell som utvecklades 1969 av Hersey och Blanchard och den belyser främst att det inte finns ett slags ledarskap som fungerar i alla situationer, utan att en bra ledare bör vara flexibel och kunna anpassa sitt ledarskap efter situation och medarbetares kompetens. Ledarskapet bör anpassas enligt graden av mognad hos efterföljarna. De två parametrarna är uppgiftsorienterat beteende som fokuserar på uppgifter med anställda med låg mognad samt relationsskapande beteende som förstärker mognaden. Hersey et al (2008) menar att när den anställdas mognad ökar bör chefen minska

sitt uppgiftsorienterade- och relationsskapande beteende för att ge utrymme för personlig utveckling. Vilken ledarskapsstil som används beror på ledare, situation och sammanhang. Sveningsson och Alvesson (2010) förklarar att för att klara situationsanpassade ledarskapsstilen krävs det att ledare förstår medarbetarnas kunskap och motivation samt anpassa sitt beteende i olika sammanhang. Syftet med denna typ av ledarskap är att förenkla dialog och att ge medarbetarna rätt stöd för att kunna förbättra arbetsresultat. SAL baseras på tanken att en situationsanpassad ledare ska agera utifrån tre färdigheter:

- Diagnos - bedömning av individens situation samt behov av styrning eller stöd.
- Anpassning - anpassning av ledarskapsstil till den bedömda situationen.
- Partnering - ledaren och individen kommer överens om vad de behöver från varandra för att kunna arbeta mer effektivt (Iszatt-White & Saunders, 2014).

3.3.1.1 Ledarskapsstilar

Hersey et al. (2008) har, utifrån hur uppgifts- respektive relationsbaserad man är, skapat en modell för att dela in situationsanpassat ledarskap i fyra olika ledarskapsstilar. Se modell nedan.



Figur 2 - Situationsanpassat ledarskap (Hersey et al, 2008)

- Instruerande - när medarbetarna inte är så kunniga, inte vill eller är osäkra (D1) kräver de en ledare som ger direktiv. Här måste ledaren vara klar och tydlig i hur saker går till samt hur, var och när medarbetaren förväntas att prestera. Denna ledarstil fokuserar därmed på uppgiftsorienterat beteende.
- Coachande - när medarbetarna inte är så kunniga, men är ganska självsäkra eller villiga att jobba och lära sig (D2) behövs en ledare som kan förklara, motivera och övertyga. Här är även tillit väldigt viktig då syftet med denna typ av ledarskap är att få medarbetarna involverade och mer benägna att ta egna beslut. Man säger därför att denna typ av ledarskap fokuserar på både uppgifter och relationer.
- Stödjande - när medarbetarna är duktiga och kan mycket, men är ovilliga eller osäkra (D3). Denna ledarskapsstil kännetecknas av att beslut tas gemensamt av ledare och medarbetare. Här bär medarbetaren ansvar medan ledaren har en stödande funktion i

att stärka medarbetarnas självkänsla och förmåga. Därför handlar denna ledarstil huvudsakligen om relationsskapande beteende.

- Delegerande - när medarbetarna är både kunniga och villiga eller självsäkra (D4) har de nått den högsta mognadsfasen enligt modellen (Hersey et al., 2008). Medarbetarna är motiverade, klarar sig på egen hand, kan själva ta beslut och får frihet. Här behöver därför ledaren inte ge mycket stöttning i varken relationen eller uppgifter och är mest där för att observera och ge stöd om det skulle behövas. Enligt Hersey (2008) är ledaren inte alls inblandad i detaljer men finns där för att visa vilken riktning medarbetaren ska, motivera och bolla med vid behov.

4. Empiri och analys

I denna del introduceras respondenternas syn och åsikter kring Generation Y. De lyfter fram vad som utmärker generationen, deras syn på dem, motivationsfaktorer samt ledarskapsstilar.

4.1 Utvalda citat

4.1.1 Chefernas syn på Generation Y

Respondenternas syn på Generation Y som anställda inom svenska storbanker varierade, men trots detta har många likheter kunnat ses utifrån den empiri som samlats in från intervjuerna. Av de karaktäristiska drag som cheferna påstår vara specifika för Generation Y nämns bland annat en önskan om flexibilitet, fokus på sin egen utveckling och otålighet som typiska drag för generationen. Nedan presenteras de karaktäristiska drag som cheferna anser vara typiska för generationen.

4.1.1.1 Karaktäristiska drag

När cheferna blir tillfrågade kring Generation Ys positiva egenskaper nämns egenskaper som drivkraft, nyfikenhet och vilja att utvecklas. I den teori som presenterats av Pihl (2011) kring Generation Y beskrivs generationen som företagsam och självsäker, vilket det även går att se nyanser av i chefernas svar kring generationen. Nedan presenteras chefernas tankar kring generationens positiva egenskaper att presenteras. Av Chef 3 nämns nyfikenhet som ett positivt karaktäristiskt drag hos generationen:

“Framförallt tycker jag att de är oerhört nyfikna och vill gärna testa nytt [...] ja att man är beredd att liksom hoppa in i något som man inte riktigt vet, vart det leder, och att vara nyfiken också.” (Chef 3)

Chef 3 understryker flera gånger under intervjun att nyfikenheten är ett drag som hen kan se hos generationen, här förtydligas detta drag ännu en gång:

*“[...] att man är nyfiken och rätt modig och... De är oerhört positiva tycker jag”
(Chef 3)*

Även Chef 6 nämner nyfikenhet som ett av de positiva karaktäristiska dragen hos generationen:

“Jag vet inte om det är beroende på generation men viljan att utvecklas gör ju att man är nyfiken på saker, på så sätt så driver man både sig själva och i viss mån företaget framåt” (Chef 6)

Chefernas svar på frågor om generationens karaktäristiska drag går i enighet med vad teorin av Pihl (2011) säger. Pihl menar att generationen inte är rädd att tacka ja till utmaningar, utan är nyfikna och öppna för nya uppgifter och utmaningar. Vilket i andra termer kan tolkas som att generationen består av nyfikna individer. En annan positiv egenskap som lyfts fram av flertalet chefer är generationens drivkraft:

“Positiva tycker jag faktiskt är deras drivkraft, och deras, alltså deras att dom är väldigt snabba upplever jag”. (Chef 1)

Även Chef 4 nämner intresse att lära och komma framåt:

“Jag upplever dem som ganska intresserade och på, ambitiösa, välutbildade allihopa till skillnad från de äldre” (Chef 4)

Att generationen är ambitiösa och har en stor drivkraft stämmer väl med Pihls (2011) teori om att generationen är företagsam. Chef 2 nämner att personer som är i början av sin karriär har en attityd som skiljer sig från personer som kommit längre i sin karriär:

“ [...] de är mycket mer öppensinnade, ju längre du har jobbat desto mer inskränkt blir du.” (Chef 2)

Även Chef 5 upplever att man har en annan attityd till arbetet i början av yrkeslivet:

“ [...] man är väldigt ambitiös när man börjar sitt yrkesliv.” (Chef 5)

I ovanstående citat refererar cheferna till ett stadie i yrkeslivet snarare än en generation, vilket gör det svårt att knyta an citaten till någon teori om Generation Y. När cheferna talar om de negativa egenskaperna hos generationen nämns otålighet ofta som ett negativt karaktäristiskt drag hos generationen. En av cheferna har följande uttalande om generationens otålighet:

“ [...] de har så jävla bråttom [...] säger du till någon att det tar tre år att utvecklas i den här positionen tycker dom det är galet, ehh men säger man 1-3 år så väljer de att ta till sig ett” (Chef 1)

Även Chef 2 anser att otåligheten hos generationen kan upplevas som negativ:

“Otåligheten är då det negativa, det vill säga att man gärna byter, man byter kanske i min värld då lite för snabbt innan man kan tillräckligt mycket. Man vill gärna gå till nästa sak som man kan sådär.” (Chef 2)

Chef 2 säger vidare i intervjun att:

“Men man märker ju att det finns en otålighet, trivs man inte tillräckligt bra så går man vidare.” (Chef 2)

Chef 4 uttrycker otåligheten som ett behov av tätare jobbutmaningar och snabbare tempo:

“Att jobbutmaningarna ska komma tätare [...] och förväntan på att det ska gå snabbare kanske tidigare generation gjorde som var mer förberedda att gräva var man står och ägna tid” (Chef 4)

Chef 8 uttrycker otåligheten som en vilja att göra sin karriärmässiga resa snabbt:

“Jag tror det är en ganska snabb resa man har, det stämmer inte på alla det gör det inte, jag har någon som tycker att “oh jag har hamnat helt rätt här” men också några som tycker att detta är ett mellansteg” (Chef 8)

Vidare i intervjun nämner Chef 8 att generationen vill att utvecklingen ska gå snabbt:

“Det är nog viktigt att ha roligt på jobb och att man drivs framåt, utvecklingen framåt att den ska gå rätt så snabbt ju” (Chef 8)

Otålighet, ett behov av snabbare tempo och utmaningar kan dras i parallell med den teori som (Martin & Tulgan, 2006) presenteras om generationens krav på effektivitet. Det skulle även kunna ses som en direkt följd av det höga driv och den höga företagsamhet som Pihl (2011) presenterar i sin teori om generationen. Chef 4 beskriver vidare hur generationen kräver avkastning på sitt arbete tidigare, och hur snäv generationens tidsram är:

“Det är väl en skillnad man har inte riktigt det tålmodet som fanns förr [...] utan är beredd att göra arbetet som krävs men man är inte beredd att vänta ett år. Ett år är en evighet” (Chef 4)

Otåligheten ses dock ur ett annat perspektiv från en av cheferna, där det omnämns som en positiv egenskap:

“Jag tror det är bra att man faktiskt inte fastnar heller, utan att man, man vill, det finns den här rörligheten, gärna inom företaget” (Chef 2)

Nyfikenhet, en hög drivkraft och otålighet tycks vara huvudsakliga karaktärsdrag hos generationen, och tolkas av cheferna som både positiva och negativa. En intressant aspekt när det talas om generationens karaktärsdrag är att cheferna ofta refererar till generationen som “de yngre” eller “i förhållande till de äldre” istället för att namnge generationen som “Generation Y”. Chef 2 menar att “ju längre du har jobbat desto mer inskränkt blir du” och

Chef 5 menar att “*man är väldigt ambitiös i början av sitt yrkesliv*”. Dessa alternativa benämningar gör det svårt att urskilja om cheferna talar om den specifika generationen eller unga personer i allmänhet.

4.1.1.2 Jaget före laget

Pihl (2011) nämner i sin teori om Generation Y att generationen har höga tankar om sig själv och gärna framhäver detta. I intervjuerna med kontorscheferna framkommer det att även cheferna ser att generationen har ett stort fokus på sig själv på arbetsplatsen.

I citatet nedan säger Chef 1 följande om generationen:

“[...]man kan väl säga såhär att det skiljer sig ganska mycket på hur man förhåller sig både till sig själv men också till sin egen omgivning och utveckling. [...]de unga är väldigt ambitiösa, men de sätter ofta jaget framför gruppen. Det är inte det att de är egoistiska på det sättet men de fokuserar ganska mycket på sig själv och på sin egen utveckling. De är inte så intresserade av att bli tillsagda vad de ska göra, utan hittar gärna egna vägar, sin egen utveckling” (Chef 1)

Här menar Chef 1 att de unga har en tendens att ha ett större fokus på sin egen utveckling än gruppens, vilket också ibland kan bli lidande för gruppen. “*De är inte så intresserade av att bli tillsagda vad de ska göra, utan hittar gärna egna vägar*” kan dras i parallell med Schweister och Lyons (2010) teori om att generationen inte kan hantera negativ kritik. Den bristande lagmoralen är även något som Chef 2 påpekar:

“Prestationen är egentligen att jag ska vara tillfredsställd i vad jag gör [...] jag vill inte säga att de är... Kanske inte lika stora lagspelare i alla lägen” (Chef 2)

Även Chef 5 påpekar egot som ett typiskt karaktärsdrag hos generationen:

“Ambitiös i en människa i er ålder (21-23 år), eller kanske lite äldre också, är att man strängt fokuserar sig på sig själv och sin egen utveckling.”

Att generationen gärna framhäver sig själv är något som framgår tydligt i intervjuerna, och ger således ett svar på vad teorierna har att säga om generationen. Precis som Schweitzer och Lyons (2011) poängterar verkar självsäkerheten emellertid leda till negativa effekter på arbetsplatsen. Den negativa aspekt som samtliga tre ovanstående chefer nämnt är att fokuset på den egna individen kan bli lidande för gruppen. Chef 5 menar att det är chefens ansvar att lära individerna att se sig i grupp:

“Jag tror samarbete och se sig i grupp. Ingen lär dem det. Det är enklare att diskutera det. [...] Många chefer hittar inte det och tycker att de är egocentriska och struntar i den. Det är som att inte träna den sämsta spelaren i fotbollslaget, det gör man inte. Det är där man lägger mest energi“ (Chef 5)

Dock nämner Chef 2 fokuset på den egna individen som en positiv egenskap:

“Det bra är väl att man, det är bra men det behöver inte vara bra, att man sätter sig själv lite i fokus. Vad vill jag nå, va? Och liksom, vad vill jag lära mig? Det tror jag är bra” (Chef 2)

Även Chef 3 har en annorlunda syn på sina anställda och säger istället att:

“Nu har jag ju mitt gäng att relatera till och de är väldigt mycket teamspelare, det är inte så mycket fokus på jaget, det är väldigt viktigt med... Alltså man är väldigt mån om varandra, det är mycket gruppen så.” (Chef 3)

Trots att ingen utav de tidigare cheferna nämnt teamwork som ett karaktärsdrag säger Pihls teori (2011) att Generation Y har teamwork implementerat som en del av sin livsstil. Att Chef 3 ser lagspelare som ett typiskt karaktärsdrag för generationen kan förklaras av följande:

“Jag känner mer att det är teamet, sedan kan det vara för att vi har rekryterat den typen av personer, för att vi velat att man ska vara den teampersonen.” (Chef 3)

Ovanstående uttalande tyder på att det i bank 3 är väldigt viktigt att de anställda är lagspelare som lägger större fokus vid laget än sig själv, vilket kan förklara varför svaren från Chef 3 skiljer sig från övriga chefer. Sammanfattningsvis kan det sägas att fokuset på den egna individen framgår tydligt i intervjuerna, vilket stämmer väl överens med den teori som presenteras kring generationen. Trots att generationen sägs ha ett stort fokus på sig själv finns det även en motsättning i teorierna som säger att generationen ska ha teamwork som en vardaglig del av livet. Teamwork tycks dock inte vara ett huvudsakligt fokus för den del av generationen som arbetar inom storbanker i Sverige utifrån resultaten av denna studie.

4.1.1.3. En balanserad livsstil

När cheferna talar om vilka krav de anställda inom Generation Y ställer på arbetsplatsen nämns ofta flexibilitet som en balans mellan privatliv och arbetsliv. Chef 4 uttrycker flexibilitet enligt följande:

“[...] självklart nu är att man tar lika delar då man delar på föräldraledigheten och det fanns ju bara inte för 20-25 år sedan. Det delades, men inte alls på det här sättet. Så om jag har en manlig kollega är han borta lika mycket som en kvinnlig man har mycket synpunkter och vill vara ledig med sina barn det är massa saker olika saker i det området men det är nån typ av tecken att man kräver mera flexibilitet mellan fritid och arbete” (Chef 4)

Även Chef 5 nämner flexibilitet som behovet av en balans mellan arbete och privatliv:

“Ja, det (flexibilitet) är faktiskt en ganska bra egenskap, dom vill verkligen få ihop arbetslivet på ett annat sätt. Offra sitt privatliv för att bli chef på Bank 2 det finns inte. De tror på en bättre balans i princip.” (Chef 5)

Chef 6 nämner i likhet med Chef 5 att generationen värdesätter sitt privatliv:

“Sen tror jag väl utan att ha jättehård fakta på det att de värdesätter balans i livet och andra saker utanför jobbet” (Chef 6)

Att generationen värdesätter sitt privatliv går i enighet med både Coates (2017) och Sandberg och Targamas (2013) teorier om generationen. Vidare i intervjuerna beskrivs behov av flexibilitet som en förmåga att kunna och vilja arbeta på olika tider:

*“Alltså både på det vi har pratat om tidigare hur dom motiveras men de ställer krav på lite mer flexibilitet på arbetsplatsen och såhär nio till fem kanske inte passar dom”
(Chef 1)*

Även Chef 3 uttrycker också tider som en önskan om flexibilitet:

“[...] i alla fall så länge man inte har familj och så, så känns det också som att det tilltalar att man kan jobba andra tider.” (Chef 3)

Chef 7 nämner likt Chef 3 föräldraskapet som en anledning till att önska mer flexibilitet i form av tid:

“Man kan väl säga som så att alla som har små barn skulle vilja ha mera flexibilitet för att, ja, det finns vissa klockslag och inte vara ifrån dem länge i skolan och så vidare” (Chef 7)

Även en önskan om flexibla arbetstider är något som tagits upp i teorin som specifikt för Generation Y. Chef 3 nämner även flexibilitet som en förmåga att hänga med i förändringar på arbetsplatsen:

“Där upplever jag att det är en fördel att vara yngre, som är mer benägna att hänga med i svängarna.” (Chef 3)

Chef 6 ställde sig dock kritisk till att Generation Y skulle ha ett större behov av flexibilitet än tidigare generationer:

“Det är jättesvårt att generalisera, ett tag sades det att nya generationen värdesätter inte ett fast arbete för dom vill ha flexibilitet, och det är ju bara bullshit, det ser vi ju

inte alls. Unga idag är minst lika trygghetssökande som tidigare generationer.” (Chef 6)

Den tolkning som kan göras utifrån de svar som givits, är att det återigen bildats en oklarhet ifall bankerna refererar till generationen eller den fas som personer i generationer är i livet och karriären. Chef 3 nämner ovan att generationen söker flexibilitet i form av obekväma arbetstider såvida de inte har familj, vilket snarare hänvisar flexibiliteten som ett resultat av en specifik livssituation än en generation.

4.1.1.4. Generation Y och oviljan att bli chef

I samband med att cheferna tar upp olika egenskaper som de upplever utmärker Generation Y nämner de alla en ovilja att bli chef och ett väsentligt lägre intresse för statussymboler. Chef 6 säger:

“Yngre idag [...] de är inte lika sugna på att bli chefer, det är en stor sak som jag och vi har märkt. (Chef 6)

Chef 6 fortsätter sedan att precisera:

“ [...] och men det är klart att bli chef det är inte lika intressant som när jag började i banken i alla fall, där märker jag en ganska stor skillnad, när jag började ville alla bli chef det var liksom det finaste man kunde bli, men så är det inte riktigt idag. Idag blir man lika gärna bli expert och kvalificerad” (Chef 6)

Även Chef 8 följer de tankar som Chef 6 har kring en högre strävan efter mer kvalificerade uppgifter än en chefsroll:

“Jag har ju ingen som säger såhär ‘åh jag skulle vilja bli kontorschef’ jag har en som vill bli ledare och hon är 35 nu, men annars har jag inte någon som har sagt det utan då är det nog mer specialistroller och sådant, åtminstone i mitt team” (Chef 8)

Även Chef 2 tar upp den uteblivna strävan efter att bli chef som något utmärkande för Generation Y:

“Det är inte säkert att man vill vara ledare heller på samma sätt som man velat tidigare” (Chef 2)

Chef 4 utvecklar detta mer och nämner även ett minskat intresse för statussymboler:

“[...]man är mindre intresserad av chefspositioner än förr. Framförallt mindre intresserad av gammaldags eller traditionella statussymboler, som va det nu skulle kunna vara, fin tjänstebil, störst stol, störst rum eller vad det nu är. Jag vet inte om det stämmer med bilden, men det är iallafall min bild och vad jag har hört och är bekant med.” (Chef 4)

Även Chef 1 talar om detta men nämner även hierarki som något oviktigt för Generation Y:

“Jag är inte säker på att Generation Y är sådär, tittar man historiskt så har allting strävat efter att bli chef på något sätt, man ska alltid sluta med det. [...] den känslan har jag inte alls inför den generationen. [...] Hierarki är inte lika viktigt, är den känslan jag har, jag kan inte sätta fingret på det” (Chef 1)

Att generationen inte har ett lika stort intresse av att bli chefer är något som framkommer tydligt i teorierna. Teorierna kring generationen säger att karriären inte är hela generationens liv och Sandberg och Targama (2013) menar mer specifikt att forskning visat att Generation Y inte är lika intresserade av att bli chefer. Generation Ys ovilja att bli chef är något som uppkommer i flertalet intervjuer. Chef 1 och Chef 4 menar att hierarki inte är lika viktigt för dagens generation. Chef 6 och Chef 8 utvecklar vidare att oviljan av att bli chef kan bero på att det finns andra vägar att ta i sin karriär, som specialist- och expert roller.

4.1.2 Generation Y, ledarskap och motivation

Situationsanpassat ledarskap innebär att en chef utövar ledarskap anpassat för en viss individ vid en viss situation och inte tror att en slags ledarskapsstil fungerar i alla lägen (Hersey et al., 2008). De intervjuade cheferna är väl medvetna om detta, t.ex. säger Chef 3 att:

“Jag kan väl känna att jag har alltid gjort att lite så individbaserat ledarskap, alltså lite utifrån vad är det för individer jag har? Vad behöver den personen, alltså lite mer känna av.” (Chef 3)

Detta visar tydligt på att chefen är mån om att dennes anställda blir bemötta och ledda på ett sätt som passar dem som individer, och inte som en grupp. Chefen bedömer först individens situation, behov av styrning och stöd, sedan anpassar hen sitt ledarskap till den bedömda situationen (Iszatt-White & Saunders, 2014).

Även Chef 5 anser att ett fokus på individen är viktigt för den nya Generation Y:

“Jag tror dom behöver mer individanpassat. Ifall vi har möte här (mötesrummet) och jag står framme och pekar med pekpinna lyssnar de inte utan det är bättre att berätta individuellt “så här gör vi”. Ni (Generation Y) är inte uppväxt i grupp. (Chef 5)

Här framgår dock att ett mer instruerande traditionellt ledarskap, där ledaren ger exakta direktiv till alla i gruppen för att få dem att prestera och nå mål (Hersey et al., 2008), inte passar för den nya generationen, enligt Chef 5, utan att man som chef måste avgöra vad olika individer behöver i olika situationer, och inte tänka på alla som grupp.

Chef 1 säger att Generation Y behöver ett mer coachande ledarskap, dock tyder det hen säger på ett mer delegerande ledarskap:

“Så det skiljer, hur de ser på sig själv, hur de ser på sin egen utveckling, hur man ska coacha dom, mycket utifrån att de inte gillar att bli tillsagda utan de vill leda sig själv. Och det är positivt! Positivt, men utmanande!” (Chef 1)

“Det är bara att försöka ge dom uppgifter där de känner för att utvecklas, hela tiden ha en nära dialog med, att förstå, är de nöjda, tycker dom att dom får så mycket stimulans att de trivs och vill vara kvar?” (Chef 1)

Detta stärks även mer när chefen talar om hur viktigt det är med att ge Generation Y uppgifter och mandat på arbetet:

“Sen tror jag också på det här med att ge dom uppgifter. När vi säger det går med att ge dom inte instruktioner, ge dom uppgifter. [...] det innebär att man ger dom mandat. Eh, när det gäller utveckling, så är de ju, eh, otröttligt på att ta till sig nya saker, och därför kan du mata dom med småuppgifter. [...] så det gäller att hela tiden lägga till saker och ting så att dom känner att dom blir matade och aldrig blir trötta” (Chef 1)

Detta visar klart och tydligt att chefen inte är intresserad av att aktivt leda sina anställda på ett mer traditionellt sätt, utan tror att utmaningar och uppgifter räcker för att motivera en grupp redan motiverade människor till att prestera.

Även Chef 2 anser att ha uppgifter och projekt att jobba med är något som utmanar Generation Y och får dem att bli ännu mer motiverade:

“[...] jag tror de yngre är mer förtjusta i projektform. [...] Det tror jag faktiskt, att det sporrar mer. Det är min känsla. För då blir det liksom ett annat uppdrag, nu ska jag göra ett nytt uppdrag fast det är samma jobb. Någonstans där” (Chef 2)

Citat från Chef 3 och Chef 8 visar på att även de anser uppgifter vara viktiga och att de föredrar ett delegerande ledarskap:

“Alltså det är ju mycket så att jag försöker, till exempel att ha lite sådana där sidouppgifter att om jag känner att nu är de bekväma i den rollen de har, så fyller jag på med lite andra projekt så att de får ut och visa sig lite i organisationen också, så att de skapar lite nätverk och så.” (Chef 3)

“[...] då gäller det ju att hitta liksom [...] Hela tiden krydda med massa annat, måste jag ju göra för att lågan ska finnas där” (Chef 8)

Detta val av ledarskapsstil från chefernas sida tyder på att de antar alla sina medarbetare från Generation Y vara motiverade, villiga eller självsäkra vilket tyder på att det antingen är så att bankbranschen redan från början drar till sig motiverade och arbetsvilliga människor, eller på att cheferna generaliserar generationen. Fastän de säger att ett fokus på individen är viktigt och att man måste anpassa sitt ledarskap efter varje medarbetare, så visar de senare en tendens att generalisera och anta vilket ledarskap som generationen behöver och vill ha. Detta tyder även på att situationsanpassat ledarskap kan vara generaliserande om man antar att alla individer i gruppen befinner sig i samma situation istället för att bedöma varje individ var för sig.

Cheferna har även olika uppfattningar om vad som motiverar deras anställda inom Generation Y, Chef 1 fortsätter att tala om uppgifter och menar att de är en viktig del i motivationen:

“Det är bara att försöka ge dom uppgifter där de känner för att utvecklas” (Chef 1)

Möjligheten till att utvecklas, som enligt cheferna är starkt kopplat till motivation med hjälp av uppgifter, kan enligt Herzberg (1968) räknas som en motivationsfaktor. Möjlighet till utveckling är något som Herzberg anser bidra till skapandet av arbetstillfredsställelse och leder till en belåtenhet hos de yngre anställda.

Chef 2 och 3 talar istället om att de yngre motiveras av att vara medvetna om att de gör bra ifrån sig och att de söker bekräftelse, t.ex. säger Chef 2:

“Så att det är ju väl viktigt när det gäller motivationen [...] att en yngre person gärna vill veta att den varit duktig” (Chef 2)

Även Chef 3 har märkt att detta och utvecklar även med att de yngre både ha positiv och negativ feedback:

“Men nu så känner jag mer att, det funkar inte så för att de yngre vill få mycket mer bekräftat oftare om det både är bra eller dåligt. Att man vill liksom höra mycket mer: vad tycker du? Hur går det för mig?” (Chef 3)

Denna typ av motivation kan kopplas till Maslows klassiska modell - behovshierarkin, och mer konkret behov av självkänsla, speciellt den yttre självkänslan som innebär att man får erkännande och uppmärksamhet från andra. Den yttre självkänslan är viktig när den inre självkänslan som innebär att individen vet att hen har kompetens redan existerar. När dessa behov är uppfyllda känner sig individen självsäker och värdefull (Maslow, 1987) . Detta kan även kopplas till Chef 1s upplevelse att Generation Y vill ha någon som lyssnar på dem:

“Jag tror att man ska, utifrån min erfarenhet, man ska lyssna extremt mycket på dom. Hur dom, liksom låta dom prata. Med det sagt, att ha en jättenära dialog med dom” (Chef 1)

Detta kan även ses som motivationsfaktorer som nämns i Herzberg teorier (1968), då det handlar mycket om arbetstillfredsställelse som i sin tur kan kopplas till beröm. Detta gör att de yngre anställda bör känna sig nöjda och tillfreds med sitt arbete när de vet att de har gjort bra ifrån sig (Herzberg, 1968).

Cheferna hade skilda åsikter när det kom till om Generation Y motiveras mer av inre eller yttre faktorer. Enligt Deci och Ryan (2000), delas motivation i inre och yttre motiv där de menar en individ antingen kan drivas av instrumentella skäl såsom exempelvis lön eller av ett eget intresse för sitt arbete. Vissa av cheferna var fast beslutna att det var inre faktorer som var mest avgörande medan andra sade det motsatta. Chef 2 och Chef 7 anser att en kombination av både yttre och inre motiv är det som motiverar Generation Y:

“Även ifall man vill ha en bra lön och det är viktigt, men till en viss gräns. Sen är det faktiskt det där, det ska vara en egen stimulans, hur jag utvecklas, hur jag är”. (Chef 2)

“Det är snarare så att man är yngre och vill hela tiden ha möjligast stimulerande uppgifter men samtidigt vill du ha tryggheten, du vill känna dig säker att du kan saker och ting. Att du inte är en osäker och den tryggheten får du genom mental träning och repetition”. (Chef 7)

Här ser man klart och tydligt att de två cheferna ser de inre motiven som något Generation Y anser vara viktiga då det är det som driver dem till att prestera (Deci och Ryan, 2000), medan lönen är viktig då den tillfredsställer ett behov som Maslow i sin behovstrappa benämner trygghetsbehov, och mer exakt, behov av ekonomisk säkerhet (Maslow, 1987). Därför kan man tänka sig att Chef 2 och Chef 7 menar att lönen är viktig då den skapar en trygghet hos de anställda, men att drivet har en inre karaktär. Till skillnad från Chef 2 och Chef 7 ser Chef 5 och Chef 6 lönen som den främsta motivationsfaktorn för de yngre anställda:

“Lönen är ju inte oviktig, [...]det är ju ett kvitto på vad du gör, det kan du inte bortse ifrån. Men det är ju så mycket mer som spelar in, många i den åldern har ju familj och småbarn och flexibiliteten är ju viktig” (Chef 6)

“Det är lönen som driver en [...] Tjäna mera pengar, jobba mindre. Men initialt är det pengar, vi har ganska kass ingångslön.” (Chef 5)

Detta tyder på att de två cheferna anser sina anställda motiveras av främst eller endast det som Deci och Ryan (2000) benämner instrumentella skäl, alltså yttre motiv och arbetar endast för att få belöning och inte för att få en inre tillfredsställelse av sitt arbete.

Chef 4 tar en lite annan ståndpunkt i frågan och anser att Generation Y vill ha avkastning på sitt arbete, men att den inte nödvändigtvis behöver vara i form av lön:

“ Man förväntar sig nog avkastning på sitt arbete tidigare än vad man gjorde förr och det kan vara i form av lön. Det kan vara i form av utveckling, nya arbetsuppgifter ” (Chef 4)

Detta tyder på att Chef 4 anser sina anställda drivas av att få belöning för sitt arbete, vilket tyder på att de skulle motiveras av yttre motiv (Deci & Ryan, 2000). Samtidigt menar hen även att belöningen inte nödvändigtvis måste vara lön, utan faktorer som mer kan kopplas till inre motiv - utveckling och nya arbetsuppgifter, vilket återigen kan knytas an till Herzbergs (1968) motivationsfaktorer och gör att individerna känner sig tillfredsställda och motiverade på sin arbetsplats.

I kontrast till ovan nämnda chefer ser Chef 3 och Chef 6 inte lönen som avgörande för att motivera de anställda inom Generation Y, utan trycker istället på andra faktorer:

“Nä jag tror inte att det är lönen, utan att det handlar mer om utveckling eller möjligheten till att utvecklas, och lära sig nytt, alltså att lära sig nya saker.” (Chef 3)

“De vill gärna ha intressanta uppgifter, och utvecklas och förtroende och allt det här [...]” (Chef 6)

Även de här två cheferna ser möjligheten till utveckling och uppgifter som viktiga motivationsfaktorer för Generation Y, de menar även att de är viktigare för dem än lön. Återigen går detta att koppla till vad Herzberg (1968) kallar motivationsfaktorer. Detta kan även kopplas till vad Deci och Ryan (2000) kallar inre motiv, och visar på att Chef 3 och Chef 6s åsikt är att det är viktigare för Generation Y att känna att arbetet är givande och intressant än att ha en hög lön.

4.1.4 Finns Generation Y inom banksektorn?

Trots att de intervjuade cheferna hade mycket att kommentera angående Generation Y och hur man leder och motiverar generationen, uppkom det i alla intervjuer att cheferna ställde sig ytterst tveksamma till om man kunde generalisera en hel generation. Löpande i intervjuerna

motsätter sig cheferna de argument som tidigare ställts upp angående generationen, vilket kan skapa ett starkt ifrågasättande gentemot tidigare presenterade citat. Chef 6 är starkt emot generaliseringen av individer:

“Jag gillar egentligen inte att generalisera olika generationer för alla är ju olika, du kan ställa upp alla dina kompisar om de är 10 eller 15 så kan jag hitta olika egenskaper på allihopa. Man kan inte säga att de är lika egentligen. Förutom att de inte vill bli chefer. Det finns lagspelare, det finns egon, det finns såna som är nervösa, såna som är orädda, såna som gillar och såna som inte gillar att jobba med kunder”
(Chef 6)

I ovanstående citat riktar Chef 6 en stark kritik mot att generalisera en hel generation, hen menar att karaktäristiska drag snarare beror på personlighetstyper än vilken generation personen i fråga tillhör. Även Chef 1 trycker på att generationen fortfarande består av personer med olika personlighetstyper, som hen nedan beskriver genom att referera till disc-analysen som baseras på att olika personlighetstyper relateras till olika färger:

“[...] jag tycker att det är väldigt olika utifrån vilka personlighetstyper de är. Jag möter ju fortfarande liksom röda, gula, gröna människor, det är liksom ingen tvekan om de blå, så att det där skulle jag nog säga att det är inte riktigt en generationsfråga, det är mer en personlighetsfråga, vilket typ av ledarskap du skulle behöva.” (Chef 1)

En annan chef som ställer sig kritisk till att man kan generalisera karaktäristiska drag efter en generation är Chef 8. I nedanstående argument menar hen att ett karaktäristiskt drag som att vara strukturerad är kopplat till individ snarare än generation:

“Sen det här med struktur och så det kan jag uppleva är från person till person. Hon som är född 90 då hon sjukt strukturerad, och det kanske inte han den andra är på samma sätt så det är nog lite mer hur man är som person” (Chef 8)

I citatet nedan uttrycker Chef 1 ännu en gång att beteenden inte kan kopplas till en specifik generation:

“Jag tycker att vilken generation som helst beroende på hur man är som person så är man duktig så är man duktig det är inte beroende på generation” (Chef 1)

Chef 5 uttrycker att personlighetsdrag och krav på arbetsplatsen är en fråga om ålder och mognad på arbetsplatsen snarare än tillhörigheten till en viss generation:

En yngre har kanske en lite annan prioritering. Ingenting man skulle koppla till Generation Y utan till yngre personer som inte är vana i arbetsplatser. (Chef 5)

I ovanstående citat menar Chef 5 att unga personers prioriteringar skiljer sig från äldres, och att man på så sätt inte kan koppla specifika drag eller önsknings till en viss generation. Även Chef 7 uttrycker åldern som en bidragande faktor till vilka krav som ställs på arbetsplatsen:

“Är det inte så att knä, leder, muskler blir tröttare desto äldre man blir? Så är det med huvudet också. Sanningen sitter hårdare desto äldre man är. Sen är det ju så att det är väldigt mycket personlighet förknippat” (Chef 7)

I ovanstående citat menar Chef 7 att ålder och erfarenhet till stor del påverkar hur förändringar blir bemötta, detta är något som även Chef 1 nämner:

“Men desto mindre ryggsäck du har desto lättare är det att förändras. Alltså har du en erfarenhet, har du been there done that då är man inte lika sugen längre, på förändring. Så det kan vara en generationsfråga, men det har nog alltid varit så.” (Chef 1)

Chef 7 uttrycker ännu en gång att en persons beteende på arbetsplatsen kan relateras till ålder, nedan menar Chef 7 att man finner sig i sin roll efter en viss ålder:

“När du är yngre har du oftast , du vill utvecklas, gör saker du har de sökande drivet. Det tror jag alla generationer har varit. Men när du kommer upp i en viss ålder så

landar du kanske och inser att du är kanske en viss typ av människa och jag har hamnat här. [...] Det medans du går i skolan och utbildar dig och är med hela tiden och det är likadant de första 10 till 15 åren, så har du en väldigt sug av utveckling. Jag upplever att när man blir äldre så blir det svårare att hitta den näringen. Du får näring, du får energi” (Chef 7)

Chef 4 menar precis som Chef 5, Chef 1 och Chef 7 att det finns en stark koppling mellan personers ålder och karaktäristiska drag:

“Först måste man klargöra och det går inte så lätt hur dom uppför sig som är födda 1960 och hur uppfattar den dåvarande äldre generationen dom när dom var 25 år. Jag är inte säker att det är en så stor skillnad. Men det går emot vad alla andra verkar tycka och vad forskningen verkar tycka” (Chef 4)

I ovanstående citat refererar chefen till äldre och yngre generationen, och menar att den yngre generation som var för 40 år sedan med största sannolikhet betedde sig på samma sätt som den yngre generation som finns idag. Även Chef 6 pekar på att Generation Y och tidigare generationer förhåller sig lika, i detta faller till trygghet och flexibilitet:

“Det är jättesvårt att generalisera, ett tag sadet det att nya generationen värdesätter inte ett fast arbete för de vill ha flexibilitet, och det är ju bara bullshit, det ser vi ju inte alls. Unga idag är minst lika trygghetssökande som tidigare generationer.” (Chef 6)

Chef 4 säger följande om begreppet “Generation Y”:

“Jag upplever att man försöker göra ett stort nummer av det, som om det är en helt ny värld som öppnas och att arbetsgivaren måste ställa om fullständigt på ett helt annat sätt. Vi är bara en liten klick och tänka sig, även om bank inte är som folk tror i allmänhet så när man jobbar här så är det klart att det ändå är personer med vissa intressen som söker sig hit.” (Chef 4)

Cheferna hävdar löpande under intervjuerna att många av generationens egenskaper kan relateras till att personerna är unga med lite erfarenheter. Generationens flexibla tankesätt och positiva inställning till förändring kopplas ofta till att personerna är nya eller unga i sitt arbete. Vidare hävdar samtliga bankchefer som deltagit i intervjuerna att många av egenskaperna är personlighetsdrivna, och har därför överlag svårt att koppla konkreta företeelser och personlighetsdrag till generationen. I majoriteten av citaten refererar cheferna till Generation Y som “den yngre generationen”, vilket gör att det kan ifrågasättas om egenskaperna är drivna av en ung ålder eller generationen i fråga. Det dras också, som i citaten ovan, ofta upp jämförelser med tidigare unga generationer. I dessa fall nämner cheferna att tidigare yngre generationer med stor sannolikhet betedde sig som Generation Y gör idag.

5. Sammanfattning och diskussion

I följande kapitel sammanfattas och diskuteras det material som presenterats i föregående del. Kapitlet är avsett att bringa ytterligare tydlighet i vilka fynd som gjorts i den insamlade empirin.

5.1 Chefernas syn på Generation Y

Den syn som cheferna ger av Generation Y motsvarar till stor del den teori som presenterats kring generationen. Som karaktäristiska drag nämner cheferna generationens drivkraft och nyfikenhet som positiv, medans en snäv tidsram och otålighet räknas till de negativa dragen från majoriteten av cheferna. Även om de svar som cheferna har kring generationen till viss del går i linje med den teori som finns kring generationen skapas det tvivel kring huruvida cheferna syftar på generationen i sina framställningar eller ej. Trots att respondenterna är väl upplysta om att Generation Y syftar till personer som är födda mellan 1982 och 2000 (vilket motsvarar åldersspannet 18-36 år) refererar cheferna ofta till generationen som en yngre eller mindre erfaren generation. Chef 4 säger exempelvis *“...till skillnad från de äldre”* i sitt citat kring de karaktäristiska dragen hos generationen. Chef 2 använder sig istället av frasen *“Ju mer du jobbar desto mer inskränkt blir du”* när hen pratar om generationens öppensinnighet. När Chef 5 pratar om generationens drivkraft nämner hen att denna ofta är hög *“...när man börjar sitt yrkesliv”*. Chef 8 gör istället en antydning till att man inte kan generalisera genom att säga *“...det stämmer inte på alla men...”*.

När cheferna talar om hur generationen förhåller sig i grupp är det tydligt att många av cheferna ser att generationen i stor mån sätter sig själv framför gruppen, något som framgår under rubriken *“jaget före laget”*. Dock går chefernas åsikter åt skilda håll, där Chef 3 exempelvis nämner att de anställda som hen har inom Generation Y främst är teamspelare. Vidare kan det precis som i uttalandena om generationens karaktäristiska drag ifrågasättas om cheferna refererar till just Generation Y eller bara en yngre generation. Bland dessa citat

omnämns generationen som “*de unga*” och som personer i författarnas ålder, vilket är 21-23 år.

Teorierna säger att Generation Y är en generation som kräver mer flexibilitet på arbetsplatsen än tidigare generationer, vilket är ett behov som även cheferna i denna studie talar om. Cheferna talar i stor utsträckning om att generationen ställer krav på en balans mellan privatliv och arbete, där balansen kan vara ett behov av såväl ett liv utanför jobbet som en jämställd föräldradighet. Vad behovet beror på har cheferna skilda tankar om. Chef 4 antyder att ett behov av en jämställd föräldradighet är en samhällspolitisk förändring och menar att “...*det fanns ju bara inte för 25 år sedan*”. Både Chef 3 och Chef 7 menar att behovet av flexibla arbetstider är en följd av vilket stadie de anställda är i livet, där Chef 3 menar att flexibla arbetstider skulle vara attraktivt om de anställda inte har barn men Chef 7 tror att små barn är anledningen till att man vill ha flexibla arbetstider. Chef 6 tror inte att flexibilitet är något som går att generalisera för en specifik generation, och uttrycker att det som sagts om generationens krav på flexibilitet är “*bullshit*”.

Den sista aspekt som utmärker sig när cheferna talar om sin syn på Generation Y är oviljan att bli chef. Under denna punkt är chefernas åsikter nästan identiska, och generationen tycks ha ett väsentligt mindre intresse för statussymboler och hierarki än tidigare generationer. Två av cheferna menar att det finns andra tjänster som lockar, som specialist och expert. Det kan också vara så att dagens banker erbjuder ett bredare utbud av roller, vilket gör att chefspositioner inte är det självklara valet att ta för att utvecklas vidare i eller från sin position. Det finns en kritisk aspekt att beakta i denna fråga, då det inte kan ses som självklart att en anställd skulle dela viljan att bli chef med sin egen chef då man då lätt kan hamna i vad som kan tolkas som en konkurrenssituation.

Sammanfattningsvis kan konstateras att chefernas syn på Generation Y till viss del instämmer med den teori som finns presenterad kring generationen. Dock drar cheferna oftare samband mellan generationens beteendemönster och en ålder eller ett stadie i livet än att generationens karaktäristiska drag skulle bero på specifika omvärldsförhållanden och livsupplevelser som teorierna kring generationen påstår.

5.2 Chefernas syn på att leda och motivera Generation Y

Över lag verkar det som att cheferna har liknande åsikter i vad det är som främst motiverar Generation Y, och detta är uppgifter. Det kan därför från chefernas uttalande antas att deras anställda från början är motiverade och därför vill ha uppgifter för att utvecklas mer på arbetsplatsen. Cheferna har däremot skilda åsikter om det är inre eller yttre motiv som driver dem framåt och bidrar främst till deras prestationer på arbetsplatsen. Cheferna nämner även att det är viktigt för Generation Y att veta att de har gjort bra ifrån sig och att det därför är viktigt att ge dem feedback. När det kommer till vilken typ av ledarskap deras anställda behöver så talar cheferna om ett individanpassat ledarskap, men samtidigt tenderar de att generalisera sina anställda från Generation Y när de säger att de inte vill ha en aktiv chef, utan mer någon som ger dem utmaningar och har en stödjande roll när det behövs. Detta tyder på att cheferna använder sig av ett delegerande ledarskap på alla sina anställda och anpassar möjligen inte sitt ledarskap så mycket för vad varje individ behöver.

5.3 Finns Generation Y inom banksektorn?

Även om cheferna säger sig se en del karaktäristiska drag hos Generation Y som stämmer överens med teorin i ämnet, nämner de ofta att det främst har med personlighet att göra och inte vilken generation individen tillhör. Cheferna vill därför inte generalisera specifika företeelser till en generation. Att cheferna har en viss uppfattning av Generation Y kan kopplas till de utbildningar om Generation Y som det i intervjuerna har framgått att banken genomför för att cheferna ska lära sig att hantera den nya generationen på arbetsplatsen.

Trots dessa utbildningar framkommer det klart och tydligt att cheferna kopplar mycket av egenskaperna som Generation Y karaktäriseras av till deras unga ålder och ifrågasätter teorin med att säga att de tror att individer från tidigare generationer betedde sig likadant vid den åldern och att det därmed inte skulle gå att koppla beteenden till en specifik generation. Vidare benämner cheferna generationen mycket sällan som Generation Y utan föredrar att tala om dem som “de yngre” eller “den yngre generationen”. Allt detta tyder på att chefer i

banksektorn i Sverige inte anser att generationsskillnader är något som måste uppmärksammas i så stor utsträckning och att man istället bör fokusera på individers behov.

6. Slutsats

I denna del presenterar vi vårt resultat och svarar på studiens problemformulering samt syfte. Vi avser att förtydliga och lyfta fram våra slutsatser.

Från de intervjuer som gjorts med kontorschefer inom svenska storbanker kan vi dra slutsatsen att cheferna, trots sina åsikter om Generation Y menar att specifika karaktäristiska drag och motivationsfaktorer främst är drivna av individers personlighet.

Även om de intervjuade cheferna kan ge sitt perspektiv på Generation Y och hur generationen uppfattas på arbetsplatsen kan man tydligt se att cheferna motsätter sig den presenterade teorin i sina uttalanden. Vår insamlade empiri från intervjuerna visar dels en osäkerhet i hur cheferna väljer att tala om generationen, men också en motsägelsefullhet i om man kan generalisera en hel generation. Cheferna valde ofta att referera till Generation Y som yngre och mindre erfarna personer trots att generationen motsvarar ett åldersspann mellan 18 och 36 år, vilket i sin tur kan innebära väldigt skilda stadier i livet. Vidare talar flera av cheferna om hur det finns en oklarhet i hur tidigare generationer har uppfattats när dessa var i samma ålder som Generation Y är nu, och menar att tidigare generationer troligtvis har uppfattats på samma sätt i en "ung" ålder. När dessa olika faktorer faller samman kan vi konstatera att den bild av Generation Y som teorin framställer inte går att finna inom svenska storbanker.

Av denna anledning anser vi att såväl utbildningar som föredrag och presentationer om hur Generation Y bör ledas och bemötas är irrelevanta inom banksektorn. Istället bör banken fokusera på de motivationsfaktorer och sätt att leda som de intervjuade bankcheferna uttrycker är effektiva och lämpliga för olika personer som arbetar inom bank: uppmärksamma att olika individer behöver bemötas på olika sätt och inte generaliseras för att de tillhör samma generation.

7. Framtida forskning

I denna del presenteras de förslag på framtida forskning som under arbetets gång uppkommit som spännande och relevanta, men som med hänsyn till tid- och kvantitetsbegränsningar inte har varit möjliga att genomföra.

De intervjuer som gjorts under arbetet har genomförts genom att intervjua åtta bankchefer med såväl Generation Y som tidigare generationer som anställda. Chefernas inställning till Generation Y visade sig vara mera positiv än den bild som framtagna teorier gav sken av och vidare ansågs det även vara en mycket viktig faktor att ha den yngre generationen med i arbetsteamet. För vidare forskning föreslås att undersöka vilka resultat studien ger i andra branscher. I bankbranschen har majoriteten av de anställda eftergymnasial utbildning, vilket kan påverka resultatet då universitets- och högskolor eventuellt kan ha inverkan på de inställningar och förväntningar som anställda har till sitt arbete. Av denna anledning hade det varit av intresse att jämföra resultatet från branscher som kräver universitets- eller högskoleutbildning i förhållande till branscher som inte kräver detta. Denna typ av forskning hade kunnat ge underlag för om teorierna för Generation Y stämmer bättre in i en kategori än en annan. Ett annat alternativ för vidare forskning skulle vara att jämföra åsikterna kring Generation Y i förhållande till chefers egna ålder. Det kan vara intressant att ta reda på hur deras åsikter gentemot Generation Y skiljer sig, och om chefernas egen ålder kan ha inverkan i hur de uppfattar generationen. Då den generation som majoriteten av cheferna befinner sig i är på väg ut ur arbetslivet så kan det även vara av intresse att också undersöka hur Generation Y uppfattar banksektorn för att skapa en bredare bild av generationen inom banksektorn. I intervjuerna har det framkommit att uppfattningar kring generationen med stor sannolikhet kan variera beroende på städer, och man talar ofta om ett "stockholmsfenomen" i frågan. Det hade därför också kunnat vara av intresse att undersöka hur generationen uppfattas inom banksektorn i andra regioner i Sverige.

Referenser

Adair, John Eric (2006). *Leadership and Motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. Kogan Page, London.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Anderson, H., Baur, J., Griffith, J., & Buckley, M. (2017). *What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation*, *Leadership Quarterly*.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber

Coates, T.L. (2017). *Hearing the voices of Generation Y employees: a hermeneutic phenomenological study*, *Human Resource Development International*, 20, 1, pp. 37-67

Davis, J. B., Pawlowski, S. D. & Houston, A. (2006). *Work Commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT Profession: Generational Differences or Myth?*, *Journal of Computer Information Systems*, vol. 46, nr 3, s. 43-49.

Deloitte, (2018). *The Deloitte Millennial Survey 2018, Millennials' confidence in business, loyalty to employers deteriorate*. Hämtad 20.5.2018

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

Denscombe, M. (2009). *Forskningsboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T. & Styhre, A. (2011). *Organization theory: a practice-based approach*. Oxford: Oxford University Press

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, Dewey E. (2008). *Management of organizational behavior: leading human resources*. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees*. Boston, MA: Harvard Business Review.

Howe, N. & Strauss, W. (2007). *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*. Hämtad 23.4.2018. <http://download.2164.net/PDF-newsletters/next20years.pdf>

Jansson, T. & Ljung, L. (2011). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Martin, C. & Tulgan, B. (2006). *Managing the generation mix 2007*. Rainmakerthinking, Inc.

Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation*, Journal Of Business & Psychology, 25, 2, pp. 281-292

Nyberg, T. (2008). *Nya spelregler på arbetsmarknaden*. Rapport utgiven av Sveriges HR förening.

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

Rochester, U. o. (u.d.). *About the theory*. Hämtad den 20.04.2018 från <http://www.psych.rochester.edu/SDT/theory.php>

Ryan, Richard M., and Edward L. Deci (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American psychologist 55.1: 68.

Ryan, Richard M., and Edward L. Deci (2002). *Handbook of Self-determination Research*. University Rochester Press.

Sandberg J., & Targama A. (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Schullery N.M. (2013): *Workplace Engagement and Generational Differences in Values*. Business Communication Quarterly, Vol 76, No 2, pp 252-265.

Sveningsson, A., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber

Svenska Bankföreningen (2007). *Banker i Sverige faktablad om svensk bankmarknad*. Hämtad 20.5.2018 http://www.bankforeningen.se/upload/banker_i_sverige2007_001.pdf

Tulgan, B. (2009). *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Bilagor

Bilaga 1- Appendix

Hej X !

Vi är tre tjejer som ska skriva vårt kandidatarbete i ledarskap och management vid Lund Universitet. Vi behandlar ämnet "Generation Y - Skillnaden mellan tidigare generationer och den nya generationen i arbetslivet". Vi har valt att avgränsa vårt arbete till chefer inom banksektorn, och hade därför jättegärna velat intervjua er om möjligheten finns.

Hoppas ni vill hjälpa oss med att bidra till vårt kandidatarbete, det hade verkligen uppskattats.
Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,

Alexandra Volkova, Ida Söderling Petersson & Maria Nystén

Lund Universitet

Bilaga 2 - Intervjuguide

Frågor inför intervju med chefer inom banksektorn

Namn:

Bank:

Födelseår:

Position:

År i chefsbefattning:

Företag:

Arbetserfarenheter:

Antal underordnade:

Åldersfördelning/ medelålder underordnade:

Överskådligt:

(Beskriv dig själv och lite kort om din bakgrund)

Hur hamnade du i den ledande positionen?

Beskriv din tjänst och dina huvudsakliga arbetsområden

Hur uppfattar du din roll som chef?

Generation Y

Hur uppfattar du att Generation Y skiljer sig från andra medarbetare?

Var "Generation Y" redan en bekant term innan intervjun? (Om så är fallet, i vilket sammanhang du har sett eller hört uttrycket?)

Vilka egenskaper förknippar du med Generation Y?

Skulle du föredra att leda generation Y eller andra generationer?

Hur upplever du skillnaden i att leda människor i olika åldrar?

Vilken typ av ledarskap upplever du att Generation Y vill ha och behöver?

Uppfattar du att du bemöter eller behöver bemöta generation Y på arbetsplatsen i förhållande till tidigare generationer? Beskriv gärna med exempel!

Vad tror du den huvudsakliga anledningen till att yngre personer dras till att söka jobb/ arbeta

hos er?

Anser du att Generation Y kräver mer flexibilitet än andra generationer?

Skulle du säga att Generation Y är villiga att ta mer ansvar än andra generationer?

Är generation Y mer positivt inställda till förändringar på arbetsplatsen?

Är generation Y mer benägna att ta egna beslut än andra generationer?

Har du stött på problem med anställda som du direkt skulle kunna knyta till att de tillhör Generation Y?

På vilket sätt tycker du att generation Y kan bidra till företaget?

Berätta tre viktiga saker ur chefernas perspektiv, som borde uppmärksammas när man talar om Generation Y.

Motivation

Kan du märka skillnader i generation Ys önskemål på arbetsplatsen gentemot andra på arbetsplatsen?

Är det något specifikt som får den generationen att arbeta extra hårt eller göra några speciella arbetsuppgifter?

Vad tror du motiverar generation Y främst på arbetsplatsen? Dvs. Tror du främst att de motiveras av resultat och belöningar i form av lön och bonusar etc. eller av inre faktorer såsom vilja, strävan att bli bättre och ett brinnande intresse för arbetet de utför? Varför tror du att det är så?

Hur motiverar du dina anställda?

Anser du att dina anställda utmanas tillräckligt på arbetsplatsen?

Har ni hög omsättning av anställda från Generation Y eller är de mer benägna att stanna under en längre period?

Ser du några specifika behov hos dina anställda som är inom spannet för generation Y? Till exempel en strävan efter makt, samhörighet eller prestation?

Anser du att generationerna skiljer sig i behov av att bestämma, påverka eller kontrollera i en större omfattning än tidigare generationer?

Ser du i någon mån att generationerna skiljer sig i att skapa och behålla relationer?

Skiljer sig generationerna sig vad gäller att prestation och framgång?

