



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT 2023

# Gasen i botten!

En kvalitativ studie om engagemangets roll för anställda tillhörande generation Z på en föränderlig arbetsplats

**Författare:**

Moa Appelfeldt, 991129-4529

Sara Rystadius, 990701-4063

Johanna Sjöström, 000202-6060

**Handledare:** Johan Jönsson

## Sammanfattning

<b>Examensarbetets titel:</b>	Gasen i botten! – En kvalitativ studie om engagemangets roll för anställda tillhörande generation Z på en föränderlig arbetsplats
<b>Seminariedatum:</b>	2 juni 2023
<b>Ämne/kurs:</b>	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 HP
<b>Författare:</b>	Moa Appelfeldt, Sara Rystadius, Johanna Sjöström
<b>Handledare:</b>	Johan Jönsson
<b>Fem nyckelord:</b>	Generation Z, organisatoriskt engagemang, social identitet, socialiseringsprocessen, utmaningar
<b>Forskningsfråga:</b>	Vilka upplevelser har arbetstagare och arbetsgivare av generation Z:s integrering på arbetsplatsen? (och) Hur påverkar upplevelserna av integreringen arbetstagare tillhörande generation Z:s engagemang?
<b>Syfte:</b>	Syftet med denna uppsats är att bidra med ökad förståelse för hur integreringen av anställda tillhörande generation Z på arbetsplatsen upplevs av arbetstagare och arbetsgivare samt hur det relaterar till organisatoriskt engagemang.
<b>Metod:</b>	För att adressera studiens syfte har en kvalitativ intervjustudie genomförts för att samla in upplevelser om generation Z:s integrering på arbetsplatsen från fyra anställda tillhörande generation Z och fem chefer.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Studien positionerar sig inom ramen för social identitetsteori, organisatorisk socialisering och organisatoriskt engagemang.
<b>Resultat:</b>	Empirin presenterar anställda tillhörande generation Z:s och chefers olika upplevelser av generation Z:s integrering på arbetsplatsen, där samstämmighet och spänningar mellan parterna har identifierats.
<b>Slutsats:</b>	Bland de anställda tillhörande generation Z skapas viljan att stanna kvar på arbetsplatsen genom ett uppfyllt egenintresse. Vidare bidrar detta uppfyllda egenintresse till en känsla av skyldighet mot sig själv att stanna kvar på arbetsplatsen, vilket i sin tur skapar en skyldighet mot organisationen.

## Abstract

- Title:** Full speed ahead! – A qualitative study about the role of commitment for Generation Z employees in an ever-changing workplace.
- Seminar date:** June 2nd, 2023
- Course:** FEKH49, Degree Project in Management and Organization, Undergraduate level, Business Administration, 15 ECTS
- Authors:** Moa Appelfeldt, Sara Rystadius, Johanna Sjöström
- Advisor:** Johan Jönsson
- Five key words:** Generation Z, organizational commitment, social identity, organizational socialisation, challenges
- Research questions:** What experiences do employees and employers have of Generation Z's integration in the workplace? (and) How do these experiences of the integration affect generation Z's organizational commitment?
- Purpose:** The purpose of this essay is to contribute with an increased understanding of how the integration of generation Z in the workplace is experienced by employees and employers as well as how it relates to organizational commitment.
- Methodology:** To address the purpose of the study, a qualitative interview study with five managers and four Generation Z employees was conducted to collect experiences about the integration of generation Z in the workplace.
- Theoretical perspectives:** The study is positioned within the theoretical area of social identity theory, organizational socialization and organizational commitment.
- Result:** The empirical data is presenting employees' and managers' different experiences of generation Z's integration in the workplace, where consensus and tensions between the parties have been identified.
- Conclusions:** Among the employees belonging to generation Z a will to remain in the workplace is created through a fulfilled self-interest. Furthermore, a fulfilled self-interest contributes to a feeling of obligation to oneself to remain in the workplace, which in turn creates an obligation to the organization.

## Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Johan Jönsson för alla dina kloka tankar och ditt engagemang i vår uppsats. Vi är väldigt tacksamma för den tid du har lagt ner på att leda oss framåt i vårt arbete, att du gav oss ett realistiskt tidsperspektiv för arbetsprocessen och att du pushade oss in i det sista.

Vi vill även tacka samtliga deltagare på det studerade företaget för era bidrag till denna studie. Vi uppskattar innerligt att ni tog er tiden att delta – utan er hade denna uppsats inte varit möjlig!

Avslutningsvis vill vi även tacka vår kursledare Nadja Sörgärde för att du har agerat som ett extra bollplank för oss i uppsatsskrivandet, och våra kursare för värdefulla insikter och konstruktiv kritik på vår uppsats.

Trevlig läsning!

Moa Appelfeldt, Sara Rystadius & Johanna Sjöström

29 maj 2023

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte och frågeställning	9
1.4 Disposition	10
<b>2. Litteraturgenomgång</b>	<b>11</b>
2.1 Generation Z – nykomlingarna på arbetsplatsen	11
2.2 Grupptillhörighetens roll för individens identitet	13
2.3 Att påverka och styra anställdas beteende	14
2.3.1 Från nykomling till veteran	15
2.3.2 Anställdas engagemang som vilja, behov och skyldighet	16
2.4 Studiens positionering	18
<b>3. Metod</b>	<b>20</b>
3.1 Metodteoretisk utgångspunkt	20
3.2 Vägen till ett rikt empiriskt material	20
3.2.1 Att välja studiens deltagare	20
3.2.2 Att samla in data	22
3.3 Analysprocessen	24
3.3.1 Sortering	24
3.3.2 Reducering	25
3.3.3 Argumentering	25
3.4 Studiens trovärdighet och äkthet	26
3.5 Etiska överväganden	28
<b>4. Empiri</b>	<b>29</b>
4.1 Balansen mellan att gasa och bromsa de anställdas utveckling	29
4.1.1 Anställda tillhörande generation Z gasar	29
4.1.2 Cheferna bromsar	30
4.2 Chefernas och anställdas olika syn på anställningen	33
4.2.1 Anställningen som något man är tacksam för	33
4.2.2 Anställningen som något givande för individen	35
4.3 Det ömsesidiga lärandet på arbetsplatsen	36
4.3.1 Att lära sig av anställda tillhörande generation Z	37
4.3.2 Att inse att man som chef inte är normen	40

4.4 Kraven på cheferna	42
4.5 Behovet av socialt umgänge på arbetsplatsen	46
<b>5. Diskussion</b>	<b>51</b>
5.1 Engagemang genom en känsla av vilja	51
5.2 Engagemang genom en känsla av skyldighet	54
5.3 Engagemang genom en känsla av behov	55
<b>6. Slutsats</b>	<b>58</b>
6.1 Praktiska och teoretiska implikationer	59
6.2 Begränsningar och förslag på framtida forskning	60
<b>Referenser</b>	<b>62</b>
<b>Bilaga 1: Intervjufrågor för anställda tillhörande generation Z</b>	<b>69</b>
<b>Bilaga 2: Intervjufrågor för chefer</b>	<b>70</b>

# 1. Inledning

*I detta inledande kapitel presenteras en bakgrund med fokus på generation Z som den i huvudsak just nu inträdande arbetskraften på arbetsmarknaden. Vidare redogörs för uppsatsens problemformulering. Från problemformuleringen följer därefter en redogörelse för uppsatsens syfte och frågeställning för att utreda vad och till vilket område som vi gör ett forskningsmässigt bidrag. Slutligen presenteras uppsatsens disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Arbetsplatsen är en dynamisk miljö som utvecklas i takt med omvärlden och arbetskraften som finns på arbetsmarknaden. Denna dynamik involverar således både den arbetskraft som lämnar arbetsmarknaden och den arbetskraft som träder in på arbetsmarknaden. Under de senaste åren har individer tillhörande generation Z, det vill säga personer födda runt år 1995-2010, börjat träda in på arbetsmarknaden (Scholz, 2019), och utgör för varje år nu en allt större andel av arbetskraften. I takt med denna förändring kan det för företag förstås vara allt viktigare att förstå vem denna generation är och hur generationen på ett så effektivt sätt som möjligt kan integreras i arbetslivet och på sina respektive arbetsplatser. Aggarwal et al. (2022) belyser också att tillräckligt mycket forskning inte har gjorts på faktorer som påverkar generation Z:s beteende på arbetsplatsen, och att mer omfattande forskning snarare finns på tidigare generationer såsom millennials (även kallad generation Y).

Tidigare forskning pekar på hur omvärldsförutsättningar under uppväxten är en vital aspekt för hur en generation utvecklas (Mannheim 1927/1928; återgiven i Scholz, 2019). Lanier (2019) belyser att individerna som tillhör generation Z har sina egna värderingar, uppfattningar och drivkrafter, men att specifika globala förändringar och sociala fenomen som generationen har växt upp under likväl har en betydande påverkan. Vidare förklarar författaren att generation Z är den första generationen som har haft teknologin närvarande i sina liv redan från födseln. Dessutom beskriver författaren generation Z som resultatnriktade och entreprenöriella, men att de också har ett stort behov av personlig feedback. Vidare belyser Lanier (2017) vikten i att generation Z inte är en grupp människor där samtliga är likadana, men att generationens

generaliserbara förväntningar och preferenser trots allt kommer leda till framtida förändringar på arbetsmarknaden som är omöjliga att undvika.

På flera sätt kan generation Z därför antas skilja sig från andra generationer som inte har växt upp under samma förutsättningar. Det innebär att arbetsgivare kommer att behöva anpassa den organisatoriska kontexten för att attrahera, behålla och engagera arbetskraften i denna generation i takt med att den träder in på arbetsmarknaden. Dessutom belyser Aggarwal et al. (2022) att generation Z verkar vara villiga att ofta byta arbete, vilket gör det än viktigare för organisationer att arbeta för att hålla anställda tillhörande generation Z engagerade på arbetsplatsen. En av de stora utmaningarna som arbetsmarknaden står inför idag är således att förstå hur organisationer ska gå till väga för att inkorporera anställda tillhörande denna generation på ett så effektivt sätt som möjligt, genom att förstå deras behov och vad de värderar på en arbetsplats, samt hur det påverkar dynamiken på arbetsplatsen.

## 1.2 Problematisering

Generation Z är den grupp människor som framöver i allt större utsträckning kommer att träda in och utgöra en allt större del av medarbetarna i organisationer. När den tidigare generationen, millennials, trädde in på arbetsmarknaden uppkom ny forskning och teorier kring denna generation och hur de skulle anknytas till arbetsmarknaden (Larnier, 2017). Idag välkomnar arbetsmarknaden generation Z som den nyaste arbetskraften och därför blir forskning om denna generation allt mer relevant. Tidigare forskning om generation Z har främst fokuserat på generaliseringar av denna generation och vad som karaktäriserar dem i relation till personlighetsdrag, uppfattningar och preferenser (Schroth, 2019; Chillakuri, 2020; Lanier 2017). Trots en del befintlig forskning kring generation Z finns det mindre forskning kring generation Z i relation till deras arbetsplats och hur de går från att vara nykomlingar på arbetsmarknaden till att bli en integrerad del av organisationen.

När en nyanställd börjar arbeta i en organisation sker en *organisatorisk socialisering* för individen (Taormina, 1997). Författaren förklarar mer specifikt att det innebär att den anställde lär känna sina nya kollegor, får insikter i hur organisationen fungerar samt får en förståelse för



vad organisationen kräver av den anställde. På så sätt går individen från att vara utanför till att bli en del av organisationen (Taormina, 1997). Forskare har funnit att dagens arbetskraft blir allt mer rörlig och att den organisatoriska lojaliteten minskar, vilket innebär att en lyckad socialisering kan vara en viktig källa till konkurrensfördelar på arbetsmarknaden och för att behålla anställda på arbetsplatsen (Fang, Duffy & Shaw, 2011). På liknande sätt redogör Tracy och Hinkin (2006) samt Allen (2006) för att personalomsättning leder till stora kostnader för företag och att detta därför bör motarbetas. Från början betraktades organisatorisk socialisering främst utifrån ett organisatoriskt perspektiv, det vill säga hur organisationen kunde påverka den nyanställde till att bli inkorporerad i organisationen (Miller & Jablin, 1991). Senare studier pekar dock på att de nyanställda spelar en interaktiv roll i socialiseringsprocessen och att båda parterna måste tas i beaktning (Mahfuz, 2011). Med andra ord handlar det inte om en ensidig process – arbetsgivare påverkar arbetstagare samtidigt som arbetstagare påverkar arbetsgivare.

När anställda tillhörande generation Z framöver träder in på arbetsplatsen är det viktigt att vara medveten om att de har perspektiv på karriär och normer kopplat till arbetsplatsen som skiljer sig från andra generationer (Aggarwal et al., 2022). Detta kan delvis ses ha sitt ursprung i sociala identiteter – vilka bygger på känslor av gruppstillhörigheter som kan påverka individens värderingar och beteende (Holt et al., 2019). De sociala identiteterna kan i sin tur därför spela en påverkande roll på arbetsplatsen eftersom olika individers sociala identiteter skiljer sig åt. Samtidigt påpekar Allen (2006) att organisationer behöver beakta de sociala sammanhangen på arbetsplatsen och de situationer som uppstår när nyanställda och erfarna anställda möts. Tidigare empiriska studier visar även att det finns en tydlig relation mellan socialisering och *organisatoriskt engagemang* (Meyer & Allen, 1991; Allen, 2006; Simosi, 2010). Det organisatoriska engagemanget hos en anställd spelar en stor roll för att medarbetaren ska känna sig involverad och stanna kvar på arbetsplatsen (Naumann, 1992).

Således finns det begränsad forskning om upplevelser av generation Z på arbetsplatsen och mer specifikt hur de nyanställda som tillhör generation Z effektivt inkorporeras och blir en del av organisationen. Med kunskap om att både den nyanställde och organisationen spelar en viktig roll i den organisatoriska socialiseringen är det relevant att vidare undersöka både anställda tillhörande generation Z:s och chefers upplevelser av generation Z:s integrering på arbetsplatsen.

Med tanke på att organisatorisk socialisering och organisatoriskt engagemang relaterar till varandra ämnar vi med denna uppsats att lämna teoretiskt bidrag till organisatorisk engagemangsteori.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka vad som kan påverka socialiseringsprocessen för anställda tillhörande generation Z i samband med att denna generation träder in på en arbetsplats. Genom en analys av arbetsgivares och arbetstagares upplevelser, med utgångspunkt i deras sociala identitet och hur denna relaterar till organisatoriskt engagemang, ger vi en djupare förståelse för generation Z:s integrering på arbetsplatsen i en specifik organisatorisk kontext.

Med detta syfte i åtanke avser denna uppsats att bidra med en förståelse för vilka upplevelser arbetstagare tillhörande generation Z och arbetsgivare har av generation Z:s integrering på arbetsplatsen. För att adressera detta syfte har således följande frågeställning formulerats:

*Vilka upplevelser har arbetstagare och arbetsgivare av generation Z:s integrering på arbetsplatsen?*

För att därefter bidra med en förståelse för vad som påverkar anställda tillhörande generation Z:s integrering på arbetsplatsen och fånga engagemangets roll i denna process, har ytterligare en frågeställning formulerats:

*Hur påverkar upplevelserna av integreringen arbetstagare tillhörande generation Z:s engagemang?*

## 1.4 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i 6 olika kapitel: inledning, litteraturgenomgång, metod, analys, diskussion och slutsats. I det inledande kapitlet ges läsaren en övergripande bild av det studerade ämnet genom en redogörelse för bakgrund och problematisering, samt en redogörelse för varför det har varit relevant att studera anställda tillhörande generation Z:s och chefers upplevelser av denna generations integrering på arbetsplatsen. Efterföljande kapitel utgör en litteraturöversikt, där såväl teoretiska koncept som tidigare forskning inom området redogörs för, i syfte att ge läsaren en teoretisk referensram samt en förståelse för täckningen av tidigare forskning och vad vi vidare har valt att studera. Det tredje kapitlet kommunicerar uppsatsens metod, vilken innefattar en redogörelse för studiens vetenskapliga utgångspunkt, vår arbetsprocess samt motiveringar för denna. I det fjärde kapitlet presenteras våra empiriska fynd från det insamlade intervjumaterialet. Analysen är uppdelad i fem huvudblock som vardera behandlar ett av de teman som vi såg som framträdande i den empiriska datan. Det femte kapitlet utgör en diskussion där våra empiriska fynd ställs i relation till och diskuteras utifrån teoretiska koncept och tidigare forskning. I det avslutande kapitlet argumenterar vi för studiens slutsats, praktiska och teoretiska implikationer, samt begränsningar och förslag på vidare forskning inom området.

## 2. Litteraturgenomgång

*Detta kapitel presenterar tidigare forskning och relevanta teoretiska koncept inom studiens område. Inledningsvis lyfts tidigare forskning om generation Z och dess inträde samt integrering på arbetsplatsen. Därefter redogörs för social identitetsteori och normativ styrning, där fokus främst riktas till organisatorisk socialisering och organisatoriskt engagemang. Slutligen kommuniceras studiens positionering.*

### 2.1 Generation Z – nykomlingarna på arbetsplatsen

Enligt Mannheim (1927/1928; återgiven i Scholz, 2019) har konceptet generationer och dess indelning funnits sedan 1500-talet, och han redogör även för hur en generation, en grupp av människor inom samma åldrar, är formad av dennes direkta omgivning och miljö under uppväxten. På liknande sätt beskriver Strauss och Howe (2007) hur varje generation är en spegling av den tid och de förutsättningar som denna växt upp under. Den miljö som varje generation formas av under uppväxten påverkar vidare på markanta sätt generationens sätt att vara och deras värderingar längre fram i tiden (Strauss & Howe, 2007). Samtidigt lyfter Lanier (2017) att även om generationstrender till viss del kan ge en bild av värderingar, preferenser och sätt att vara hos individer födda under en viss tidsperiod, ska inte individen i sig och dennes personliga värderingar, preferenser och karaktär frånses. Lanier (2017) poängterar att påverkan och tolkningar av de aktuella förutsättningarna kan vara varierande hos olika individer, men att nutida omvärldsförutsättningar likväl påverkar och formar samtliga individer simultant. Även om det är viktigt att vara medveten om att varje individ har sina egna värderingar, preferenser och personlighetsdrag, belyser forskning att det är möjligt att generalisera hur individer tillhörande generation Z har formats av omvärlden och hur det påverkar dem som individer (Lanier, 2017).

Scholz (2019) menar att de äldsta inom generation Z är de som föddes någon gång runt år 1995. Niezurawska-Zajac, Kycia och Niemczynowicz (2023) redogör på liknande vis för generation Z som den grupp som föddes mellan mitten på 1990-talet fram till 2010. Generation Z är en generation som redan från födseln växt upp i ett teknikbaserat samhälle (Lanier, 2017) och denna generation är således van vid att använda teknik dagligen (Singh, 2014). Samtidigt beskrivs

individer tillhörande generation Z som entreprenöriella och att de föredrar att arbeta självständigt (Tidhar, 2021). Schroth (2019) menar vidare att generation Z värdesätter högt att känna sig utmanade i sitt arbete och att känna att man blir hörd på sin arbetsplats. Det går i linje med att Lanier (2017) förklarar att generation Z är resultatnriktade med högt ställda karriärsmål, men samtidigt kräver stöttning och personlig feedback. Vidare beskriver Tidhar (2021) att generation Z lägger stor vikt vid att dennes arbete ska vara värdefullt och kännas givande. Individer tillhörande generation Z värderar även balansen mellan privatliv och arbetsliv högt (Schroth, 2019; Chillakuri, 2020).

Generation Z är den generation som för tillfället och under kommande år träder in på arbetsmarknaden (Schroth, 2019). Dwivedula, Singh och Azaran (2019) menar att generation Z framgent väntas ha en stor inverkan på diverse faktorer relaterade till arbetsmarknaden och ekonomin i stort. Niezurawska-Zajac et al. (2023) poängterar att chefer och HR-anställda har kommit till insikten att anställda tillhörande generation Z skiljer sig på olika sätt från andra anställda, vilket organisationer behöver ta hänsyn till. Författarna beskriver vidare att det är av betydelse att chefer därför anpassar arbetsplatser för att lägga grunden för att anställda tillhörande generation Z ska skapa ett band till sin arbetsplats. Vidare förklarar författarna även att dessa förändringar är vitala för att samarbetet mellan anställda och chefer på arbetsplatsen ska fungera. För att kunna blicka framåt och förstå vad som ligger framför oss, menar Scholz (2019) på liknande sätt att generation Z:s perspektiv behöver tas i beaktning eftersom det är denna generation som formar framtiden på arbetsplatsen. Scholz (2019) framför vidare att detta är av ännu större vikt med hänsyn till såväl den digitala utvecklingen som globaliseringen – omvärldsförutsättningar som generation Z har växt upp under.

Aggarwal et al. (2022) förklarar att organisationer framöver behöver arbeta med generation Z och på ett effektivt sätt påverka deras beteende mot organisationernas mål. Författarna poängterar vidare att det från organisationernas sida då kommer att krävas att man tar del av generation Z:s tankar och ambitioner för att uppnå tillväxt och framgång i organisationen. Tidigare beskrivning av generation Z visar på att det finns karaktäristiska drag och generella uppfattningar om generationen, som i vår studie är relevanta att ha i åtanke, och som organisationer framöver behöver ta hänsyn till. Detta placerar vår studie av anställda tillhörande

generation Z och chefer på samma företag i en aktuell kontext då det från tidigare forskning ges indikationer på att generation Z kommer att ha en betydande påverkan på arbetsplatserna – vilket är något som chefer och organisationer oundvikligt behöver hantera.

Inom ramen för vår studie studeras i huvudsak vad som sker när anställda tillhörande generation Z träder in på arbetsmarknaden och hur deras integrering i en organisation upplevs. Med detta som utgångspunkt ämnar vi vidare att djupare undersöka vad som påverkar denna grupps identifikation och lojalitet med organisationen. Eftersom vi studerar både anställda som tillhör generation Z och chefer inom en organisatorisk kontext, är det relevant att ha en förståelse för hur olika individers identifikation med grupper kan påverka deras värderingar och beteende.

## 2.2 Grupptillhörighetens roll för individens identitet

Social identitetsteori är enligt Tajfel och Turner (1979, återgiven i Holt et al., 2019) ett sätt att prata om identitet genom att sätta konceptet identitet för en individ i relation till de sociala grupper som denne tillhör. Ramverket för social identitetsteori står således för förklaringar för hur individen bygger en självbild och hur personens identitet kan ses vara påverkad av dennes känsla av tillhörighet till en grupp (Zhang et al., 2022). Exempel på olika grupptillhörigheter är ålder, kön, etnicitet, religionstillhörighet och organisatoriskt medlemskap (Huddy, 2001).

Identifikationsprocessen består av tre kognitiva processer: kategorisering, identifiering och jämförelse (Tajfel & Turner, 2004 återgiven i Zhang et al., 2022), och är processer som sedermera kan förklara hur och varför tillhörighet till en grupp kan påverka en individs beteende och attityd genom att individen influeras av de inomgruppsliga normerna och värderingarna (Hogg et al., 1995 återgiven i Lau et al., 2023). Social identitetsteori utgör således ett ramverk för att förstå de processer som är involverade i gruppformation och mellangruppslig dynamik.

Relaterat till dessa grupper förklarar Holt et al. (2019) att människor har en tendens att placera sig själv och andra människor i grupper baserat på vad de känner är meningsfulla sociala kategorier, och utifrån detta formar individen en social identitet. Grupperna som är en del av kategoriseringen förklarar författarna kallas för ‘in-groups’ och ‘out-groups’, vilket de menar handlar om vilka grupper vi känner att vi tillhör och vilka vi inte tillhör. De beskriver vidare hur

dessa kategorier i enlighet med social identitetsteori sedermera är så pass viktiga för oss som individer att delar av den individuella identiteten utgörs av denna grupptillhörighet.

När individer identifierar sig med en grupp eller organisation kan det leda till att individens beteende förändras till att mer gå i linje med gruppens/organisationens gemensamma mål (Ellemers et al., 2004). Denna idé överensstämmer med studier inom organisatoriskt engagemang, såsom forskning av Mowday, Steers och Porters (1979, återgiven i Ellemers et al. 2004), som menar att när anställda känner sig engagerade i organisationen är de också mer villiga till att handla i linje med organisationens övergripande mål. Med andra ord är social identitet kopplad till organisatoriskt engagemang och spelar en central roll i att inkorporera anställda i en organisation. Nedan kommer därför organisatorisk socialisering och organisatoriskt engagemang att diskuteras vidare inom ramen för normativ styrning.

### 2.3 Att påverka och styra anställdas beteende

Styrning är ett brett såväl som komplext ämne, men något som på ett eller annat sätt berör samtliga organisatoriska kontexter. Genom att tillämpa olika metoder för styrning kan organisationer hantera sina resurser och försöka rikta verksamheten mot specifika mål (Alvesson & Sveningsson, 2019). Normativ styrning är vidare en form av styrning inom ramen för ledningsstyrning (Alvesson & Sveningsson, 2019). Gällande denna typ av styrning beskriver Alvesson och Kärreman (2004, återgiven i Alvesson och Sveningsson, 2019) hur styrningsformen ämnar påverka organisationsmedlemmarnas förståelse, tankar och föreställningar, tolkningar och uppfattningar – vilket även gör denna form av styrning till en form av indirekt beteendestyrning. En bredare generalisering av författarna är att normativ styrning handlar om en standardisering av normer inom en organisatorisk kontext, och att organisationsmedlemmens identifikation och lojalitet med organisationen påverkas av denna standardisering. Denna styrningsform fokuserar på att uppnå delade förståelser bland företagets medlemmar om vad som är viktigt och betydelsefullt för organisationen (Alvesson och Sveningsson, 2019).

Inom normativ styrning brukar rekrytering, socialisation, och identitetsreglering lyftas som allmänna metoder för att uppnå den indirekta beteendestyrningen (Alvesson & Svenningsson, 2019; Alvesson & Willmott, 2002). Rekrytering handlar främst om att organisationen tar hänsyn till kandidatens kvalifikationer såväl som egenskaper såsom värderingar, personlighetsdrag och ambitioner och försöker matcha dessa med värderingarna inom organisationen (Alvesson, & Svenningsson, 2019). Efter att en kandidat har anställts kan socialiseringsprocessen leda till att den anställda kommer till insikt om organisationens värderingar och normer (Alvesson, & Svenningsson, 2019). Författarna poängterar att den anställdas socialisering vanligtvis sker under arbetsdagen, istället för vid speciellt avsedda tillfällen. Vidare förklarar författarna att vardagligt samspel med andra anställda i organisationen samt mer formella tillfällen såsom möten och kurser bidrar till att de nyanställda lär känna organisationen och på så sätt socialiseras. Ouchi (1980) förklarar att rekrytering och socialisation kan bidra till att generera en homogen värde- och normgemenskap i organisationen. Slutligen handlar identitetsreglering om att de anställdas självbild och organisationsvärdena ska överensstämma (Kärreman & Rylander, 2008), vilket leder till att organisationer vanligtvis använder positivt laddade ord som genomsyrar organisationen (Alvesson & Svenningsson, 2019). Författarna poängterar att dagens samhälle har blivit allt mer föränderligt och komplext, vilket leder till att känslan av att kunna identifiera sig med en organisation bidrar till ett bättre utfall jämfört med byråkratiska regler (Albert et al., 2000, återgiven i Alvesson & Svenningsson, 2019).

Med andra ord är både socialisation, rekrytering och identitetsreglering centrala delar inom normativ styrning. Eftersom vi i denna studie är intresserade av att undersöka vad som påverkar generation Z:s integrering på arbetsplatsen är det relevant för oss att vidare fokusera på organisatorisk socialisering.

### 2.3.1 Från nykomling till veteran

Organisatorisk socialisering syftar övergripande till det händelseförlopp då nykomlingar går från att vara utanför organisationen till att bli insatta och integrerade medlemmar i organisationen (Bauer et al., 2007). En mer utvecklad definition av organisatorisk socialisering är:



Organisatorisk socialisering är den process genom vilken en person säkrar relevanta yrkeskunskaper, erhåller en funktionell nivå av organisatorisk förståelse, uppnår stödjande sociala kontakter med kollegor, och allmänt accepterar etablerade tillvägagångssätt inom organisationen (Taormina, 1997, s. 29, vår översättning)

Med andra ord kan organisatorisk socialisering sägas inkludera två parter – organisationen och den anställde – där de båda två parterna vid en optimal organisatorisk socialisering agerar med syftet att samarbeta med varandra (Taormina, 1997). Samtidigt förklarar författaren att en mindre lyckad socialiseringsprocess i vissa fall kan innebära att organisationen säger upp den anställde. I andra fall kan processen medföra att den nya anställda väljer att anpassa sig till organisationskulturen alternativt inte anpassar sig till organisationskulturen och därmed väljer att säga upp sig (Taormina, 1997). Författaren förklarar även att socialiseringsprocessen med andra ord är en strategi som kan användas för att engagera, motivera och behålla sina nyanställda.

Tidigare forskning av Simosi (2010) tyder på att en lyckad socialiseringsprocess i ett företag kan bidra till att nyanställda förstår sin roll i företaget och hur den överensstämmer med organisationens mål och riktlinjer, samt till att nyanställda känner sig involverade på sin arbetsplats. Dessutom förklarar författaren att det kan leda till ett högre organisatoriskt engagemang bland de nyanställda. Mer specifikt kan det handla om att en överensstämmelse avseende värderingar, normer, kultur och arbetsmetoder mellan organisationen och den anställde kan bidra till att den anställde känner sig mer engagerad i organisationen (Meyer & Allen, 1991; Simosi, 2010). Vidare kommer därför organisatoriskt engagemang redogöras för nedan.

### 2.3.2 Anställdas engagemang som vilja, behov och skyldighet

Organisationer behöver anställda som är engagerade för att möta dess organisatoriska mål på ett så effektivt sätt som möjligt (Mowday, 1998). Författaren förklarar vidare att organisatoriskt engagemang skapas genom individens identifikation med och deltagande i organisationen som blir den anknytning som den anställde har till sitt företag. Meyer och Allen (1991) har vidare utvecklat ett ramverk bestående av olika komponenter för att förklara organisatoriskt engagemang. Författarna menar att organisatoriskt engagemang handlar om en psykologisk föreställning som beskriver medarbetarens relation till organisationen som i sin tur påverkar

ställningstagandet att stanna kvar eller lämna organisationen. För att vidare förklara begreppet delar författarna upp organisatoriskt engagemang i tre dimensioner: vilja, behov och skyldighet.

Den första dimensionen kallas för affektivt engagemang och handlar om den anställdes vilja att stanna kvar i organisationen (Meyer & Allen, 1991). Med andra ord syftar affektivt engagemang till medarbetarens känslomässiga anknytning, identifikation med och involvering i företaget, vilket Meyer och Allen (1997) menar i sin förlängning påverkar exempelvis en individs tillfredsställelse med sitt jobb. Även en individs personliga karaktärsdrag kan till viss del påverka det affektiva engagemanget (Mowday, Porter & Steers, 1982). Mer specifikt förklarar författarna att personliga karaktärsdrag såsom önskan att prestera, självständighet, personlig arbetsmoral och vitala intressen verkar ha en viss koppling till individens affektiva engagemang på arbetsplatsen, även om kopplingen inte har visat sig vara särskilt stark. Vidare har tidigare forskning med fokus på kvantitativa metoder visat att ett högt affektivt engagemang minskar personalomsättning (Albrecht & Andretta, 2011; Meyer et al., 2002), minskar frånvaro (Mowday, Porter & Steers, 1982; Solinger et al., 2008) och gör att individer väljer att anstränga sig extra för arbetet utan att erhålla några formella belöningar (Meyer et al., 2002; Liu, 2009). På grund av dessa kopplingar har studier genomförts för att förstå grunden till det affektiva engagemanget, där de primära faktorerna som påverkar det affektiva engagemanget är erfarenhet av arbetsplatsen (Kehoe & Wright, 2013; Morrow, 2011), upplevt organisatoriskt stöd (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Whitener, 2001) samt tillit inom organisationen (Nyhan, 1999).

Den andra dimensionen är enligt Meyer & Allen (1991) kontinuerligt engagemang och det handlar istället om den anställdes behov av att stanna kvar på företaget. Författarna förklarar att det refererar till den anställdes vetskap om de kostnader som uppstår vid valet att lämna företaget. Det handlar med andra ord om att upplevda ökade kostnader vid valet att lämna företaget kan frambringa kontinuerligt engagemang. Potentiella kostnader för att lämna företaget kan exempelvis handla om förlust av attraktiva förmåner eller färdigheter, förlust av fördelar av trogen tjänstgöring samt att störa alternativt avbryta personliga relationer (Meyer & Allen, 1991).

Slutligen lyfter författarna normativt engagemang, vilket handlar om medarbetarens upplevda skyldighet att fortsätta arbetet på företaget (Meyer & Allen, 1991). Författarna förklarar att det

innebär att när den anställde känner ett högt normativt engagemang upplever individen således att denne har en skyldighet att stanna kvar på företaget. Detta engagemang hos de anställda skapas generellt genom påtryckningar av normer som påverkar den anställde speciellt under de inledande åren på arbetsplatsen (Wiener, 1984 återgiven i Meyer & Allen, 1991). Dessutom förklarar Meyer och Allen (1991) att det normativa engagemanget kan öka när en organisation förser de anställda med förmåner eller ansvar, alternativt bekostar arbetsträning åt den anställda.

Affektivt engagemang, kontinuerligt engagemang och normativt engagemang bör lämpligast uppfattas som beståndsdelar till organisatoriskt engagemang, där den anställde kan uppleva samtliga delar men på olika nivåer (Meyer & Allen, 1991). Vidare förklarar Meyer, Becker och van Dick (2006) att i vilken utsträckning en individ upplever dessa former av engagemang kan variera. Att arbeta med det organisatoriska engagemanget bland anställda är viktigt för samtliga organisationer som vill vara framgångsrika på arbetsmarknaden (Aggarwal et al., 2022).

## 2.4 Studiens positionering

Sammanfattningsvis ämnar vi med vår studie ge en insikt i, och på så sätt bidra till en bättre förståelse för vad som påverkar socialiseringsprocessen för anställda tillhörande generation Z och hur det relaterar till organisatoriskt engagemang, i samband med att generationen träder in i en organisatorisk kontext på arbetsmarknaden. Detta ämnar vi kunna förmedla en bild av genom att med utgångspunkt i befintlig teori om social identitet, organisatorisk socialisering och organisatoriskt engagemang analysera det empiriska material som framkommit genom studien. Det finns i dagsläget mycket forskning kring generation Z:s värderingar och karaktärsdrag, samt antaganden om hur dessa påverkar generation Z på arbetsplatsen. Det är dock vår förståelse att det finns begränsad forskning avseende vad som händer när anställda tillhörande generation Z väl tagit en anställning, och vidare hur de integreras i organisationen. Genom att inkludera både anställda tillhörande generation Z:s och chefers upplevelser kan vi nå en djupare förståelse för var det finns samförstånd och potentiella spänningar mellan parterna.

En av oss upplevd begränsning i tidigare forskning på området relaterat till engagemangets roll på arbetsplatsen är att tidigare gjorda studier i stor utsträckning är av kvantitativ karaktär. Dessa

studier har genom sin karaktär riktat in sig på att numeriskt förklara korrelationer, vilket innebär att det upplevs finnas begränsat med studier som behandlar ämnet med utgångspunkt i anställdas upplevelser. Vidare har tidigare studier även naturligt behandlat tidigare generationer mer utförligt då dessa varit en del av arbetsmarknaden en längre tid, vilket även medför att mängden studier på generation Z på arbetsplatsen är relativt begränsad. Utifrån dessa förutsättningar ämnar därför vår studie att göra ett bidrag till den kvalitativa forskningen om organisatoriskt engagemang på arbetsplatsen genom att studera arbetstagare tillhörande generation Z:s och arbetsgivares uppfattningar om generation Z:s integrering i en specifik organisatorisk kontext.

## 3. Metod

*I följande kapitel redogörs för den arbetsprocess som legat till grund för studien, samt för de val, överväganden och beslut som fattats under arbetets gång. Kapitlet innehåller även en diskussion om hur den metod som legat till grund för uppsatsen har påverkat studiens kvalitet.*

*Avslutningsvis lyfts en förklaring kring de etiska överväganden som är gjorda i denna studie.*

### 3.1 Metodteoretisk utgångspunkt

För att uppnå studiens syfte har en forskningsstrategi utvecklats som bygger på genomförandet av en kvalitativ intervjustudie. Studien bygger mer specifikt således på en tolkningsprocess som sker i två steg – våra tolkningar av de tolkningar av den sociala kontexten som kommuniceras av intervjupersonerna (Ahrne & Svensson, 2022). Vidare baserades våra tolkningar på ett mindre antal intervjuer, vilket föranleder att studiens slutsats inte kan antas vara representativ för en större population (Bryman & Bell, 2017). Vi antog sedermera en abduktiv ansats, och arbetade växelvis med empiri och teori genom att analysera empirin i ljuset av tidigare teoretisk kunskap och vice versa, i ett försök att identifiera teman och andra aspekter av värde (Bryman & Bell, 2017). Att använda denna ansats anser vi är en fördel för studien med anledning av att analysprocessen blir mer dynamisk när den inte tvingande styrs av teori eller empiri.

### 3.2 Vägen till ett rikt empiriskt material

#### 3.2.1 Att välja studiens deltagare

För att kunna besvara forskningsfrågorna ‘Vilka upplevelser har arbetstagare och arbetsgivare av generation Z:s integrering på arbetsplatsen?’ och ‘Hur påverkar upplevelserna av integreringen arbetstagare tillhörande generation Z:s engagemang?’, intervjuades anställda som tillhör generation Z och chefer individuellt för att möjliggöra en analys av båda sidornas upplevelser och syn på generation Z:s integrering på arbetsplatsen. För att få fram en djupare förståelse för denna situation gjordes valet att endast intervjua personer inom ett och samma företag. Det valda företaget är ett multinationellt tjänsteföretag där vi avgränsade oss till personer som jobbar på

huvudkontoret för att begränsa studien till en social kontext som delades av intervjupersonerna. Företaget har anställt ett större antal personer som tillhör generation Z under de senaste åren, och hade därmed förutsättningarna för att kunna tillhandahålla intervjupersoner som passade vårt syfte och våra frågeställningar.

Första kontakten med en av intervjupersonerna uppstod med hjälp av en person som befann sig i vårt egna kontaktnät och som själv är anställd på företaget. Genom personen fick vi tillgång till relevanta intervjupersoner som därefter kontaktades individuellt via mejl, där det beskrevs vad vår studie skulle handla om och planering av intervjutider. Vidare fick vi även kontakt med en intervjuperson via LinkedIn. Efter kontakt med ett antal intervjupersoner hittades tidigt i processen ytterligare relevanta anställda i företaget som tidigare intervjupersoner refererade till, vilket kan benämnas som ett *snöbollsurval* (Bryman & Bell, 2017). Snöbollsurval beskriver Bryman och Bell (2017) som ett urval där en mindre grupp initialt väljs ut som är relevanta för studien som sedan utökas i antal med hjälp av förslag på relevanta intervjupersoner från individer i den första gruppen. Valet av denna metod berodde på den tidsbegränsning och omfattning som studien hade, vilket ställde krav på att intervjupersonerna behövde vara tillgängliga inom några veckor. De som kontaktades var anställda som upplevdes som relevanta för forskningsfrågorna och därmed kan valet av dessa personer beskrivas som ett målstyrt urval (Bryman & Bell, 2017).

På grund av att studiens frågeställningar menar att undersöka de berörda parternas upplevelser om generation Z:s integrering i organisationen, genomfördes intervjuer med individer tillhörande båda grupperna (anställda tillhörande generation Z samt chefer). Cheferna som intervjuades valdes utifrån fyra faktorer: chefen skulle jobba på huvudkontoret i tjänsteföretaget, personen skulle inte längre själv identifiera sig som nyanställd (och således ha arbetat inom bolaget en längre tid), att chefen själv inte tillhör generation Z och personen skulle ha egna relevanta upplevelser som relaterade till generation Z. Med hänsyn till det sistnämnda uteslöts tidigt de chefer som satt högt upp i företaget då uppfattningen var att dessa inte arbetade tillräckligt nära anställda tillhörande generation Z och fokus låg istället på personalnära chefer samt chefer inom HR. De yngre anställda som intervjuades valdes utifrån tre faktorer: personen skulle ha en officiell roll i tjänsteföretaget, arbeta på företagets huvudkontor och vara född mellan åren 1994-2010.

### 3.2.2 Att samla in data

Innan utförandet av intervjuerna utformades två generella intervjuguider, en riktad till anställda som tillhör generation Z och en riktad till cheferna. Intervjuguiderna var lika i sin karaktär då de bestod av samma teman, men skiljde sig delvis åt i syfte att få mer relevant information om hur de anställda tillhörande generation Z respektive cheferna upplever olika aspekter på arbetsplatsen. Vidare var intervjuerna det som Bryman och Bell (2017) klassar som semistrukturerade. Utöver teman bestod intervjuguiderna av frågor samt potentiella följdfrågor. Frågorna behöll vi öppna till sin natur och vi poängterade för intervjupersonerna att vi efterfrågade så personliga svar som möjligt. Detta eftersom vi ville låta intervjupersonerna, med utgångspunkt i de öppna frågorna, ha friheten att i sina svar röra sig inom de områden som de själva ansåg mest passande. På detta sätt fick vi empiriskt material med något skiftande fokus och svar, men som lät oss upptäcka olika teman i det empiriska materialet att utföra en djupare analys på. Nedan följer en redogörelse för intervjupersonerna, deras roll, intervjuernas längd samt om intervjun spelades in eller inte:

<b>Intervjuer</b>			
<b>Namn:</b>	<b>Roll:</b>	<b>Intervjuns längd:</b>	<b>Inspelad:</b>
Svensson	Chef	56 min	Ja
Eriksson	Chef	60 min	Ja
Mattsson	Chef	58 min	Ja
Olsson	Chef	52 min	Ja
Gustafsson	Chef	49 min	Ja
Nyqvist	Generation Z	50 min	Ja
Holmqvist	Generation Z	51 min	Ja
Sjöqvist	Generation Z	45 min	Ja
Bergqvist	Generation Z	49 min	Ja

*Figur 1: Sammanställning av intervjupersoner*

Totalt genomfördes 9 intervjuer på vardera omkring 45-60 minuter. Av dessa hölls 4 av intervjuerna med anställda tillhörande generation Z och resterande 5 med chefer från samma företag. För intervjuförfarandet planerade vi att alla tre skribenter skulle medverka under samtliga intervjuer, vilket lyckades vid 8 av 9 intervjuer. Vid en av intervjuerna fick dock en gruppmedlem förhinder och då kom vi överens om att denna gruppmedlem fick uppgiften att transkribera den missade intervjun för att därigenom bekanta sig med materialet. Vi ansåg att detta tillvägagångssätt skulle bidra till att gruppmedlemmarna inför analysarbetet hade likvärdiga förutsättningar i hur bekanta de var med den empiriska datan. Dessutom förklarar Bryman och Bell (2017) att det finns en fördel med att vara flera intervjuare under intervjuer på så sätt att det ger möjlighet till att tillsammans observera fler relevanta aspekter. Det är dock värt att belysa att vi är medvetna om att det även kan finnas begränsningar med att samtliga tre skribenter deltog på intervjuerna. Potentiellt kan det exempelvis innebära att intervjupersonerna känner sig pressade med flera åhörare närvarande, men för att kunna analysera materialet på bästa sätt ansåg vi ändå att vårt valda tillvägagångssätt var det mest lämpliga.

Tillsammans valde vi att utse en gruppmedlem för varje intervju som agerade intervjuledare, men samtliga gruppmedlemmar tilläts ställa följdfrågor. Vi upplevde detta som ett fungerande tillvägagångssätt då vi strävade efter att låta intervjupersonen få så mycket utrymme som möjligt att uttrycka sina tankar. Efter tre utförda intervjuer reviderades intervjuguiden något i syfte att komma åt fler relevanta aspekter som vi upplevde att intervjupersonerna i de första intervjuerna återkom till. Den korrigerade intervjuguiden bestod dock fortfarande av frågor som var öppet formulerade för att fånga intervjupersonernas fria tankar. Exempel på öppna frågor som ställdes under intervjuerna var: Hur upplever du relationen till din chef? Vad har du för uppfattning om anställda under 27 år?

Efter nio utförda intervjuer tog vi ett gemensamt beslut att avsluta insamlingen av empiriskt material. Till att börja med hade vi tio stycken intervjuer inbokade, men en av de inbokade intervjuerna med en anställd som tillhör generation Z blev inställd. Vi valde dock trots detta att gå vidare i arbetsprocessen med anledning av att vi upplevde att svaren från intervjupersonerna började likna varandra, vilket kan beskrivas som teoretisk mättnad (Bryman & Bell, 2017). Samtidigt hade vi svårigheter att få kontakt med ytterligare intervjupersoner på företaget, vilket



är ett problem som Rennstam och Wästerfors (2011) benämner som tillträdesproblematik. Dessutom upplevde vi att vi behövde gå vidare i arbetsprocessen med hänsyn till den begränsade tidsramen för färdigställandet av uppsatsen.

Samtliga intervjuer hölls med hjälp av videomötestjänsterna Teams och Zoom, där ljudet spelades in för att efter varje avslutad intervju ha möjlighet att transkribera det empiriska materialet. Vi kunde inte åka till företagets huvudkontor och göra intervjuer på plats, då möjligheten att besöka kontoret var begränsade på grund av distansen. Att spela in och transkribera samtliga intervjuer medförde att vi kunde ta del av intervjuernas material i ljudformat även efter intervjun. På så sätt kunde vi också utföra en mer djupgående analys av materialet, vilket även förklaras som en fördel med dessa hjälpmedel enligt Heritage (1984, återgiven i Bryman & Bell, 2017). Samtidigt resulterar transkribering av intervjuer i stora mängder text, vilket både kan upplevas överväldigande och vara tidskrävande att sortera i. Transkribering av samtliga intervjuer delades lika mellan gruppmedlemmarna och utfördes i anslutning till att intervjun hade genomförts.

### 3.3 Analysprocessen

Rennstam och Wästerfors (2022) lyfter fram tre arbetssätt som är grundläggande för bearbetning och analys av kvalitativt material: sortering, reducering och argumentering. Dessa arbetssätt menar författarna vardera adresserar ett av de problem som kan uppstå i hanteringen av kvalitativ data och gör dessa hanterbara. Vi har valt att arbeta med vår data på detta sätt då vi upplevde att det gav oss ett tydligt förhållningssätt till den stora mängden insamlad data, och hjälpte oss att navigera i vårt material.

#### 3.3.1 Sortering

När alla transkriberingar var klara gjordes den inledande navigeringen i vårt material genom en sortering av datan som innebar en övergripande kodning av materialet. Under denna process kategoriserade vi in materialet i kategorier som motsvarades av olika färger, vilka vi under arbetets gång såg belyste intressanta aspekter såsom att chefen inte är normen, att ej vara tacksam för sitt arbete och fokus på utvecklingsmöjligheter. Därefter upprepades processen för

att successivt få en allt djupare inblick i materialet och för att kunna identifiera nya potentiella infallsvinklar. Efter att ha upprepat denna process ett antal gånger blev slutprodukten ett dokument som gav oss en mer övergripande bild av de delar vi såg som intressanta i materialet. Denna process, som Rennstam och Wästerfors (2022) belyser som nödvändig för att få en övergripande bild av den stora mängd brokigt material som kvalitativa studier tenderar att ge upphov till, resulterade sedermera i sju övergripande kategorier som lade grunden för vårt fortsatta arbete med datan. Dessa kategorier var: utvecklingsmöjligheter, otålighet, utbyte av kunskap, sociala aspekter, chefsrollen (förebilder och mentorer), önskemål på arbetsplatsen samt värderingar.

### 3.3.2 Reducering

När en sortering av materialet har gjorts menar Rennstam och Wästerfors (2022) att nästa steg är reducere av materialet. Detta förklarar författarna handlar om att välja och välja bort i materialet, och handlar således om att komma fram till vilka delar i det material som man har sorterat som ska behållas och vilka som tas bort. Rennstam och Wästerfors (2022) förklarar vidare att reduceringsprocessen handlar om att reducera materialet till att endast innehålla delar som på ett representativt sätt redogör för den större helheten. Denna reducere arbetade vi med genom att återkommande ställa oss själva frågan vad materialet kunde ses som ett exempel på, samt även genom att knyta åter till tidigare forskning och teori för att göra tolkningar av det som vi själva såg som intressant. Genom denna reduceringsprocess kunde slutligen fem teman identifieras: balansen mellan att gasa och bromsa de anställdas utveckling, chefernas och anställdas olika syn på anställningen, det ömsesidiga lärandet på arbetsplatsen, kraven på cheferna och behovet av socialt umgänge på arbetsplatsen.

### 3.3.3 Argumentering

Som ett sista steg i analysprocessen av kvalitativt material lyfter Rennstam och Wästerfors (2022) fram argumentation. Denna del menar författarna avslutar processen genom att en argumentation förs om de fynd som studien har resulterat i, samt även hur fynden ger studien självständighet i relation till befintliga teorier och studier inom området. Genom vår argumentation kunde vi identifiera en mer preciserad diskurs om vad som kan vara förutsättningar för det affektiva engagemanget bland anställda tillhörande generation Z och

därmed utöka den befintliga teorin om organisatoriskt engagemang med begreppet *uppfyllt egenintresse*. Vi bidrar även till teorin genom att förklara hur en *tvåstegsprocess* där ett uppfyllt egenintresse kan skapa en känsla av skyldighet mot sig själv, som i sin tur skapar en skyldighet mot organisationen. Utifrån vår studerade kontext har vi således kunnat göra tolkningar som har resulterat i en begreppsnyansering inom och en djupare förståelse för organisatoriskt engagemang bland anställda tillhörande generation Z.

### 3.4 Studiens trovärdighet och äkthet

För att bedöma studien och säkerställa dess trovärdighet har vi valt att utgå från Lincoln och Gubas (1985; 1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) grundläggande bedömningskriterier: *trovärdighet* och *äkthet*. Det förstnämnda kriteriet, *trovärdighet*, består i sin tur av fyra delkriterier som författarna benämner som *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *konfirmering*. Författarna förklarar att det vid kvalitativa studier är problematiskt att porträttera den sociala verkligheten enbart med en absolut bild eftersom den sociala verkligheten kan redogöras för på flera olika sätt. Med anledning av detta ser vi dessa kriterier som relevanta att applicera på vår studie för en diskussion om studiens kvalitet.

Studiens tillförlitlighet beskriver Bryman och Bell (2017) handlar om att det är möjligt att ge olika tänkbara beskrivningar av den sociala verkligheten. Vidare förklarar författarna att trovärdigheten i forskningens beskrivning beror på hur godtagbar beskrivningen är i andra individers ögon. En hög tillförlitlighet kan dock uppnås genom att utföra respondentvalidering, vilket innebär att respondenterna bekräftar att den empiriska datan är korrekt (Bryman & Bell, 2017). Med anledning av vår studies begränsade tidsram var det inte möjligt att genomföra en respondentvalidering, men för att kompensera för denna aspekt valde vi att ställa följdfrågor för förtydligande under intervjuerna när vi upplevde osäkerhet kring betydelsen av intervjupersonernas svar. Efter samtliga intervjuer stämde vi även av med intervjupersonen att vi kunde kontakta intervjupersonerna vid oklarheter eller funderingar kring dennes svar.

Mot bakgrunden att studien ämnade att analysera anställda tillhörande generation Z:s och chefers upplevelser av generation Z:s integrering på arbetsplatsen inom den unika sociala kontext som

studiens deltagare tillsammans är en del av, har vårt fokus inte legat vid att formulera en studie som kan replikeras av andra forskare. Med hänsyn till studiens kvalitativa natur och socialkonstruktivistiska förhållningssätt kan detta kriterium dessutom ses som svåruppnått, då kärnan i denna typ av studier ligger i tolkningar av sociala verkligheter som är unika till sin natur (Ahrne & Svensson, 2022). Lincoln och Guba (1985; 1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) beskriver att en kvalitativ studies överförbarhet grundar sig i till vilken grad liknande resultat kan översättas till andra kontexter eller senare tidpunkt. Givet dessa förutsättningar för kvalitetskriteriet överförbarhet i kombination med vår studies metod kan således studiens överförbarhet anses vara begränsad.

Med hänsyn till kriteriet pålitlighet lyfter Guba och Lincoln (1985; 1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) att det är viktigt att forskarna har ett granskande synsätt. Detta förklarar författarna vidare handlar om hur forskarna på ett tydligt och offentligt sätt redogör för samtliga delar av forskningsprocessen. I relation till detta har vi i uppsatsarbetet strävat efter att en transparens ska genomsyra hela processen. I arbetet med detta har vi under arbetets gång fört anteckningar om våra idéer, överväganden och beslut, med målet att på så sätt transparent och tydligt kunna redogöra för vår process. Materialet har vidare vid två tillfällen i arbetsprocessen lästs och utvärderats av andra studenter genom en digital peer-review och ett seminarium, där vi mottagit konstruktiv feedback på vårt arbete. Detta ser vi som ett arbete som styrker studiens pålitlighet, men med förbehåll för att en brist i dessa processer är att endast av oss utvalt material ingick i det material som våra kursare granskade. Anledningen till detta är att processen för granskning av allt material annars hade varit oproportionerlig i förhållande till studiens tidsram, men som ändå har en påverkan på studiens pålitlighet. Oaktat lades en ansträngning vid att lyfta fram och presentera information som vi ansåg vara representativ för helheten i denna process för att väga upp för denna svaghet.

Bryman och Bells (2017) sista delkriterium för bedömning av en studies trovärdighet är konfirmering. I relation till detta kriterium förklarar författarna att absolut objektivitet i en kvalitativ studie är omöjligt att uppnå eftersom forskare omedvetet påverkar studiens innehåll och det material som studien berör. Med hänsyn till att samtliga gruppmedlemmar dessutom tillhör det åldersspann som studien hänför generation Z, kommer våra egna tankar och

erfarenheter att influera tolkandet av datan. För att i så stor mån som möjligt undvika att personliga värderingar påverkar studiens resultat valde vi att analysera det empiriska materialet gemensamt. Dessutom har vi under processen försökt att tillsammans diskutera och reflektera över hur detta kan påverka studien.

Utöver de fyra trovärdighetskriterierna lyfter Bryman och Bell (2017) även äkthet som ett bedömningskriterium för studiens kvalitet. Detta kriterium behandlar huruvida studien ger en rättvis bild av intervjupersonernas uppfattningar, åsikter och beteenden. I vår studie har endast material samlats in genom intervjuer för att göra tolkningar av deras upplevelser. Ytterligare hade observationer kunnat genomföras för att undersöka hur de anställda beter sig på arbetsplatsen, vilket hade kunnat bidra med ytterligare perspektiv för vår forskningsfråga. På grund av den utsatta tidsramen hade vi inte möjlighet att addera denna metod för att samla in empiriskt material. Vi ämnar att ge en bild av hur intervjupersonerna upplever vad som sker när anställda tillhörande generation Z träder in i denna organisatoriska kontext, men en vidare bedömning av äkthet överläter vi till våra intervjupersoner.

### 3.5 Etiska överväganden

För att i största möjliga mån följa god forskningssed har vi valt att skydda intervjupersonernas integritet genom att ge dem fiktiva namn och referera till samtliga deltagare som hen. Denna pseudonymisering och användandet av ett könsneutralt pronomen gjordes för att skydda individerna i studien från att kopplas till materialet och för att på så sätt beakta deras integritet. För att underlätta för läsaren valde vi vid applicering av de fiktiva namnen på våra intervjupersoner att namnge cheferna med fiktiva efternamn som samtliga slutade på '-sson'. På samma sätt valde vi att namnge anställda tillhörande generation Z med fiktiva efternamn som samtliga slutade på '-qvist'. Dessutom hölls företagsnamnet anonymt med anledningen av att deltagarna inte ska kunna kopplas till studien samt att företaget inte ska riskera att få negativa konsekvenser på grund av de anställdas deltagande i vår studie. Då vi endast intervjuar anställda på ett företag ville vi även undvika att individer väljer att inte dela åsikter som kan vara kontroversiella för att dessa skulle kunna påverka deras relationer på företaget.

## 4. Empiri

*Detta kapitel lyfter fram kärnan i den empiriska data som studiens intervjuer resulterade i. Kapitlet är uppdelat i fem underrubriker som vardera behandlar ett tema som för oss framstod som centralt i analysen av den empiriska datan. Respektive underkategori innehåller citat från intervjupersoner tillhörande såväl anställda tillhörande generation Z som chefer i den studerade organisationen, där beskrivningar av vad vi ser samt våra tolkningar ramar in citaten.*

### 4.1 Balansen mellan att gasa och bromsa de anställdas utveckling

I denna del framgår det hur de anställda tillhörande generation Z efterfrågar utvecklingsmöjligheter och stöd från chefen och dess arbetsplats. Dessa anställda verkar söka en överensstämmelse mellan vad de tycker är viktigt på arbetsplatsen och vad arbetsplatsen tillhandahåller för att kunna identifiera sig med organisationen. På så sätt gasar de anställda tillhörande generation Z i sin strävan efter att få sina behov på arbetsplatsen tillgodosedda. Samtidigt upplever cheferna att de anställda tillhörande generation Z endast fokuserar på sina egna behov. Cheferna försöker bromsa dessa anställda med anledning att de anser att de inte har tillräckligt med kunskap och erfarenhet för att ta på sig nästa utmaning.

#### 4.1.1 Anställda tillhörande generation Z gasar

Genomgående i våra intervjuer med de anställda tillhörande generation Z var att majoriteten uttryckte sig om hur de värdesätter utvecklingsmöjligheter och möjligheten till en karriär som fundament för att vara attraherade av arbetsplatsen. En stor vikt lades även av intervjupersonerna vid hur de vill att dessa möjligheter är en del av dialogen med deras chef:

Holmqvist (generation Z): Det ska vara en chef som vill utveckla en och vill att jag ska ta nästa steg i min karriär och hjälper mig att ta mig dit. Jag vill att chefen ska vara med och plotta en plan för hur jag tar mig dit och sätter actions för hur jag ska ta mig dit.

I detta citat upplever vi att Holmqvist försöker förmedla en bild av vad hen själv ser som fundamentalt i sin relation till sin chef för att hen ska känna sig tillfreds med sin roll på arbetsplatsen. Det vi förstår att Holmqvist ger uttryck för är att transparens och en överensstämmelse mellan vad Holmqvist själv värderar och chefens agerande är avgörande för Holmqvists tycke om en chef. I detta sammanhang förstår vi det således som att Holmqvist tillskriver chefen ett implicit ansvar i dynamiken mellan chefen och hen själv, där Holmqvist anser det vara chefens uppgift att tillgodose de behov som Holmqvist har för att hen ska ha ett aktivt intresse i sin yrkesroll och företaget. Genom att Holmqvist uttrycker sig på ovan sätt verkar det som att det för Holmqvist är viktigt att chefen har ett intresse i att hjälpa Holmqvist att växa och utvecklas i hens yrkesroll. Vidare kan vi se i nedan citat hur Sjöqvist belyser vikten av chefens förståelse för vad Sjöqvist själv värderar (och kommunicerar även är värderat av andra) till att istället handla om möjligheten att behålla arbetskraft:

Sjöqvist (generation Z): Sen tycker jag att det är väldigt viktigt att ens chef främjar ens utveckling, det är en sådan sak som jag tror gör att folk faktiskt stannar länge i sina roller och i företaget, om man upplever att ja men jag vill utvecklas, jag kanske vill ta en ny roll framöver, eller jag vill ha mer ansvar i min befintliga roll, vad det nu kan vara.

Med utgångspunkt i detta citat är det vår förståelse att Sjöqvist kommunicerar att hen prioriterar en karriär som för hen som individ personligen känns meningsfull. Vår uppfattning är att Sjöqvist lägger vikt vid att när en chef ger gehör för detta, förmedlas en känsla av att chefen värderar Sjöqvist och tillskriver hen en känsla av betydelse. Om Sjöqvist känner att chefen är delaktig i hens individuella ambitioner, är det vår förståelse att hen känner ett ansvar att vara kvar i sin yrkesroll och i organisationen. Att Sjöqvist resonerar kring betydelsen av chefens involvering tolkar vi även som en indikation på att om chefen inte involverar sig är det mest sannolika alternativet för Sjöqvist att lämna företaget.

#### 4.1.2 Cheferna bromsar

Relaterat till anställda tillhörande generation Z:s strävan efter utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen upplever vi även att cheferna återkommande gav uttryck för dessa anställdas

strävan. Chefernas syn på frågan handlade dock snarare om att de såg en brist på självinsikt i generation Z:s anspråk och att det är ett beteende och ett tankesätt som behöver hanteras:

Eriksson (chef): Den stora grejen är att när du får en ny roll eller får ett nytt jobb eller vad det nu kan vara, så är jag van vid att det kanske ändå tar 2-3 år innan du verkligen har satt den rollen och känner att du kan allt och så vidare, innan [du sen kan säga att] “nu känner jag att nu skulle jag vilja börja titta på att kanske göra någonting annat eller få lite mer ansvar” eller vad det nu kan vara. Den generationen [generation Z], vi pratar snarare någonstans mellan 3 till 6 månader för samma beteende. Det kan jag säga att det är ett problem, för det blir lite brist på självinsikt i hur mycket man måste landa rollen man har för att lära sig saker mer på djupet och kunna bli proffs på det man gör [innan man är redo för något nytt].

I ovan citat av Eriksson framkommer det för oss att hen i frågan om generation Z:s utveckling har en stark ståndpunkt som riktar sig till vad hen ser som förutsättningarna för att vidare utveckling i den anställdes yrkesroll ska vara ett aktuellt samtalsämne. Eriksson förmedlar således att det med utgångspunkt i hens värderingar är naivt att se på utveckling som något man som anställd kan förvänta sig för tidigt i sin karriär på arbetsplatsen och där nästa steg alltid ska vara utkristalliserat. Istället förstår vi att hen menar att djupgående erfarenhet och tillgivenhet snarare ska lägga grunden för dessa konversationer. Det går även att utläsa en distinktion i resonemanget där ett vi och dem framkommer i redogörelsen för de förväntningar som cheferna har på de anställda tillhörande generation Z, vilket vi ser visar på en större krock i förväntningarna. I citatet säger Eriksson även explicit att hen ser detta beteende som ett problem, vilket ger uttryck för viss frustration kring generation Z:s beteende. Denna frustration som genomgående verkade finnas hos cheferna, gav även Olsson uttryck för:

Olsson (chef): Jag kan ju ibland bli lite frustrerad om en medarbetare efter att bara ha haft en roll i kanske ett år trycker på att nu vill de göra nästa grej. Det kan skapa en viss frustration.

Detta uttalande från Olsson uppfattar vi visar på en stark tilltro till det egna perspektivet och att frånsteg från det bidrar till den frustration som kommuniceras. Detta menar vi visar på en tydlig



krock mellan de förväntningar som anställda tillhörande generation Z har och de förväntningar som cheferna har, eftersom det verkar resultera i frustration snarare än konkreta diskussioner. Från uttalandena av både Eriksson och Olsson är det vår förståelse att de tillsammans förmedlar de intervjuade chefernas gemensamma syn på generation Z som för otåliga i sina förväntningar på utvecklingsmöjligheter. Anställda tillhörande generation Z vill gasa på, samtidigt som cheferna upplever att dessa anställda inte har hunnit samla på sig de erfarenheter som de behöver när de kräver nya möjligheter – och därför vill bromsa generations Z:s framfart på arbetsplatsen. En något mjukare ton ser vi dock komma från nästkommande citat av Gustafsson i relation till önskan om utvecklingsmöjligheter:

Gustafsson (chef): I mitt team är det bara en ynnest att få ha sånt hungrigt gäng, men utmaningen är ju att det finns så mycket idéer och man vill springa på allt – man vill förändra världen i alla moment – vilket är fantastiskt, men man måste också inse att man inte kan göra allting hela tiden överallt. Där blir väl utmaningen att säkerställa att den yngre generationen [generation Z] får utlopp lite grann för det här engagemanget och drivet man har, men också för att förtydliga att de inte kan göra allt. Det är mer den utmaningen att säkerställa att deras hunger och driv fortsätter att hålla i sig.

Det verkar som att Gustafsson upplever behovet av någon form av balans och anpassning till det som anställda tillhörande generation Z ger uttryck för i relation till utvecklingsmöjligheter. Gustafsson uppskattar det hungriga driv som hen ser komma från dessa anställda och upplever att det är värdefullt, men gör en poäng av att man behöver ge och ta och att de anställda tillhörande generation Z måste begränsas något, samtidigt som dessa anställda ska få utlopp för sina behov. Genom detta resonemang förstår vi det som att Gustafsson, något till skillnad från övriga chefer, inte ser sig själv i en båt och generation Z i en annan, utan snarare att de är ett team tillsammans som jobbar mot ett gemensamt mål och ett gemensamt vi.

Det är således vår förståelse att utvecklingsmöjligheter, chefens involvering i dessa och en transparent kommunikation kring möjligheterna på arbetsplatsen är vitala aspekter för anställda som tillhör generation Z. Det innebär att företaget behöver vara en plats som tillhandahåller dessa möjligheter för att anställda tillhörande generation Z ska känna att det är meningsfullt att vara kvar på arbetsplatsen. Detta tyder vidare även på att arbetet således tillskrivs en högre

mening än att detta endast skulle vara en källa till dessa anställdas inkomst. Gasandet från anställda tillhörande generation Z kan ses som deras försök att hitta rätt i och öka viljan att stanna kvar i organisationen. För chefernas del uppfattar vi istället att den mest centrala delen i deras uttalanden handlar om att dessa anställda är för otåliga i relation till vad de efterfrågar. Bromsningen av cheferna kan då uppfattas som ett försök att styra generation Z och på så sätt påverka deras beteende för att de ska bli en del av organisationen.

## 4.2 Chefernas och anställdas olika syn på anställningen

Under intervjuerna framkom ett antal skillnader i synen på en anställning och vad denna ska bidra med och innebära för de anställda. Cheferna resonerade om tacksamhet som något som de själva sett som centralt i en anställning men som nu saknas hos anställda tillhörande generation Z. Samtidigt fokuserade de anställda tillhörande generation Z istället på hur deras anställning ska vara givande för dem, då de ser arbetet som något mer än bara ett sätt att försörja sig.

### 4.2.1 Anställningen som något man är tacksam för

Genom chefernas uttalande framträdde synen på en anställning som något man som anställd bör vara tacksam för. Inledningsvis beskrev Svensson skillnaden mellan de anställda tillhörande generation Z:s och chefernas syn på en anställning:

Svensson (chef): När jag sökte mina första jobb var man väldigt tacksam över att man fick ett jobb, men det finns inte alls längre skulle jag säga, utan här ska man vara ganska glad om man får anställa någon [från generation Z].

Vad Svensson här förmedlar verkar vara en beskrivning av de värderingar som hen bär med sig och har som sin referenspunkt för hur hen ser på generation Z:s sätt att förhålla sig till sin anställning. Svensson belyser hur det för hen handlade om tacksamheten och skyldigheten gentemot arbetet, medan hen upplever att anställda tillhörande generation Z istället sätter sig själva i centrum. Sättet som Svensson uttrycker sig på visar för oss hur hen gör en hård distinktion mellan hur hen själv resonerade om sitt första jobb mot hens upplevelser om

generation Z:s förhållningssätt, vilket vi tolkar som att hen ser dessa förhållningssätt som två separata. Vi tolkar det således som att det har skett ett skifte i vem det är som bestämmer på arbetsplatsen och att maktbalansen påverkas av generation Z:s inträde i vissa avseenden. Det skapar en bild av att cheferna upplever att anställda tillhörande generation Z begär mer av företaget och att det har skett en förändring i balansen mellan vilka rättigheter och skyldigheter dessa anställda har. På liknande sätt ger Eriksson i följande citat uttryck för avsaknaden av skyldighet och tillskriver generation Z ett förhållningssätt som handlar om vad de får ut av sin anställning:

Eriksson (chef): Förr tog man en anställning i ett bolag lite oavsett hur det fungerar och sen var man väldigt lojal mot det bolaget. Det sättet att tänka har ju inte den generationen [generation Z] utan de är ju mer 'whats in it for me'.

Likt Svensson lyfter Eriksson hur vad man värderar har förändrats, men hen trycker än mer på en om generation Z upplevd brist på lojalitet gentemot arbetsplatsen och arbetsgivaren. Istället menar hen att anställda tillhörande generation Z mer fokuserar på det individuella intresset som kan bli uppfyllt genom anställningen, vilket ännu en gång för oss framstår som en indikation på att man gör en distinktion mellan cheferna och generation Z. Vidare är det även vår förståelse att Eriksson och Svensson i någon mån ser ner på detta förhållningssätt eftersom de upplever en brist på tacksamhet från de anställda tillhörande generation Z. Samtidigt kommunicerar Mattsson en bild av hur hen tror att det idag är en förlegad syn att känna tacksamhet för sitt arbete, och Olsson uttrycker att man måste hitta nya sätt att förhålla sig till detta nya tankesätt:

Mattsson (chef): Den här förlegade synen av att man ska vara tacksam att man har ett jobb, den är liksom inte applicerbar längre, utan det ställs högre krav på arbetsgivare [av generation Z].

Olsson (chef): I den yngre generationen [generation Z] är det mer vad företaget kan göra för dig som medarbetare, snarare än vad du kan göra för företaget. Det är en ganska stor skillnad i mindset i den bemärkelsen, som man behöver förstå vilka skillnader det är. [...] yngre medarbetare har ett större behov av att hitta sin egen inre drivkraft och agenda och ett mindre behov av att få bekräftelse från sin chef.

Ur detta utläser vi att förståelsen och mottagligheten för det förhållningssätt som anställda tillhörande generation Z för med sig någorlunda markant skiljer sig åt, inte bara mellan cheferna och anställda tillhörande generation Z, utan även internt mellan chefer. Vi upplever att Eriksson och Svensson i kontrast till Mattsson och Olsson kommunicerar en bild som är mer tillmötesgående mot vad de anställda tillhörande generation Z ger uttryck för att de eftersöker genom att uppvisa att de har en förståelse för att de kommer in med andra förväntningar och behov – utan att samtidigt ge uttryck för hur det skulle vara problematiskt.

#### 4.2.2 Anställningen som något givande för individen

Anställda tillhörande generation Z å sin sida ger uttryck för att deras tillgivenhet till arbetsplatsen grundar sig i en känsla av att aldrig känna sig fast och att det alltid finns nya möjligheter, samt att de inte är rädda för att ställa krav på sina chefer för att känna att detta behov blir tillgodosett. I nedan citat av Sjöqvist ser vi att hen förklarar vad hen drivs av i företaget och att hen inte på något sätt vill känna sig låst i en roll:

Sjöqvist (generation Z): Får man svar, gensvar från chefen i det [möjlighet till utveckling] så tror jag att man blir mycket mer taggad på att stanna helt enkelt [...]. Vad jag tror att de flesta drivs av är det bra medarbetare, bra team, kollegor som man trivs med, och utvecklingsmöjligheter. Jag tror det är superviktigt, att man inte känner sig låst på något vis i sitt befintliga, utan att det alltid finns möjlighet att träffa nya personer, pröva nya roller, få mer ansvar och så vidare.

I ovan citat utläser vi att Sjöqvist likt sina kollegor tillhörande generation Z ger uttryck för vad hen värderar på arbetsplatsen för att hen ska vilja stanna kvar. Sjöqvist uttrycker detta i termer av vad hen och hans kollegor drivs av, och vad de ser som vitalt för att man inte ska känna sig låst. Framläggningen av detta indikerar för oss de bitar som Sjöqvist och hans kollegor tillhörande generation Z ser som grundläggande förutsättningar för att det ska vara en arbetsplats där de långsiktigt kan känna sig delaktiga och inte känna att deras utveckling stannar av genom låsningar i systemet till en roll på arbetsplatsen. Med andra ord är den enskilda utvecklingen central, och de anställda tillhörande generation Z ser inte ett anställningsavtal kopplat till en roll

som grund för att hämma sin utveckling – vilket de kräver bekräftelse från chefen på. Vidare kommunicerade Holmqvist en bild av sin syn på vad ett jobb ska vara, som på liknande sätt även gavs uttryck för av fler kollegor tillhörande generation Z:

Holmqvist (generation Z): Nu [efter examen] har jag fler krav på min chef, eftersom jag faktiskt vill göra en karriär här och inte bara ser min anställning som ett jobb.

Det vi utläser att Holmqvist egentligen sätter ord på här är hur hen genom att säga att hen inte bara vill se sin roll inom bolaget som ett jobb, porträtterar en bild av sitt jobb som en del av sin person. Med detta menar vi att Holmqvist upplever att jobbet således är en större del av hen och hens liv än bara en inkomstkälla – vilket vi förstår som anledningen till att hen också känner befogenhet att ställa högre krav.

Sammanfattningsvis förstår vi det som att cheferna upplever en brist på skyldighet från anställda tillhörande generation Z i relation till deras anställning då de har sig själva i fokus och anser sig ha mer rättigheter än vad cheferna är vana vid. Samtidigt är det vår förståelse att generation Z ser sin relation till arbetsplats och arbetsgivare som ett ömsesidigt utbyte snare än ett ensidigt bidragande till verksamheten. Om det efterfrågade ömsesidiga utbytet tillhandahålls kan det i sin tur förstås leda till en vilja att stanna kvar på arbetsplatsen. Vi tolkar det som att det skett en förändring i maktbalansen på arbetsplatsen då känslan av rättigheter och skyldigheter har förändrat dynamiken mellan dessa anställda och cheferna.

### 4.3 Det ömsesidiga lärandet på arbetsplatsen

Majoriteten av cheferna uttryckte att de förstår att de inte innehar all kunskap som kan behövas på arbetsplatsen. Cheferna gav samtidigt uttryck för att det är viktigt att lära sig av de anställda som tillhör generation Z för att de sitter på värdefull kunskap. Att anställda tillhörande generation Z har andra perspektiv på såväl arbetsplatsen som arbetssätt verkar göra att cheferna inser att de inte längre är normen och måste förhålla sig till det. Samtidigt uttryckte de anställda som tillhör generation Z att de är tacksamma men även till viss del förvånade över att de får gehör från cheferna.

#### 4.3.1 Att lära sig av anställda tillhörande generation Z

I nedanstående citat förklarar Mattsson som chef att det är möjligt att vara en anställd med mycket kunskap redan i ung ålder, och att det är lika viktigt att lära sig av varandra på arbetsplatsen som det är att som chef agera mentor för dessa anställda:

Mattsson (chef): På samma sätt som man kommer in tidigt kan man då redan vara en senior junior, det vill säga andra hållet, att man är väldigt ung men ändå expert. Jag tror att när vi pratar mycket om mentorskap och när vi resonerar kring det och så vidare, att det verkligen är en tvåvägsgata som man kan se, det vill säga svenska för two-way street. Man har ju lika mycket att lära sig åt andra hållet och inte minst om jag tittar på vad vi pysslar med.

Det är möjligt att tolka det som att Mattsson här erkänner att anställda tillhörande generation Z kan ha en viss typ av kunskap som hen behöver lära sig av. Hen verkar ha en ödmjuk syn på att hen som chef kan utvecklas tillsammans med de nyanställda tillhörande generation Z och att hens roll påverkas av denna grupps kunskaper. Vi upplever att Mattsson tonar ner betydelsen av sina egna kunskaper samtidigt som tilltron till lärande och öppenhet för generationen blir starkare. 'Tvåvägsgatan' kan förstås som att de anställda tillhörande generation Z inte endast är mottagare av kunskap, utan att de i sin tur även kan bidra till organisationens utveckling genom deras kunskap. Vidare kan det positivt påverka hur anställda tillhörande generation Z uppfattar sig själva och deras plats i organisationen. De anställda tillhörande generation Z kan således förstås stötta cheferna med viss kunskap som de inte besitter. Vi uppfattar det som att Mattsson i vissa fall då upplever att dessa anställda snarare blir en mentor till hen, vilket tidigare varit en position som normalt sett är tillskriven hens roll som chef. Det är även intressant att Mattsson nämner 'senior junior', då det kan tyda på att hen genom uttrycket ger de yngre anställda en högre status och visar på en medvetenhet om att anställda tillhörande generation Z kan sitta på betydelsefull kunskap. Det kan i sin tur ge positiv effekt på de anställda tillhörande generation Z:s uppfattningar om sig själva. Vidare belöser Olsson i nästkommande citat att idéer behöver tas emot på ett tillmötesgående sätt av cheferna och att det är viktigt att inte avfärda dessa idéer:

Olsson (chef): En person som kommer med idéer har ju uppenbarligen gjort någonting mer. Om en anställd tillhörande generation Z exempelvis kommer med en idé som man kanske själv hade för 10 år sedan och som man vet inte riktigt funkar, att man då inte slår ner idéen, utan faktiskt omfamnar den och får den personen att känna sig sedd och hörd i det och uppmuntrar det. Annars blir det väldigt lätt att den personen känner att okej, jag kom med det här, men jag fick ingen feedback eller respons och det hände ingenting, varför ska jag nästa gång jag kommer på något göra det? Och faktiskt ibland, för att det inte fungerade för 10 år sen, behöver det ju inte innebära att det inte funkar idag.

Av Olssons citat kan vi utläsa att när anställda tillhörande generation Z kommer med nya idéer och perspektiv och vill visa sina kunskaper anser hen att det ska få ett positivt mottagande trots chefens vetskap om att det potentiellt kan vara ett förslag som inte är genomförbart. På så sätt verkar det som att Olsson upplever att dessa anställda behöver bekräftelsen av att de har möjligheten att uttrycka sig, förmedla sina kunskaper och få sin röst hörd. Samtidigt upplever vi att Olsson är väldigt medveten om att tidigare erfarenheter inte alltid är tillräckliga för att förutsäga vad som fungerar idag, vilket indikerar på en öppenhet för nya perspektiv, som i sin tur kan stärka de anställda tillhörande generation Z. Att chefer uppmanar dessa anställda till att våga lyfta sina idéer på arbetsplatsen kan resultera i effekter som att dessa anställda upplever sig själva som viktiga bidragsgivare till företaget, men även som anställda som vågar tänka utanför boxen. Vidare gav Eriksson ett exempel på en konkret situation där en yngre anställd tillhörande generation Z påpekade hur en uppgift kunde lösas på ett bättre sätt och hur Eriksson beskrev hans agerande:

Eriksson (chef): Exempelvis när [den yngre anställdes namn] kom in till mig på kontoret och sa till mig, "vad gör du med kvittona?, det är ju bara att fota och trycka in det i appen, sen är det ju klart". Så där håller de [generation Z] ju på jämnt. Då kan man som chef välja att säga nej, jag vill fortsätta som vanligt. Men det som hände är ju naturligtvis att jag sa "[den yngre anställdes namn], sätt dig här så lär du mig nu". Det är ju så man får göra. Men de [generation Z] har ju jättekul med att det är såhär och det märks.

Genom att Eriksson ber om hjälp från den anställda tillhörande generation Z upplever vi att chefen visar på en öppenhet för den anställdes förslag och kunskap. Att den anställda tillhörande

generation Z tillrättavisar chefen skulle kunna påverka chefens bild av sig själv i den högre positionen och ifrågasätta chefens egna kunskap, men istället väljer Eriksson att vara villig att anpassa sitt arbetssätt. Vi upplever dock att hen känner ett måste till att ta hänsyn till generation Z:s idéer och delvis lägger sig platt i denna situation. Samtidigt påpekar Eriksson att hen upplever att dessa anställda tycker att det är underhållande när de märker att chefen inte genomför arbetet på det sätt som de anser vara det bästa. Vi tolkar det som att de anställda tillhörande generation Z då upplever sig själva som mer kunniga i vissa arbetsuppgifter än sin chef. Utöver att cheferna väljer att lyssna på de anställda tillhörande generation Z, uttrycker dessa anställda tacksamhet och uppskattning till att cheferna tar hänsyn till deras synpunkter:

Holmqvist (generation Z): Jag pratade faktiskt tidigare idag med vår[chef], då vi ska flytta kontor om typ ett halvår, och då frågade jag om vi kommer att styra upp mer sådana här grejer [sociala aktiviteter]. Då sa hen att hen skulle ta det i beaktning och tackade för inputen. Jag tycker absolut att mina idéer mottas väl och det är ju en väldigt bra kultur. Kanske inte kopplat till det roliga och sociala, men som är mer arbetsmässigt kopplat, att om man kommer med input så lyssnar de faktiskt.

Det verkar som att Holmqvist upplever att hen känner sig hörd och att hens idéer tas i beaktning av chefen. Att Holmqvist beskriver att de faktiskt lyssnar signalerar dock att det inte tas för givet av dessa anställda att deras åsikter alltid tas i beaktning. På så sätt tolkar vi denna situation som välkomnande och inkluderande för anställda tillhörande generation Z. Samtidigt går det att ifrågasätta chefens respons om att chefen ska ta idén i beaktning – om detta enbart är ett svar som chefen ger för att upprätthålla god stämning på arbetsplatsen men som senare bara kommer att förbises. Ytterligare beskriver Bergqvist att chefen på eget bevåg frågar de anställda tillhörande generation Z i företaget om nya perspektiv trots att de inte varit på arbetsplatsen under en längre tid:

Bergqvist (generation Z): Jag vet att när vi har haft lite team-dagar så har min chef faktiskt varit såhär, “ja okej men vänta lite här nu, [namn på anställda från generation Z], vad tycker ni om det här?” Jag upplever att de är väldigt uppmuntrande till att vi ska dela våra tankar som kanske inte har varit på företaget så länge och som inte är inne i



processerna och hur det bör göras, utan att vi har diskussioner med varandra. Det tycker jag verkligen är en kontrast.

Ur detta citat framkommer att Bergqvist upplever sig uppskattad av sin chef när hen blir tillfrågad om att dela sina åsikter inom ett visst område. Likt tidigare citat av Holmqvist förmedlar Bergqvist en viss underton av att vara förvånad över att chefen frågar om hens åsikt. Att chefen uppmuntrar Bergqvist att dela sina tankar på arbetsplatsen kan i sin tur bidra till att de anställda tillhörande generation Z får en känsla av att de är delaktiga i företaget.

#### 4.3.2 Att inse att man som chef inte är normen

Cheferna beskrev att de inte tillhör normen på deras arbetsplats idag och att det finns andra röster som kan ta mer plats på arbetsplatsen än deras. I nedanstående citat ifrågasätter Mattsson hur hen som chef är relevant på arbetsplatsen:

Mattsson (chef): Man måste inse att man själv inte är normen. Man måste vara kraftigt ödmjuk inför att det som man själv tycker inte är en självklarhet, eller att sina egna preferenser i stort och smått inte nödvändigtvis är representativa. Med det kommer det ju förstås en utmaning i att ja men hur är jag relevant då?

Med Mattssons citat i åtanke upplever vi att Mattsson ger uttryck för att hen själv inte känner sig representativ för vad samtliga på arbetsplatsen tycker, utan att det finns utmaningar som hen står inför i att förstå andras perspektiv. Samtidigt ifrågasätter och tvivlar Mattsson på sig själv angående hur hen förblir en viktig del av organisationen när allt fler anställda som tillhör generation Z träder in på arbetsplatsen. Det verkar som att Mattsson upplever att hens betydelse och självbild påverkas och att det finns en underton av osäkerhet i hens yttrande. Vidare upplever vi att hen känner ett behov av att omvärdera sin roll i företaget. Mattsson verkar uppleva att det blir allt viktigare att försöka förstå vad den nya generationen på arbetsplatsen behöver och dess agerande, och hur hen som chef passar in i relationen till dessa anställda. I likhet med Mattsson belös Olsson i nästkommande citat att man inte längre är normen, men Olsson fokuserade mer på att hen är medveten om denna förändring och hur man som chef kan tillmötesgå detta:

Olsson (chef): Jo men det här är ju en fråga vi [chefer] diskuterar mycket. Det är så viktigt att man som chef är medveten om att man själv inte är normen idag. Utan normen är någonting annat. Om man ska säga någonting som jag känt av mer så som när jag klev in på arbetsmarknaden och som jag är uppfostrad så är vi ju präglade i att mer, fråga vad du kan göra för företaget, snarare än vad företaget kan göra för dig.

Det verkar som att Olsson som chef upplever att det är oundvikligt att ta hänsyn till den nya generationens framfart på arbetsplatsen och att cheferna behöver förstå att de inte längre är normen. Dessutom förstår vi det som att Olsson upplever att det på arbetsplatsen märks en skillnad i hur anställda tillhörande generation Z och chefer ser på sitt arbete och vad man strävar efter att få ut av sin arbetsplats. Det upplevs som att chefens bild av generation Z är att de har ett mer individualistiskt tänk och ställer mer krav på företaget redan från början, i motsats till hans bild av att företaget är den part som ska ställa krav på de anställda. I nästkommande citat belyser Gustafsson dock att hen upplever att företaget generellt är öppna för åsikter från anställda tillhörande generation Z:

Gustafsson (chef): Kollar man på bolaget i sin helhet tycker jag generellt att det finns en lyhördhet kring åsikterna från den yngre generationen [generation Z], men jag tror att vi är införstådda med att ett generationsskifte kommer att ske. Då bör ju vi också ha med åsikter och funderingar och tankar från just den här generationen för att vi ska kunna attrahera dessa talanger på sikt. Jag upplever i alla fall under de senaste åren att det finns en lyhördhet kring den yngre generationen [generation Z].

Vi upplever att Gustafsson här fokuserar på framtiden och att det finns ett intresse för företaget att förstå de anställda tillhörande generation Z:s värderingar och åsikter. Gustafsson verkar förstå att anställda tillhörande generation Z har en annan uppfattning om sin roll och plats i organisationen än tidigare anställda, och hen är beredd på att förändringar därför kommer att ske. Chefen belyser en vilja att diskutera med dessa anställda för att förstå deras värderingar och tankar och framöver förstå hur chefer tillsammans kan skapa bra förutsättningar och ett intresse bland de anställda tillhörande generation Z att stanna kvar på företaget

Sammanfattningsvis ges utifrån både chefernas och anställda tillhörande generation Z:s beskrivningar en indikation på att det finns ett ömsesidigt lärande som värderas högt. Det handlar om att det är viktigt att tidigt i relationen mellan chef och anställd tillhörande generation Z vara öppen för tvåvägslärande speciellt från chefernas sida, vilket framkommer när cheferna refererar till att de själva inte längre är normen. I takt med att den nya generationen träder in på arbetsplatsen upplever cheferna att det finns utmaningar i att förstå generationen Z:s bild av hur de vill ha det på en arbetsplats. Detta förstår vi det som mer specifikt handlar om en osäkerhet och ifrågasättande av sin roll som chef och hur chefen passar in i relation till de anställda som tillhör generation Z.

#### 4.4 Kraven på cheferna

Under flertalet av intervjuerna med både chefer och anställda tillhörande generation Z lyftes olika aspekter av krav på chefer fram. De anställda tillhörande generation Z verkade anse sig ha rättigheter att ställa vissa krav på cheferna, då de tillskrev sig själva och sina egna kunskaper ett högt värde. Cheferna upplevde på liknande sätt att anställda tillhörande generation Z har lätt för att framföra vad de tycker och kräver, både i relation till chefen och till arbetsplatsen i stort. Det framkom även skillnader i förväntningar hos de två grupperna som cheferna upplevde måste tas hänsyn till.

Inledningsvis förklarade flera av de anställda tillhörande generation Z, bland annat Sjöqvist, att de upplever att de vågar ta mer plats på arbetsplatsen samt att de ställer mer krav på sina chefer:

Sjöqvist (generation Z): Där tror jag att det verkligen har skett ett skifte, att jag och andra yngre vågar ta för oss mer, vågar kräva mer av arbetsgivaren, vågar och vill kunna ställa sådana krav som gör att man är helt nöjd själv, redan från början efter att man tagit examen. [...]. Man är medveten om sitt eget värde och man är medveten om att man ska kunna ha det bra redan från början. Jag tror att där kanske det finns fler från den äldre generationen som fortfarande tänker att ja, men de unga får visa sig lite värdiga först och sen får de ta roliga roller.

Sjöqvist förklarade att anställda tillhörande generation Z är medvetna om sitt eget värde, vilket kan tolkas som att de har ett högt självförtroende, som i sin tur kan leda till att dessa anställda vågar stå på sig och kräva mer, fastän de är bland de nyaste på arbetsplatsen. Vi upplever det som att Sjöqvist framhäver en bild av hen och hens kollegor tillhörande generation Z som självsäkra och känner att generation Z som grupp bidrar till arbetsplatsen och därmed förtjänar att redan från start bli sedda och hörda. Däremot verkar det som att Sjöqvist upplever ett motstånd från de äldre anställda på företaget som anser att generation Z behöver bevisa sitt värde på arbetsplatsen innan de kan ta på sig mer utmanande roller på jobbet. Vi förstår det då som att den självsäkerhet som generation Z ger uttryck för genom kravsättandet leder till att chefer uppfattar en typ av arrogans och självupptagenhet hos generation Z när de tar för sig och sätter krav utifrån sina egna preferenser. Vidare ser vi även att generation Z har krav genom nedan uttalande från Nyqvist, men hen framhävde mer specifikt kraven som finns på chefer:

Nyqvist (generation Z): Sen tror jag att vi har andra förväntningar på våra chefer än tidigare, att unga personer ställer mer krav på sin chef, att jag vill att min chef både ska stötta mig och utmana mig, och vara ett bollplank, det vill säga mer än bara den person som står på mitt anställningsavtal.

Nyqvist förklarade att hen vill att chefen ska vara mer än bara en person som ger direktiv. Istället verkar de anställda tillhörande generation Z vilja att deras chefer ska fungera mer som en stöttande och utmanande kraft i deras karriärsutveckling. De önskar en interaktiv och engagerad relation till sin chef, där chefen ska vara en närvarande och stöttande person som de ska kunna diskutera idéer med. För Nyqvist verkar det som att hen värderar att chefen bryr sig om Nyqvists personliga utveckling och att hen värderar stöttning från chefen, vilket bygger ett intresse att stanna kvar i organisationen. Att både Sjöqvist och Nyqvist belyser att anställda tillhörande generation Z har högre krav och förväntningar på sina chefer visar på en samstämmighet i hur dessa anställda tänker och agerar när det handlar om att ta för sig på arbetsplatsen och vad de anställda anser vara rimligt att kräva av sin chef. Faktumet att både Sjöqvist och Nyqvist, tillsammans med deras jämnåriga kollegor, förklarar att de tror sig ha mer krav och förhoppningar och att de vill få dessa tillfredsställda tolkar vi som att dessa anställda direkt när de kommer ut på arbetsplatsen kräver mer än bara att ha ett arbete att gå till. Vidare beskrev

Bergqvist att när kraven som hen ställer på chefen uppfylls, resulterar det i att hen vill fortsätta utvecklas på företaget:

Bergqvist (generation Z): När jag känner att hen [chefen] lyssnar på saker som jag bryr mig om, känner jag också att, nämen nu måste jag ju ta tillvara på de här möjligheterna. Då kan jag fortsätta utvecklas här [på företaget].

Det som Bergqvist här ger uttryck för verkar vara att hen känner ett ansvar mot sig själv att om hen ställer krav på chefen och i retur får gehör för dessa, måste hen också ta tillvara på de möjligheter som ges och därmed stanna kvar på företaget. Detta tolkar vi mer specifikt kan ses som att hen känner en moralisk plikt både mot sig själv och mot företaget. I relation till sig själv känner Bergqvist att hen måste följa upp på de tillgodosedda kraven, samtidigt som hen i relation till företaget känner att hen vill ge tillbaka för att hen blivit lyssnad på och tilldelad möjligheter. Vidare har Mattsson som chef en upplevelse liknande den som anställda tillhörande generation Z uttrycker gällande kravställande. Mattsson förklarade att den bild som målas upp av cheferna ska matcha det som generation Z upplever och kräver, annars kommer det påpekas av generation Z:

Mattsson (chef): Man är inte rädd att ställa krav heller om man ser att vi [chefer] inte lever upp till deras [generation Z:s] förväntningar eller värderingar eller att det som har lovats eller den bild som målades upp av att det var det här jag skulle göra. Om det inte riktigt möts då är det heller ingenting som man [generation Z] bara håller för sig själv utan då sätter man ord på det och utmanar det. Det är min upplevelse.

Mattsson beskrev hur de anställda tillhörande generation Z utmanar och ställer höga krav på cheferna om deras förväntningar inte uppfylls, vilket vi tolkar som att chefer känner påtryckningar från dessa anställda. Med andra ord skulle det kunna tolkas som att chefer blir tillsagda av generation Z om de ser något som inkorrekt, och att anställda tillhörande generation Z vill ta mer kontroll över sin karriär genom att matcha arbetsplatsen med sina värderingar och förväntningar. Vidare kan Mattssons upplevelse ge uttryck för att anställda tillhörande generation Z inte håller tillbaka med sina åsikter och att tröskeln för att berätta vad de anser är fel, är lägre än vad den tidigare varit. Detta sätt att se på relationen till sin chef ser vi även belyses i Olssons uttalande nedan, där hen beskrev anställda tillhörande generation Z:s behov av att bli sedda.

Vidare beskrev Olsson även hur de inte bara har ett behov av att bli sedda utan även att bli hörda – och att de snabbt blir frustrerade om de inte får gehör för sina åsikter:

Olsson (chef): De har andra krav i form av att bli sedda och de har mycket mindre problem med, vilket jag i och för sig gillar, att uttrycka när de [generation Z] inte tycker att någonting är bra. När de uttrycker något förväntar de sig också att de frågorna adresseras och om det inte görs blir de frustrerade. Medan kanske vi andra generationer har tänkt och tyckt saker, men kanske inte uttryckt det lika tydligt, men snarare rättat in oss i leden och tänkt att okej, det här tycker inte jag var riktigt bra.

Ur detta citat utläser vi att Olsson anser att det finns en tydlig skillnad mellan hur anställda tillhörande generation Z förväntar sig att dialogen mellan anställd och chef på arbetsplatsen ser ut och hur Olsson upplever att anställda som inte tillhör generation Z ser på detta. Vi uppfattar detta som att chefen upplever en markant skillnad mellan hur rättfram dessa olika grupper är och har varit i sin kommunikation och vad man förväntar sig för gehör för det man ger uttryck för. Olsson nämner att rätta in sig i leden, vilket kan uppfattas som att om anställda tidigare haft åsikter som stridit mot omgivningens åsikter har man tvingats eller känt sig tvingad till att hänga med på grund av de normer som funnits på arbetsplatsen utan att ifrågasätta eller utmana. Vidare uppfattar vi även att normen nu till skillnad från tidigare, är att man som yngre medarbetare tillhörande generation Z utmanar rådande strukturer och förväntar sig att bli hörd och tagen mer seriöst än vad Olsson upplever att unga tidigare gjort. Vi tolkar det även som centralt för Olssons uppfattning att dessa anställda visar eventuellt missnöje genom att ge uttryck för frustration, vilket hen inte sett tidigare.

Ytterligare ett perspektiv som framträdde i samband med anställda tillhörande generation Z:s kravställande var att Mattsson upplevde att cheferna kommer att behöva anpassa sig till detta och i större grad planera för denna dialog med dessa anställda:

Mattsson (chef): Jag tror absolut att det ingår i ledarskapet att inse att här har vi nog en skillnad i förväntan och bild kring hur det ska vara här. Då behöver man ju bemöta det. Sen tror jag att chefsledet behöver nog komma en smula mer förberedda till den diskussionen [om generation Z:s krav], än vad man kanske har gjort tidigare, och inte

räkna med att ja men jag är ju på den här nivån i hierarkin, och att man därav bara kan styra och ställa och sen finner alla sig i det. Jag tror att man istället behöver ställa lite högre krav på cheferna, vilket jag bara tror är nyttigt.

Att Mattsson nämner att hen inte kan förutsätta att hens auktoritet kommer vara till hjälp gällande diskussioner med anställda tillhörande generation Z tyder på att chefen inser att det framöver kommer handla mer om ett samarbete mellan parterna snarare än att styra med järnhand. Mattsson verkar ha en förståelse för att det kommer krävas andra medel än de som tidigare använts för att skapa en god relation till dessa anställda. Vi tolkar det som att Mattsson förmedlar en bild av att hen upplever att generation Z:s krav och förväntningar kan leda till något positivt som utmanar chefers sätt att styra.

Sammanfattningsvis är det vår förståelse att anställda tillhörande generation Z har ett stort självförtroende som gör att de vågar stå på sig och kräva saker på arbetsplatsen, eftersom de upplever att de förtjänar att bli sedda och hörda. Det är även vår förståelse att dessa anställda ser på chefen som en person som ska vara involverad i och ha ett aktivt intresse i att tillgodose anställda tillhörande generation Z:s behov. Att anställda tillhörande generation Z sätter denna typ av krav redan från början i en anställning för att anpassa arbetsplatsen till sina egna förväntningar upplever vi vidare gör att de känner ett ansvar mot sig själva att ta tillvara på de möjligheter som ges om de får gehör för sina krav. Genom att den anställda får gehör av chefen kan detta då skapa en upplevd skyldighet till företaget då den anställde vill ge tillbaka. Vidare är det vår uppfattning att cheferna känner att kraven från anställda tillhörande generation Z behöver tillgodoses för att dessa anställda inte ska bli missnöjda, vilket innebär att det krävs mer från cheferna för att tillmötesgå detta beteende.

## 4.5 Behovet av socialt umgänge på arbetsplatsen

Önskemål angående sociala aktiviteter på arbetsplatsen kom från anställda tillhörande generation Z, vilket även cheferna på företaget upplevde som en stark önskan från dessa anställda. Det verkar som att anställda tillhörande generation Z behöver ett tydligt socialt sammanhang och vill skapa personliga relationer med sina arbetskolligor för att känna tillhörighet till organisationen.

Inledningsvis visar det empiriska materialet att anställda tillhörande generation Z upplevde en avsaknad av sociala aktiviteter på deras arbetsplats och att det leder till att de efterfrågar mer sociala aktiviteter, vilket Nyqvist sätter ord på nedan:

Nyqvist (generation Z): Det jag kan sakna, att vi inte har så jättemycket sociala aktiviteter, och det beror nog delvis på att vi har en ganska hög medelålder på företaget och att man inte haft en historik av att man gör mycket sociala aktiviteter. [...] vi yngre personer förväntar oss väldigt mycket, att det ändå ska finnas saker som händer som är utöver bara jobbet, som är mer sociala.

Att Nyqvist upplevde att det saknas sociala aktiviteter på företaget kan tolkas som att anställda tillhörande generation Z ser sig själva som sociala och att de har ett behov på arbetsplatsen att känna sig delaktiga och engagerade i aktiviteter som inte direkt är kopplade till deras arbetsuppgifter. Detta citat kan även tyda på hur anställda tillhörande generation Z efterfrågar en arbetsplats som passar detta behov. Vidare nämnde Nyqvist uppfattningen om att det finns en högre medelålder på företaget och att det kan vara en anledning till bristen på sociala aktiviteter, vilket kan tyda på att det finns varierande behov av och önskemål om sociala aktiviteter bland de anställda. Nyqvist verkar söka efter en arbetsplats som är mer i linje med hens egna behov och intressen. På liknande sätt ser vi att Sjöqvist i nedanstående citat också upplevde en brist på sociala aktiviteter på arbetsplatsen. Sjöqvist efterfrågade fler sådana aktiviteter med anledning av att det bidrar till mer glädje på jobbet:

Sjöqvist (generation Z): Jag tycker det är viktigt att man kan ha kul efter jobbet eller på fritiden på arbetsplatsen. Att det finns lite AWs och sånt, ja men mer sådana aktiviteter så man har roligt på jobbet helt enkelt. [...] men det är någonting vi skulle kunna bli lite bättre på och kulturen runt om arbetet skulle jag säga, lite fler AWs och roliga aktiviteter.

I detta citat av Sjöqvist upplever vi att vikten av en social och rolig arbetskultur betonas, vilket i sin tur kan handla om att Sjöqvist vill uppnå en stark känsla av samhörighet med arbetskollegorna. Vi upplever därmed att socialt umgänge på arbetsplatsen är i linje med vad Sjöqvist själv värdesätter högt som person. Det verkar även som att följderna av aktiviteterna



bidrar till att Sjöqvist upplever arbetsplatsen som mer givande, vilket verkar lägga grunden för Sjöqvists trivsel. Vidare poängterade Holmqvist, också tillhörande generation Z, att det inte fanns några problem med att dessa sociala aktiviteter hålls utanför arbetstid, utan det var snarare något som förespråkades:

Holmqvist (generation Z): De har kört lite frukostar på fredagar och sånt, men generellt att det händer grejer på kontoret. Gärna utanför arbetstid, det spelar ingen roll, men att gå ut på middagar eller AWs är superviktigt och någonting som jag värderar högt. Att man gör grejer tillsammans utanför jobbet också. Man jobbar ju också bättre tillsammans och man kan ta ner de här initiala barriärerna. Man vågar fråga efter hjälp och förstår hur folk jobbar bra tillsammans eller vilka som passar bra eller mindre bra tillsammans. Att göra saker utanför jobbet ger ju mer än att man bara har kul. Det gör att man blir ett bättre team och jobbar bättre tillsammans.

För Holmqvist verkar det för oss givet ovan viktigt att arbetsplatsen inte enbart ska handla om konkreta arbetsuppgifter. Det är möjligt att tolka detta som att anställda tillhörande generation Z har ett stort behov av att kunna placera sig själva i ett tydligt socialt sammanhang tillsammans med andra anställda på företaget, vilket sociala aktiviteter kan bidra med. Anställda tillhörande generation Z verkar således fylla sitt sociala batteri genom umgänge, både inom arbetstid men även utanför arbetstid. På så sätt verkar det som att Holmqvist inte känner något behov av att lämna allt som är förknippat med arbetsplatsen när den vanliga arbetsdagen är slut. Det i sin tur kan tyda på att anställda tillhörande generation Z inte känner att de behöver skilja på sitt arbetsliv och privatliv, utan att de snarare strävar efter en kombination av dessa. För Holmqvist verkar arbetet således inte bara relatera till en arbetsplats som hen går till för att ha en inkomst, utan att det värde som Holmqvist tillskriver dessa aktiviteter ger så mycket mer och bidrar till en ökad känsla av samhörighet och gemenskap på arbetsplatsen. Samtidigt poängterar Nyqvist i följande citat chefers påverkan och inflytande i arrangerandet av sociala aktiviteter på arbetsplatsen:

Nyqvist (generation Z): Men det där är superolika beroende på vem som är chef, och hur viktigt chefen tycker det är och att detta prioriteras. För det är ju också en kostnad såklart, att hitta på aktiviteterna, och då är det alltid en fråga om ledarskapet och vad just den chefen kanske värderar.

Det verkar här som att Nyqvist upplever att chefen spelar en avgörande roll för att skapa den samhörighet som är efterfrågad av medarbetarna tillhörande generation Z. Chefens prioriteringar och värderingar påverkar antalet sociala aktiviteter som genomförs på arbetsplatsen, vilket i sin tur kan tolkas som att Nyqvist upplever att det ligger på chefens ansvar huruvida deras sociala behov på arbetsplatsen kan bli tillfredsställda.

Vid en övergång till citat av chefer rörande sociala aktiviteter på arbetsplatsen förklarar samtidigt Gustafsson att anställda tillhörande generation Z är villiga att själva planera och anordna sociala aktiviteter på arbetsplatsen:

Gustafsson (chef): Sen finns det något gäng unga som har dragit igång ett socialt initiativ där de yngre har en AW en gång i månaden och sånt där. Det finns ett driv och en hunger kring den här typen av aktiviteter bland dem, vilket märks och det är bara kul.

Vi tolkar Gustafssons citat som att de anställda tillhörande generation Z tycker att de sociala aktiviteterna är så viktiga att de är motiverade till att organisera dessa själva. Detta är möjligt att tolka som att dessa anställda är i ett så stort behov av aktiviteterna att de själva därför försöker leda en förändring. Dock är detta ett initiativ som är riktat till dem själva vilket kan tyda på att de har en syn av att det endast är de på arbetsplatsen som har detta behov av socialt umgänge. Fortsättningsvis förklarade Olsson att det märks att anställda tillhörande generation Z efterfrågar fler sociala aktiviteter och när väl sociala aktiviteter hålls på arbetsplatsen är det dessa anställda som också utgör en majoritet av de som deltar:

Olsson (chef): Där märker jag en väldig skillnad [vid de sociala aktiviteterna på arbetsplatsen]. Om jag eller vi anordnar en after work och så vidare så är det ju de yngre som dyker upp medan det är lägre närvaro från de äldre.

Att Olsson märker en tydlig skillnad i närvaron mellan de yngre och äldre anställda vid sociala aktiviteter tyder för oss också på att de anställda tillhörande generation Z är mer villiga att umgås med sina arbetskollaborer utanför arbetstid än sina äldre kollaborer. Det verkar således finnas skillnader mellan anställda tillhörande generation Z och de äldre i vad de prioriterar och vad som

efterfrågas på arbetsplatsen. Samtidigt förklarade Mattsson att företaget bör främja det sociala umgänget och att det är viktigt att de skapar en arbetsplats med den miljö som de anställda efterfrågar:

Mattsson (chef): Långsiktigt bidrar det till en känsla av tillhörighet och det i sin tur bidrar till någon form av lojalitet, eller att man känner att det är kul att vara kvar och att det är kul att jobba här, vilket förstås är avgörande. Jag tror att vi kan göra ett långt mer aktivt arbete kring att skapa det här sociala. Ett socialt sammanhang och umgänge, det är efterfrågat bland de yngre.

Ur detta citat tolkar vi det som att Mattsson förstår vikten av att främja ett socialt sammanhang och umgänge på arbetsplatsen då det kan bidra till att stärka medarbetarnas samhörighet och känsla av tillhörighet till organisationen. Genom att Mattsson betonar vikten av socialt sammanhang kan det vidare förstås som att Mattsson anser att sociala aktiviteter har en positiv effekt på medarbetarnas deltagande på arbetsplatsen. Mattssons citat ger också uttryck för medvetenheten om att det finns utrymme för förbättring på denna front.

Sammantaget verkar det således som att anställda tillhörande generation Z har ett stort intresse för sociala aktiviteter kopplat till deras arbetsplats och att det är något de prioriterar och värdesätter högt i relation till sitt arbete, vilket cheferna också är medvetna om. Det är även vår förståelse att anställda tillhörande generation Z ser att dessa aktiviteter både bidrar till en balans mellan arbetsliv och privatliv, gör att de presterar bättre på jobbet samt skapar en bättre relation till deras team. Dessa sociala aktiviteter på arbetsplatsen upplever vi bidrar till att de anställda tillhörande generation Z kan bygga värdefulla personliga relationer till arbetskollegorna, vilket leder till att de känner att de behöver stanna kvar på arbetsplatsen för att inte förlora dessa relationer.

## 5. Diskussion

*I följande kapitel diskuteras studiens empiriska material och fynd i relation till befintlig forskning och teori. Diskussionen är uppdelad i tre huvuddelar som har sin utgångspunkt i de tre olika formerna av organisatoriskt engagemang: affektivt, normativt och kontinuerligt.*

I denna uppsats har vi studerat upplevelser av generation Z:s integrering på arbetsplatsen från perspektivet av både chefer och anställda tillhörande generation Z, samt hur dessa upplevelser påverkar anställda tillhörande generation Z:s engagemang på arbetsplatsen. Ur materialet har flera intressanta aspekter trätt fram, som vi på olika sätt ser knyter an till att beröra såväl anställda tillhörande generation Z:s som chefers sociala identitet inom ramen för social identitetsteori. Med hjälp av social identitet diskuteras nedan olika former av organisatoriskt engagemang bland de anställda tillhörande generation Z.

### 5.1 Engagemang genom en känsla av vilja

Inom ramen för social identitet kan individer tillhörande generation Z antas tillskriva sig ett antal beteenden och värderingar baserat på sin generationstillhörighet, vilket genom intervjupersonernas samstämmighet kring många frågor kan antas utläsas. Likt hur Schroth (2019) ger uttryck för hur generation Z som grupp tenderar att värdesätta att känna sig utmanade och hörda på sin arbetsplats, ser vi även i vårt material indikationer på att detta är centralt för anställda tillhörande generation Z – med hänsyn till hur denna generation återkommande gav uttryck för hur de ständigt strävar efter mer och vill få gehör på sin arbetsplats. Exempelvis är utvecklingsmöjligheter en återkommande term i intervju svaren, vilket skulle kunna ses som en motsvarighet till att de vill bli utmanade, samtidigt som intervjupersonerna upprepade gånger kommunicerade vikten av att ha en chef som uppmärksammar detta behov. Med utgångspunkt i den empiriska analysen är det vår förståelse att anställda tillhörande generation Z således vill känna en mening med sitt arbete som går avsevärt längre än att enbart handla om arbetet som en källa till inkomst.

Vår analys visar även på att de anställda tillhörande generation Z trycker på hur de värderar sitt sociala sammanhang på arbetet högt, och även hur chefer uttrycker att de ser att sociala aktiviteter är viktiga för generation Z. Anställda tillhörande generation Z beskriver exempelvis hur detta stärker en för dem viktig känsla av att ha roligt på jobbet, samtidigt som cheferna belyser hur de ser att denna typ av aktiviteter kan bidra till att stärka samhörigheten mellan företagets anställda. Detta skulle därför kunna ses som indikationer på att sociala aktiviteter kopplade till arbetsplatsen både utgör en grund för en socialisering in i organisationen, men att det för anställda tillhörande generation Z även utgör en aspekt som är viktig för deras affektiva engagemang eftersom det relaterar till deras vilja att vara kvar på arbetsplatsen. Åter kan detta också ses koppla an till att de vill ha ut mer av sin arbetsplats än att arbetsplatsen bara är ett jobb.

På olika sätt framgick det även ur vår analys att anställda tillhörande generation Z och cheferna i den studerade kontexten talade om varandra i termer som inte indikerade en syn på dem som en gemensam kraft, utan snarare som två separata grupper. Exempelvis framgick det i materialet hur cheferna refererade till generation Z som en grupp som hade naiva förväntningar, och hur förväntningarna såg annorlunda ut när cheferna själva trädde in på arbetsmarknaden. Vidare gick det även att utläsa hur cheferna tillskrev generation Z som grupp på arbetsplatsen en brist på lojalitet, vilket bidrar till en uppdelning bland de anställda baserat på skilda förväntningar. Då en del av socialiseringsprocessen är att socialiseras in i och bli en del av den kontext som en befinner sig i (Bauer et al., 2007), ser vi att detta kan likställas med ett resonemang kopplat till 'in-groups' och 'out-groups' inom ramen för social identitet, vilket handlar om känslan av vilka grupper man tillhör och vilka grupper man inte känner tillhörighet till (Holt et al., 2019). Den verklighet som kan antas följa ur dessa uttalanden från cheferna ser vi därför kan påverka de anställda tillhörande generation Z:s känsla av uppfyllt egenintresse och tillhörighet till organisationen eftersom sakerna de kräver för att uppnå affektivt engagemang möts med visst motstånd från cheferna.

En ytterligare aspekt som framgick i det empiriska materialet var hur anställda tillhörande generation Z betonade sin syn på arbetsplatsen som något som man ska kunna vara helt nöjd med redan från första dagen – det vill säga att de krav man har ska kunna bli tillfredsställda från början. Sättet som detta lades fram på av intervjupersonerna tillhörande generation Z indikerar

vidare att denna tillfredsställelse lägger grunden för att generationen skall vilja vara kvar på arbetsplatsen, och att ett högst möjligt alternativ annars är att lämna företaget. I frågan om detta kunde en spänning mellan cheferna och anställda tillhörande generation Z observeras eftersom cheferna snarare tenderade att lägga vikt vid en lojalitet mot bolaget som inte är baserad på en kravställan från den anställde.

Slutligen såg vi även en skillnad i förväntningar som en intressant aspekt att belysa relaterat till anställda tillhörande generation Z:s affektiva engagemang. Samtidigt som vi ser att dessa anställda gav uttryck för hur de vill ha en chef som är involverad och stöttande, gav cheferna uttryck för en bild av generation Z som en grupp som har ett mindre behov av stöttning från chefer. Denna skillnad i förväntningar kan därför ses som en krock som skulle kunna påverka den dagliga dynamiken mellan parterna och socialiseringen av anställda tillhörande generation Z till det sämre, då de två synsätten kan förstås som en misskommunikation.

Tidigare forskning visar att det finns ett svagt samband mellan personliga karaktärsdrag, däribland önskan att prestera, självständighet, personlig arbetsmoral samt vitala intressen, och individens affektiva engagemang (Mowday, Porter & Steers, 1982). Istället har medarbetarens känslomässiga anknytning, identifikation med och involvering i företaget setts som förutsättningar för att skapa affektivt engagemang. Vi ser dock genom vårt empiriska material att det för anställda som tillhör generation Z finns en stark koppling mellan deras personliga karaktärsdrag och det affektiva engagemanget på arbetsplatsen. Relaterat till dessa individers uttryck för kravet på utvecklingsmöjligheter, kan således affektivt engagemang ses som en central del i deras vilja att fortsätta vara en del av organisationen. Istället för en känslomässig anknytning till, identifikation med och involvering i företaget, verkar det dock som att de anställdas tillhörande generation Z söker efter ett uppfyllt egenintresse för att vilja vara kvar på arbetsplatsen.

De saker som anställda tillhörande generation Z värderar verkar således vara starkt kopplade till delar av deras sociala identitet och handla om att känna en mening och ett syfte med sitt arbete. Vi ser genomgående spår av en önskan om möjligheter till utveckling, att ha roligt på jobbet genom inslag som inte enbart är kopplade till arbetsuppgifter, samt ett behov av ett chefskap som

fungerar som ett bollplank och en chef som är delaktig i planeringen av dessa anställdas framtid. Anställda tillhörande generation Z i den studerade kontexten kan således förstås vara starkt drivna av aspekter som gynnar ett egenintresse – saker som kan ses relatera till deras vilja att arbeta. Som en så stark del av dessa anställdas person, kan egenintresset därför även ses koppla an till och förklara länken mellan byggandet av engagemang och socialiseringsprocessen som processer som ömsesidigt påverkar varandra (Meyer & Allen, 1991; Simosi, 2010). Affektivt engagemang genom ett uppfyllt egenintresse kan således förstås vara vitalt för en lyckad socialisering av anställda tillhörande generation Z, något i kontrast till hur cheferna verkar önska att se organisatoriskt engagemang bland de anställda, vilket diskuteras vidare nedan.

## 5.2 Engagemang genom en känsla av skyldighet

Analysen av det empiriska materialet i denna studie pekar på att det finns en avsaknad av direkt skyldighet hos anställda tillhörande generation Z till organisationen. Normativt engagemang som definieras som medarbetarens upplevda skyldighet att stanna kvar på arbetsplatsen (Meyer & Allen, 1991), uppmärksammas och ger upphov till reaktioner hos cheferna i organisationen på olika sätt, vilket vi anser vidare kan påverka socialiseringsprocessen för anställda tillhörande generation Z i organisationen.

Analysen av det empiriska materialet, speciellt med hänsyn till chefernas uttalanden, visar på att det inte finns en tacksamhet bland de anställda tillhörande generation Z gällande att de får arbeta för den specifika organisationen, utan att fokus för dem snarare ligger vid att utmana och utveckla sig själva som individer. Genomgående i materialet menar vi att de uttrycker ett behov av att utveckla sin yrkesroll och att förändra arbetsplatsen mot vad som är relevant utifrån deras egna värderingar. Därmed känner inte anställda tillhörande generation Z att de måste stanna kvar på arbetsplatsen för att återgälda någon skuld eller för att skapa värde i organisationens namn som Meyer och Allen (1991) beskrev som grunden till att skapa ett normativt engagemang.

Våra empiriska fynd indikerar således att det finns en avsaknad av en känsla av direkt skyldighet till organisationen från anställda som tillhör generation Z. Detta beteende kan förklaras som att generation Z:s har en önskan om att vara drivande och självgående individer och att det på så sätt

krockar med skapandet av det normativa engagemanget. Normativt engagemang handlar enligt tidigare teori om individens känsla av skyldighet mot organisationen och har sin grund i hur väl individens värderingar överensstämmer med organisationens (Meyer & Allen, 1991). Skyldighet i sig handlar om en känsla av ansvar och att vara trogen organisationen, men vi ser i vårt material snarare att detta normativa engagemang, det vill säga känslan av skyldighet, växer fram genom det individualistiska fokuset. Det handlar således om ett ansvar och en skyldighet mot individen själv som i sin tur kan bidra till en känsla av skyldighet mot organisationen.

Vidare ser vi att cheferna gav uttryck för att de saknar ett normativt engagemang från anställda tillhörande generation Z. Detta då de visade en viss grad av frustration över att krav uttrycks tidigt och att krav på möjligheter för att utvecklas i karriären sätts tidigt utan att reflektera över vad som krävs för att komma dit. Det syns tydligt då en splittring mellan dessa två parter gällande inställningen till vad man som anställd är skyldig sin arbetsgivare. I detta fall blir distinktionen mellan dessa två grupper tydlig då vad man värderar verkar skilja sig markant. Det finns inga indikationer på att anställda tillhörande generation Z känner en stark lojalitet till arbetsplatsen, vilket cheferna också uppfattar. Genomgående belyser cheferna att de upplever att en anställning på ett bolag inte värderas lika högt av dessa anställda – det vill säga att det finns en obalans i vad företaget efterfrågar från den anställde och vad den anställde kan kräva av företaget. Dock framgår det av analysen att det skapas en skyldighet mot sig själv i samband med kravställandet på arbetsplatsen som i sin tur kan påverka det normativa engagemanget – det vill säga skyldigheten till organisationen. Det här kan i sin tur antas påverka socialiseringen in i organisationen av dessa anställda eftersom deras mål och syn på vad deras roll innebär i företaget skiljer sig från organisationens riktlinjer – något som Simosi (2010) beskriver är aspekter som vid samstämmighet kan leda till en lyckad socialiseringsprocess.

### 5.3 Engagemang genom en känsla av behov

Vår analys visar på att cheferna upplevde att de anställda tillhörande generation Z efterfrågar mer sociala aktiviteter. De menar även att en ökning av arrangerade sociala aktiviteter på arbetsplatsen kan bidra till att dessa anställda känner en starkare samhörighet med organisationen. Tidigare forskning visar att generation Z generellt vill ha ett värdefullt och



givande arbete (Tidhar, 2021), samt att denna generation verkar värdera balansen mellan privatliv och arbetsliv högt (Schroth, 2019; Chillakuri, 2020). Vår analys pekar på att de anställda tillhörande generation Z upplever att deras arbete känns mer värdefullt när de får möjlighet att bygga personliga relationer, vilket sker under de sociala aktiviteterna. Att prioritera det sociala umgänget på arbetsplatsen kan därför tänkas leda till att de anställda tillhörande generation Z upplever att de balanserar privatliv och arbetsliv med varandra och på så sätt uppnår en enligt dem god arbetslivsbalans.

Genom analysen av det empiriska materialet ser vi även att anställda tillhörande generation Z i hög grad värdesätter socialt umgänge med arbetskollegorna på arbetsplatsen. De sociala aktiviteterna verkar för dessa anställda vara något som bidrar till att de trivs, har kul och presterar bättre på sin arbetsplats. När de anställda tillhörande generation Z får ta del av de efterfrågade sociala aktiviteterna på arbetsplatsen, bidrar det potentiellt till att dessa anställda bygger personliga relationer med arbetskollegorna. Tidigare forskning förklarar att kontinuerligt engagemang handlar om den anställdas behov av att fortsätta sin anställning på företaget, där anledningen till behovet handlar om de kostnader som uppstår vid valet att lämna (Meyer & Allen, 1991). Detta går i linje med vår analys som visar på att de personliga relationerna som skapas under de sociala aktiviteterna värdesätts högt av de anställda tillhörande generation Z. Dessa relationer går nämligen inte att ersätta vid ett byte av arbetsplats, då relationen handlar om ett samspel mellan specifika individer på den specifika arbetsplatsen. Därmed är det möjligt att resonera om att sociala aktiviteter på arbetsplatsen kan leda till att de anställda tillhörande generation Z upplever ett behov av att stanna kvar på sin nuvarande arbetsplats, eftersom de annars förlorar värdefulla relationer till sina arbetskollegor.

Att skapa en arbetsplats där sociala aktiviteter hålls mer frekvent kan på så sätt stämma överens med de anställda tillhörande generation Z:s sociala identitet. Genom att organisationer främjar sociala aktiviteter och på så sätt tillåter anställda tillhörande generation Z att få sin sociala identitet beaktad på arbetsplatsen, kan det således bidra till en arbetstillfredsställelse för dessa anställda. De anställda tillhörande generation Z:s behov av socialt umgänge och därmed höga efterfrågan på sociala aktiviteter på arbetsplatsen menar vi i sin tur kan innebära att dessa anställdas kontinuerliga engagemang ökar. När de får möjlighet att ta del av sociala aktiviteter på

arbetsplatsen skapas värdefulla personliga relationer som ökar behovet av att stanna kvar på arbetsplatsen, vilket går i linje med tidigare teori om kontinuerligt engagemang. De personliga relationerna resulterar därmed i en minskad risk att dessa anställda lämnar företaget.

## 6. Slutsats

*I detta kapitel presenteras studiens slutsatser samt praktiska och teoretiska implikationer.*

*Kapitlet avslutas med en genomgång av studiens begränsningar och som en följd av dessa ges förslag på framtida forskning.*

Denna studie har undersökt arbetstagare tillhörande generation Z:s och arbetsgivare i form av chefers upplevelser av generation Z:s integrering på arbetsplatsen, samt hur dessa upplevelser påverkar arbetstagare tillhörande generation Z:s engagemang. Genom att studera detta med hjälp av social identitetsteori har vi bidragit till en ökad förståelse för de förutsättningar som påverkar socialiseringsprocessen för dessa anställda i samband med att denna grupp träder in i en organisatorisk kontext, och hur detta relaterar till organisatoriskt engagemang. Tidigare forskning har i stor utsträckning fokuserat på generaliseringar av denna generations karaktärsdrag, men det har i begränsad utsträckning forskats vidare på generation Z inom kontexten av en arbetsplats. Detta gör det relevant att vidare studera upplevelser från de båda påverkade parterna (anställda tillhörande generation Z och chefer) av generation Z:s integrering på arbetsplatsen – för att få en förståelse för var det finns samförstånd och potentiella spänningar mellan parterna och hur det påverkar integreringen på arbetsplatsen. Som tidigare har lyfts fram är det möjligt att anställda tillhörande generation Z genom sin generationstillhörighet tillskriver sig vissa beteenden och värderingar som en del av sin sociala identitet, men att det är viktigt att betona att anställda som tillhör generation Z har individuella preferenser och erfarenheter.

Genom vårt insamlade empiriska material kan vi se indikationer på vad anställda tillhörande generation Z respektive chefer upplever är framstående delar i generation Z:s integrering på arbetsplatsen. För anställda tillhörande generation Z verkar aspekter som skapar affektivt engagemang vara framstående, medan chefer framhåller en tro på aspekter som skapar normativt engagemang, samtidigt som de ser dessa anställdas krav relaterade till affektivt engagemang som något naiva. Intervjupersonerna tillhörande generation Z betonar meningsfullhet genom krav på utvecklingsmöjligheter redan tidigt i deras anställning, att de vill ha en chef som är delaktig och drivande i denna utveckling samt att de vill ha sociala aktiviteter för att jobbet ska vara mer än bara en källa till inkomst. Till viss del kan detta då likställas med en vilja om den anställde

tillhörande generation Z känner en form av identifikation genom att organisationen matchar dennes förväntningar. Deras affektiva engagemang kan således förstås ha att göra med en viss form av identifikation, men att detta eftersom individen står i centrum underliggande snarare har att göra med tillfredsställelse av individens intressen. Ett begrepp som då utökar förståelsen och diskursen av hur det affektiva engagemanget kan skapas är: *uppfyllt egenintresse*.

Ett uppfyllt egenintresse kan vidare bidra till en känsla av skyldighet mot individen att ta tillvara på de möjligheter som man ställt krav på – en skyldighet som i sin tur kan skapa en skyldighet mot organisationen. Detta eftersom den anställda tillhörande generation Z känner att den behöver ta till vara på och ge tillbaka för de möjligheter som denna efterfrågat och tilldelats. Det uppfyllda egenintresset lägger således grunden för att den anställda ska kunna skapa ett normativt engagemang. En spänning i den organisatoriska kontexten kan med ovan som utgångspunkt således utläsas mellan den förväntan som cheferna har om att anställda tillhörande generation Z ska uppvisa normativt engagemang, och generation Z:s behov av ett uppfyllt egenintresse. Eftersom anställda tillhörande generation Z ger uttryck för att de inte känner sig låsta till sin arbetsplats, upplever de således inte heller en direkt skyldighet gentemot arbetsplatsen som cheferna efterfrågar. Detta kan även antas lägga grunden för att dessa anställda vågar ställa krav, eftersom de inte är rädda för att lämna om de inte får gehör för det som de själva tycker är viktigt. En hantering av dessa spänningar är således att se som centralt för att framgent kunna attrahera, behålla och dra nytta av generation Z:s talang, och för att generationen ska socialiseras in i organisationen på ett effektivt sätt.

## 6.1 Praktiska och teoretiska implikationer

I termer av praktiska implikationer ger denna studie insikter kring hur anställda tillhörande generation Z genom sin integrering kan påverka en arbetsplats. Detta menar vi kan ge organisationer, specifikt chefer och ledningsgrupper, en hjälp att förstå vad som kan behövas tas i beaktning när anställda tillhörande generation Z inkorporeras på arbetsplatsen, samt för att behålla dem i företaget. Det kan även ge individer tillhörande generation Z en förståelse för potentiella effekter av sitt inträde i organisationer.

I termer av teoretiska implikationer bidrar vi genom vårt material till diskursen relaterad till affektivt engagemang med den mer preciserade termen *uppfyllt egenintresse* för vad som kan påverka det affektiva engagemanget. Som framhålls i tidigare forskning finns en svag koppling mellan en individs personliga karaktärsdrag och affektivt engagemang, men i denna studie visar vi snarare på att personliga karaktärsdrag kan ha en stark koppling till det affektiva engagemanget. För anställda tillhörande generation Z ser vi speciellt att ett uppfyllt egenintresse som grundar sig i vad individen vill uppnå verkar bidra till affektivt engagemang för dessa anställda. Relaterat till anställda tillhörande generation Z menar vi att ett ytterligare bidrag med utgångspunkt i vår analys är att ett uppfyllt egenintresse kan utgöra en premis för att känna en skyldighet mot sig själv att ta tillvara på de möjligheter som tillhandahållits, vilket i sin tur kan skapa en känsla av skyldighet mot organisationen. Med andra ord skapas det normativa engagemanget, det vill säga skyldigheten mot organisationen, för anställda tillhörande generation Z genom att först känna en skyldighet mot sig själv. Normativt engagemang kan för anställda som tillhör generation Z således uppnås genom en *tvåstegsprocess*, där det affektiva engagemanget är en förutsättning för att skapa normativt engagemang.

## 6.2 Begränsningar och förslag på framtida forskning

En begränsning med denna studie är att den empiriska datan är inhämtad från ett specifikt företag, vilket kan innebära att andra aspekter, såsom exempelvis kultur och ledarskap inom organisationen, kan påverka studiens resultat. Vårt specifika studieobjekt är lokaliserat i Sverige vilket gör att implikationerna av geografisk kontext kan påverka studiens utfall, då tidigare forskning är gjord i andra länder. Vidare kan en potentiell begränsning även ses i relation till hur omdiskuterat generation Z har varit i den studerade organisatoriska kontexten sedan tidigare, samt hur medvetet organisationen arbetar med denna grupp.

Vidare forskning på området kan med utgångspunkt i ovan handla om att studera fenomenet i andra organisatoriska kontexter, exempelvis i företag av annan storlek, i andra branscher eller i andra länder. Genom analys och diskussion av materialet har dessutom ett antal spänningar mellan anställda som tillhör generation Z och chefer kunnat identifieras. En intressant aspekt som framkommit är den som berör hur anställda tillhörande generation Z har ett stort behov av

saker som relaterar till affektivt engagemang. Samtidigt ger de uttryck för att se möjligheten att lämna företaget som ett alternativ, vilket visar på en form av brist på skyldighet mot sin arbetsplats. Ytterligare ser vi hur cheferna är återhållsamma med att ge mer ansvar till anställda tillhörande generation Z innan de genom att visa på lojalitet visar sig värdiga nytt och mer ansvar i tyngre roller. Denna obalans mellan behov och förväntningar kan skapa framtida problematik genom ökad personalomsättning i företag. Att studera denna balans mer djupgående och få en bättre förståelse för denna dynamik kan därför också vara av vikt och en utgångspunkt för framtida forskning.

## Referenser

- Aggarwal, A., Mittal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment, *Journal of Public Affairs*, [e-journal] vol. 22, nr.3, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 7 maj 2023].
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2022). *Handbok i kvalitativa metoder*, Stockholm: Liber AB
- Albrecht, S. L., Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model, *Leadership in Health Services*, [e-journal] vol. 24, s. 228-237, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 11 maj 2023]
- Allen, D. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?, *Journal of Management*, [e-journal] vol. 32, nr. 2, s. 237 – 256. Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 2 maj 2023]
- Alvesson, M., Sveningsson, S. (Red.) (2019). *Organisationer, ledning och processer*, 3:e upplagan, Lund: Studentlitteratur AB
- Alvesson, M., Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual, *Journal of Management Studies*, [e-journal] vol. 39, nr. 5, s. 619–644, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 2 maj 2023]
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods, *Journal of Applied Psychology*, [e-journal] vol. 92, nr. 3, s. 707-721–721, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 2 maj 2023]

Bryman, A., Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm: Liber AB

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding, *Journal of Organizational Change Management*, [e-journal] vol. 33, nr. 7, s. 1277-1296, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 1 maj 2023]

Dwivedula, R., Singh, P., Azaran, M., (2019). Gen Z: Where are we now, and future pathways, *Journal of Human Resource Management*, [e-journal] vol. 22, nr. 2, s. 28–40. Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 3 maj 2023]

Ellemers, N., De Gilder, D., Haslam, S.A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance, *Academy of Management Review*, [e-journal] vol. 29, nr. 3, s. 459–478, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 7 maj 2023]

Fang, R., Duffy, M.K. and Shaw, J.D. (2011). The organizational socialization process: review and development of a social capital model, *Journal of Management*, [e-journal] vol. 37, nr. 1, s. 127–152, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 1 maj 2023]

Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E., Vliek, M., Passer, M.W., Smith, R.E. (2019). *Psychology: The Science of Mind and Behaviour*, 4:e upplagan, London: McGraw-Hill Education

Huddy, L. (2001). From Social to Political Identity: A Critical Examination of Social Identity Theory, *Political Psychology*, [e-journal] vol 22, nr. 1, s. 127–156, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 1 maj 2023]

Kehoe, R.R., Wright, P.M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors, *Journal of Management*, [e-journal] vol. 39, s. 366-391, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 8 maj 2023]



Rylander, A. and Kärreman, D. (2008) Managing Meaning Through Branding: the Case of a Consulting Firm, *Organization Studies*, [e-journal] vol. 29, nr.1, s. 103–125, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 24 maj 2023]

Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future, *Strategic HR Review*, [e-journal] vol. 16, nr. 6, s. 288–290, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 18 april 2023]

Lau, M.M., Ng, P.M.L., Chan, E.A.H., Cheung, C.T.Y. (2023). Examining purchase intention for luxury fashion: integrating theory of reasoned action, with affect-behavior-cognition (ABC) model, identity and social identity theories, *Young Consumers*, [e-journal] vol. 24, nr. 6, s. 114-131, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 8 maj 2023]

Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company, *Personnel Review*, [e-journal] vol. 38, s. 307-319, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 3 maj 2023]

Mahfuz, J. (2011). Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Socialization and Organizational Commitment, *International Business Research*, [e-journal] vol. 4, nr. 3, Tillgänglig via Google Scholar <https://scholar.google.com> [Hämtad 3 maj 2023]

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, [e-journal] vol. 1, nr. 1, s. 61, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 25 April 2023]

Meyer, J.P., Allen, N.J. (Eds.). (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Meyer, J.P., Becker, T.E., van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model, *Journal of Organizational Behavior*, [e-journal] vol. 27, s. 665-683, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 10 maj 2023]

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, [e-journal] vol. 61, s. 20-52, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 10 maj 2023]

Miller, V.D., Jablin, F.M. (1991), Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process, *Academy of Management Review*, [e-journal] vol. 16, nr. 1, s. 92-120, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 2 maj 2023]

Morrow, P.C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research, *Journal of Vocational Behavior*, [e-journal] vol. 79, s. 18-35, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 3 maj 2023]

Mowday, R.T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, [e-journal] vol. 8, nr. 4, s. 387, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 3 maj 2023]

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, New York: Academic Press

Naumann, E. (1992). A Conceptual Model of Expatriate Turnover, *Journal of International Business Studies*, [e-journal] vol. 22, nr. 3, s. 499 – 531, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 2 maj 2023]

Niezurawska-Zajac, J., Kycia, R.A., Niemczynowicz, A. (2023). *Managing Generation Z Motivation, Engagement and Loyalty*, New York och London: Routledge

Nyhan, R.C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust, *Review of Public Personnel Administration*, [e-journal] vol. 19, nr. 3, s. 58-70, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 15 maj 2023]

Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, [e-journal] vol. 25, nr. 9, s. 833–848, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 21 April 2023]

Rennstam, J., Wästerfors, D. (2022). Att Analysera Kvalitativt Material, i Ahrne, G., & Svensson, P. (red.), *Handbok i Kvalitativa Metoder*, 3:e upplagan, s. 244-260, Stockholm: Liber AB

Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, [e-journal] vol. 86, s. 825-836, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 2 maj 2023]

Scholz, C. (2019). *The Generations Z in Europe – An Introduction*. Emerald Publishing Limited

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace?, *California Management Review*, [e-journal] vol. 61, nr. 3, s. 5–18, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 3 maj 2023]

Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment, *Journal of Managerial Psychology*, [e-journal] vol. 25, nr. 3, s. 301-327. Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 25 April 2023]

Singh, A. (2014). Challenges and Issues of Generation Z, *Journal of Business and Management*, [e-journal] vol. 16, nr. 7, s. 59-63, Tillgänglig via Google Scholar <https://scholar.google.com> [Hämtad: 3 maj 2023]

Solinger, O.N., van Olffen, W., Roe, R.A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, [e-journal] vol. 93, s. 70-83, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 13 maj 2023]

Strauss, W., Howe, N. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve, *Harvard Business Review*, [e-journal] vol. 85, nr. 7/8, s. 41-52, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 17 april 2023]

Taormina, R.J. (1997). Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model, *International Journal of Selection & Assessment*, [e-journal] vol. 5, nr. 1, s. 29–47, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 25 april 2023]

Tidhar, A. (2021). Generation Z: Characteristics and Challenges to Entering the World of Work, *Cross-Cultural Management Journal*, [e-journal] vol. 23, nr. 1, s. 107–115, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 3 maj 2023]

Tracy, J.B., Hinkin, T.R. (2006). Cornell University, School of Hotel Administration. Cornell Hospitality Report: The Cost of Employee Turnover: When the Devil Is in the Details [pdf], Tillgänglig via: <https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle> [Hämtad 13 maj 2023]

Whitener, E.M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling, *Journal of Management*, [e-journal] vol. 27, s. 515-535, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 17 april 2023]

Zhang, S., Sun, J., Lin, W., Xiao, X., Tang, B. (2022). Measuring Friendship Closeness: A Perspective of Social Identity Theory, *International Conference on Information and Knowledge Management*, [e-journal], s. 3664-3673, Tillgänglig via LUSEM Library hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 8 maj 2023]

## Bilaga 1: Intervjufrågor för anställda tillhörande generation Z

### Inledande frågor

- Är det okej om vi spelar in intervjun?
- Hur gammal är du?
- Vad arbetar du med i företaget?
- Hur länge har du arbetat i företaget?

### Tema 1: Arbetsplatsen

1. Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?
2. Vad är viktigt för dig på en arbetsplats?
3. Hur upplevde du din första tid på företaget?
4. Hur upplevde du bemötandet av chefer under din första tid?

### Tema 2: Chefskap

5. Hur arbetar din chef med att främja trivsel och gemenskap?
6. Kan du beskriva hur du upplever att din chef är och arbetar?
7. Enligt dig, vilka egenskaper bör en bra chef ha?
8. Kan du beskriva din och din chefs relation?
9. Upplever du att din chef anpassar sitt ledarskap till olika medarbetare?
10. Hur kontrollerar din chef ditt arbete?

### Tema 3: Kultur och trivsel på arbetsplatsen

11. Vad innebär kultur på arbetsplatsen för dig?
12. Hålls det aktiviteter inom arbetstid och utanför arbetstid för anställda i företaget?
13. Vilka är enligt dig några av nyckelfaktorerna som bidrar till trivsel och en bra organisationskultur i ert företag?

### Tema 4: Generation Z

14. Hur tror du att dina värderingarna och förväntningarna skiljer sig från äldre medarbetare i företaget?
15. Hur skulle du säga att chefer tar hänsyn till dina och andra yngre anställdas värderingar?
16. Upplever du att du använder/föredrar andra arbetssätt än vad äldre medarbetare gör?
17. Om du kommer med nya perspektiv och ideer i ditt arbete på företaget, hur upplever du att det bemöts av cheferna?

### Avslutande frågor:

- Har du något som du hade velat tillägga?
- Har du några frågor till oss?

## Bilaga 2: Intervjufrågor för chefer

### Inledande frågor

- Är det okej om vi spelar in intervjun?
- Hur gammal är du?
- Vad arbetar du med i företaget?
- Hur länge har du arbetat i företaget?

### Tema 1: Arbetsplatsen

1. Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?
2. Vad är viktigt för dig på en arbetsplats?
3. Hur upplever du att det du värderar tillgodoses på din arbetsplats?

### Tema 2: Chefskap

4. Kan du beskriva dig själv som chef?
5. Enligt dig, vilka egenskaper bör en bra medarbetare ha?
6. Hur arbetar du för att främja trivsel och gemenskap på arbetsplatsen?
7. Kan du beskriva din relation till dina anställda?
8. Hur kontrollerar du dina anställdas arbete?

### Tema 3: Kultur och trivsel på arbetsplatsen

9. Vad innebär kultur på arbetsplatsen för dig?
10. Hålls det aktiviteter inom arbetstid och utanför arbetstid för anställda i företaget?
11. Vilka är enligt dig några av nyckelfaktorerna som bidrar till trivsel och en bra organisationskultur i ert företag?

### Tema 4: Generation Z (anställda under 27 år)

12. Vad har du för uppfattningar om generation Z, dvs anställda yngre än 27 år?
13. Hur är din relation till denna generation?
14. Upplever du att synsätt och förväntningar hos generation Z skiljer sig från dina?
15. Hur skulle du säga att du som chef arbetar med anpassningen till generation Z:s värderingar?
16. Upplever du att generation Z använder/föredrar andra arbetssätt än vad chefer gör? Hur?
17. Har du noterat förändringar i arbetsmiljön som yngre anställda har fört med sig?
18. Om yngre anställda tillhörande generation Z kommer med nya perspektiv och idéer, hur bemöter ni detta?

### Avslutande frågor:

- Har du något som du hade velat tillägga?
- Har du några frågor till oss?