

# Generation Y

## – Vad händer när individualisterna tar över?

Cecilia Sonne 21973 & Louise Nabseth 22022

### Abstract

**Background:** At this present moment, one of the largest changes in the Swedish employment market is occurring, as the people born in the 1940's are retiring. The Generation Y, people born in the 1980's, will enter. Will this have an affect on motivation and leadership, and in that case, in what way?

**Aim:** The purpose of this essay is to investigate whether or not Generation Y (born in the 1980's) has an effect on the perceptions on how to lead and motivate employees. Based on research and our empirical results from qualitative interviews at one of Sweden's largest banks, our research questions are:

1. Are executives' and employees' perceptions regarding Generation Y in line with previous research?
2. Based on the answer to question 1: is Generation Y affecting perceptions regarding leadership and motivation?

**Results:** We found three characteristics of Generation Y, which are similar in interviews: impatient, questioning and demanding feedback. Based on this, our analysis shows that there is perhaps some over-democratization of the leadership. Challenging assignments, possibilities for personal development and most importantly, a requirement for more continuous feedback on an every-day basis, are examples of how to motivate Generation Y.

**Conclusion:** Since feedback seems to be an important issue for Generation Y, we suggest leading as a coach, based on the individual rather than the collective group.

## Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden påverkar föreställningar kring hur man leder och motiverar anställda. Utifrån undersökningar om specifika karaktärsdrag hos Generation Y så breddar vi perspektivet, till skillnad från traditionell managementforskning. Våra forskningsfrågor är:

1. *Stämmer chefers och medarbetares föreställningar om Generation Y överens med tidigare forskning?*
2. *Utifrån detta: Hur påverkar Generation Y föreställningar kring ledarskap och motivation?*

Studien genomförs på SEB, där 8 medarbetare och 8 chefer intervjuas. Studien är kvalitativt tematisk, med syftet att skapa en mer originell studie och slutsats. Denna grundas delvis i vedertagna teorier så som auktoritärt/demokratiskt ledarskap, coaching, Maslows behovssteg, McClellands behovsteori samt Herzbergs två-faktor modell. Alla dessa teorier flätas ihop med karaktärsdragen och forskning kring Generation Y.

Vi finner att uppfattningarna om karaktärsdragen för Generation Y överensstämmer mellan respondenterna samt forskningen på punkterna otåliga/nyfikna, ifrågasättande och feedbackstörstande. Utifrån detta anser vi att det finns tendenser till en viss över-demokratisering av ledarskapet. SEB jobbar idag delvis med coaching som ledarskapsstil. Inom motivation är chefer och medarbetare överens om att utmanande uppgifter, utvecklingsmöjligheter och framför allt feedback är viktiga motivationsfaktorer för Generation Y.

Därefter följer en diskussion om vad vi ser för utvecklingsmöjligheter inom ledarskap och motivation. Eftersom feedback är ett så utmärkande drag hos Generation Y, anser vi att coaching med fokus på individen är en lämplig ledarstil. Medarbetarna är SEBs viktigaste resurs och när dessa aldrig vill stagnera i sin utveckling, anser vi att organisationen aldrig får sluta att förändras.

## Innehållsförteckning

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INLEDNING – SEKULÄR TREND: BARN AV SIN TID</b>                              | <b>5</b>  |
| 1.1 SYFTE                                                                         | 5         |
| 1.2 FRÅGESTÄLLNING                                                                | 6         |
| 1.3 AVGRÄNSNING                                                                   | 6         |
| <b>2. METOD</b>                                                                   | <b>7</b>  |
| 2.1 ANSATS OCH FÖRHÅLLNINGSSÄTT                                                   | 7         |
| 2.2 KVALITATIV INTERVJUMETOD, ABDUKTIV FORSKNINGSANSATS OCH TEMATISK ANALYSEMETOD | 8         |
| 2.2.1 VAL AV FÖRETAG                                                              | 9         |
| 2.2.2 VAL AV CHEFER                                                               | 10        |
| 2.2.3 VAL AV MEDARBETARE                                                          | 11        |
| 2.2.4 INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE OCH EFFEKT                                       | 12        |
| <b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b>                                                   | <b>12</b> |
| 3.1 BAKGRUND TILL GENERATION Y                                                    | 13        |
| 3.2 GENERATION Y – VILKA ÄR DE? (PIHL 2011:41-52)                                 | 14        |
| 3.3 LEDARSKAP                                                                     | 16        |
| 3.3.1 AUKTORITÄRT ELLER DEMOKRATISKT LEDARSKAP?                                   | 16        |
| 3.3.2 COACHNING                                                                   | 17        |
| 3.4 MOTIVATION                                                                    | 19        |
| 3.4.1 MASLOWS MOTIVATIONSTEORI                                                    | 19        |
| 3.4.2 MCCLELLANDS BEHOVSTEORI                                                     | 20        |
| 3.4.3 HERZBERGS MOTIVATIONSTEORI                                                  | 21        |
| <b>4. EMPIRI</b>                                                                  | <b>22</b> |
| 4.1 "PÅ NÅGOT SÄTT ÄR MAN UTBYTBAR" – KARAKTÄRISTISKA DRAG HOS 80-TALISTER        | 22        |
| 4.1.1 EMPIRI FRÅN CHEFER                                                          | 22        |
| 4.1.2 EMPIRI FRÅN MEDARBETARE                                                     | 25        |
| 4.1.3 LIKHETER OCH SKILLNADER OM FÖRESTÄLLNINGAR KRING GENERATION Y               | 27        |
| 4.2 "HUGGA I STEN ELLER BYGGA EN KATEDRAL?" - LEDARSKAP                           | 28        |
| 4.2.1 EMPIRI FRÅN CHEFER                                                          | 28        |
| 4.2.2 EMPIRI FRÅN MEDARBETARE                                                     | 31        |
| 4.2.3 LIKHETER OCH SKILLNADER I FÖRESTÄLLNINGAR OM LEDARSKAP                      | 32        |
| 4.3 "OTÅLIG, JA, MEN INTE RESPEKTLÖS" - MOTIVATION                                | 33        |
| 4.3.1 EMPIRI FRÅN CHEFER                                                          | 33        |
| 4.3.2 EMPIRI FRÅN MEDARBETARE                                                     | 35        |
| 4.3.3 LIKHETER OCH SKILLNADER I FÖRESTÄLLNINGAR OM MOTIVATION                     | 37        |
| <b>5. ANALYS</b>                                                                  | <b>38</b> |
| 5.1 STÄMMER FÖRESTÄLLNINGARNA KRING GENERATION Y?                                 | 38        |
| 5.2 HUR PÅVERKAR GENERATION Y FÖRESTÄLLNINGAR KRING LEDARSKAP                     | 40        |
| 5.2.1 CHEF ELLER LEDARE?                                                          | 40        |
| 5.2.2 DEMOKRATISKT ELLER AUKTORITÄRT LEDARSKAP?                                   | 41        |
| 5.2.3 COACHNING                                                                   | 43        |

|            |                                                                    |           |
|------------|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.3</b> | <b>HUR PÅVERKAR GENERATION Y FÖRESTÄLLNINGAR KRING MOTIVATION?</b> | <b>45</b> |
| 5.3.1      | JÄMFÖRELSE MELLAN CHEFER OCH MEDARBETARES SYN PÅ MOTIVATION        | 45        |
| <b>5.4</b> | <b>DISKUSSION KRING UTVECKLING AV LEDARSKAP</b>                    | <b>47</b> |
| <b>6</b>   | <b>SLUTSATS</b>                                                    | <b>50</b> |
| <b>7</b>   | <b>IMPLIKATIONER</b>                                               | <b>52</b> |
| <b>8</b>   | <b>RELEVANS</b>                                                    | <b>54</b> |
| <b>9</b>   | <b>APPENDIX</b>                                                    | <b>55</b> |

## **I. Inledning – Sekulär trend: barn av sin tid**

Just nu äger en omfattande generationsväxling rum på arbetsmarknaden. 40 % av arbetskraften kommer att bytas ut mellan år 2005-2015, där 80-talisterna utgör den största gruppen som ersätter 40-talisterna när dessa går i pension (Fürth 2008: 10). Vad detta innebär för organisationer är av högsta relevans. Ett bra ledarskap är en förutsättning för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla de mest kompetenta och motiverade medarbetarna.

Vad är då ett bra ledarskap? Trender inom forskning tyder på att definitionen av ett bra ledarskap förändras över tiden. Rön om generationers karaktärsdrag har på senaste tiden kommit alltmer i fokus inom forskning och populärvetenskap. Olika generationer växer upp under olika sociala och politiska klimat vilket ger upphov till varierande sekulära trender mellan generationskullar och det är därmed intressant att undersöka vilka konsekvenser detta får för arbetslivet. År 2011 skrev Emma Pihl boken *Att leda nästa generation* som handlar om att leda den s.k. Generation Y (Generation "Why"), vilka är personer födda 1979-1991. Denna bok fångade vårt intresse. Vad innebär egentligen generationer? Är det ens ålder eller generation som spelar roll? Det finns många frågor att ställa inom detta område. I Karios Futures *The MeWe Generation* (Fürth, Lindgren, Lüthi, 2005) tillåts de intervjuade 80-talisterna tala fritt om hur de är, vilket vidare har lett till studier kring 80-talister. Flertalet skrifter som t.ex. Veckans Affärer har publicerat artiklar om "Den otåliga generationen" (Schultz 2012) och hur företag ska gå till väga för att attrahera och behålla yngre talanger.

### **I.1 Syfte**

Denna uppsats syftar till att undersöka hur Generation Y:s intåg på arbetsmarknaden påverkar föreställningar kring ledarskap och motivation. Vi introducerar det relativt outforskade ämnet Generation Y:s karaktärsdrag och utifrån detta diskuterar och analyserar ämnesområdet tillsammans med den mer klassiska managementforskningen. Vi har förhoppningen att skapa en originell studie som belyser och ökar förståelsen för de sekulära trender som påverkar nyrekrytering i olika organisationer idag.

Vår avsikt med denna studie är också att ur ett generationsperspektiv fördjupa kunskaper inom ledarskapets utformning. Detta åstadkommer vi med hjälp av en kvalitativ studie med djupintervjuer med ett antal chefer och medarbetare. Då ämnet är aktuellt och omdiskuterat i den dagliga debatten anser vi att forskningsfrågan är av stor relevans för organisations- och ledarskapsteori.

*Föreställningar:* Definitionen av föreställning som är lämplig för vår studie är uppfattning, mening, tanke, idé känsla och bild. (Walter:2000) Ordet föreställningar tar sin grund i en jämförelse. Då vår uppsats inte behandlar egenskaper hos andra generationer, ligger jämförelsen istället i chefernas svar; de kontrasterar hur det är att leda äldre generationer kontra Generation Y och hur 80-talisterna upplever sig själva jämfört med äldre kollegor.

## **1.2 Frågeställning**

- 1. Stämmer chefers och medarbetares föreställningar om Generation Y överens med tidigare forskning?*
- 2. Utifrån detta: Hur påverkar Generation Y föreställningar kring ledarskap och motivation?*

## **1.3 Avgränsning**

Denna uppsats syftar inte till att förklara varför 80-talister enligt teorier och efterforskningar har de karaktärsdrag som beskrivs. Däremot undersöker vi om våra resultat överensstämmer med forskningen för att få belägg för vår vidare analys.

Utgångspunkten för denna studie är att undersöka 80-talisternas föreställningar till arbete och chefer och hur det eventuellt påverkar deras syn på ledarskap och motivation. Vi skapar en indirekt jämförelse i utformningen av intervjuerna så att chefernas och medarbetarnas svar ställs i relation till äldre generationers utmärkande drag.

Uppsatsen har medvetet fokus på endast ett företag, nämligen SEB. Detta val gjordes eftersom vi vill begränsa andra eventuella faktorer vilka kan inverka t.ex. organisationskultur. Vi väljer att analysera på individnivå och inte på gruppnivå när vi undersöker föreställningar om ledarskap och motivation. Därmed

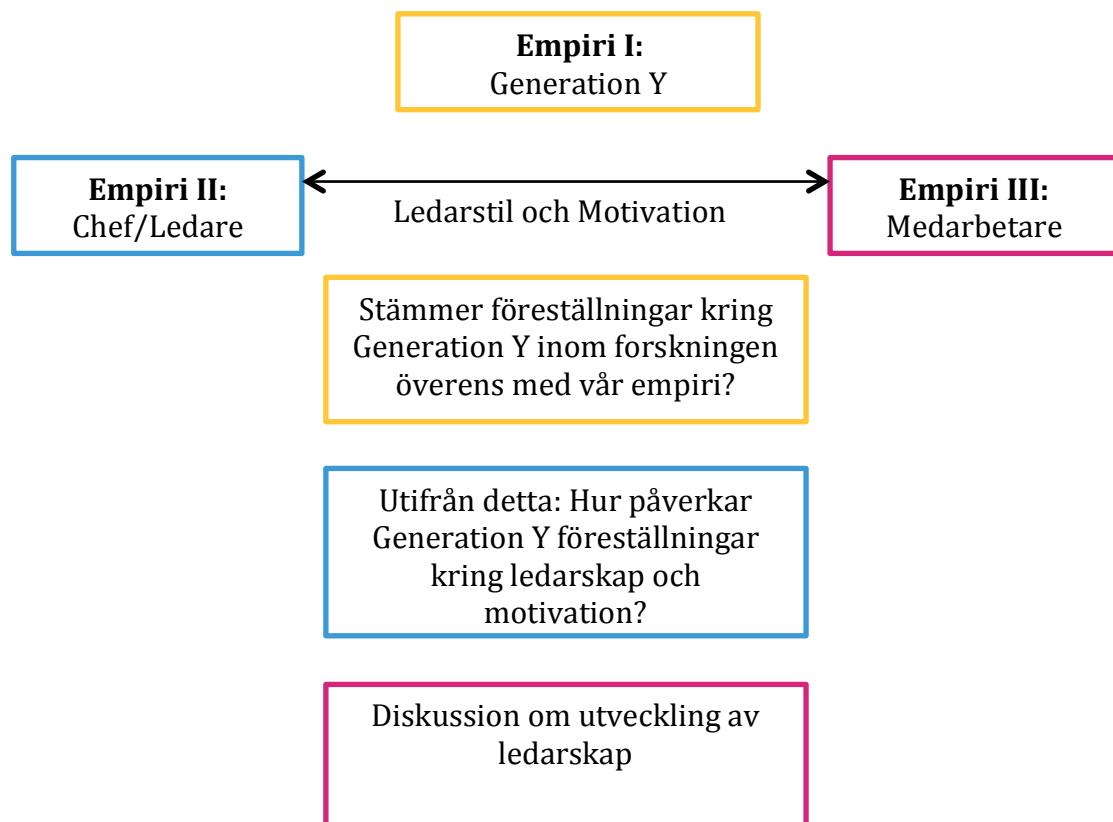
fokuserar vi inte på team och deras föreställningar samt vad teamarbete får för konsekvenser på studien.

## 2. Metod

*Detta avsnitt är en beskrivning och argumentation av vår forskningsansats. Det framförs även en kritisk granskning av alternativa forskningsmetoder.*

### 2.1 Ansats och förhållningssätt

Vår uppsats kommer följa en övergripande modell, så att läsaren enkelt kan se var i resonemangen vi befinner oss. Inledande presenteras empiri från våra respondenter om föreställningar kring Generation Y, karaktäristiska drag, ledarskap och motivation. Därefter följer en analys som är indelad i tre avsnitt. I den första kontrasteras våra resultat gentemot tidigare forskning om Generation Y. De resterande två delarna analyserar skillnader och likheter i uppfattningar mellan chefer och medarbetare inom ämnena ledarskap och motivation, med återkoppling till den första analysen. Avslutningsvis förs en normativ diskussion kring utveckling av ledarskap.



## 2.2 Kvalitativ intervjumetod, abduktiv forskningsansats och tematisk analysmetod

Vår primärkälla är det insamlade intervjumaterialet, där åtta medarbetare och åtta chefer på SEB intervjuats. Dessa djupintervjuer är semistrukturerade. Vi vill understryka att majoriteten av cheferna nödvändigtvis inte är direkt överordnade de övriga intervjuade medarbetarna. Detta för att få så ärliga svar som möjligt och därmed öka trovärdigheten. Vi är dock medvetna om att detta kan skapa en viss diskrepans mellan svaren. I och med dessa sexton genomförda intervjuer upplever vi att vi uppnått en empirisk mättnad då vi kunnat urskilja tydliga mönster i respondenternas svar. Därmed anser vi att en tillfredställande intern validitet uppnåtts. Nackdelen med en kvalitativ ansats är att den är resurskrävande och eftersom tidsutrymmet för uppsatsen är begränsat, avslutade vi datainsamlingen efter dessa intervjuer. Detta medför problem med representativiteten hos de respondenter vi intervjuat d.v.s. ett generaliseringsproblem i hur externt giltig studien är (Jacobsen 2002:144).

Vi väljer en kvalitativ metod eftersom vi avser studera föreställningar, vilka innefattar tankar, upplevelser, normer och värderingar. En kvantitativ metod i form av statistisk insamling anser vi inte lämplig för denna studie eftersom vi inte har som mål att studera ett fenomenets omfattning och utbredning. Om fokus för uppsatsen hade varit en fördjupning om hur Generation Y är, hade en kvantitativ studie kunnat vara lämplig. Vi hade då kunnat samla in ett större antal svar om olika karaktärsdrag, föreställningar etc. Eftersom vi väljer att främst undersöka eventuella påverkningar på ledarskap och motivation, är valet av ansats logiskt. Observationer anses inte lämpliga för denna uppsats eftersom vi inte vill analysera händelser, skeenden eller beteenden.

En abduktiv forskningsansats tillämpas där teori och empiri växelvis används för att analysera forskningsfrågan. Med denna blandning av teori och empiri får vi en ökad förståelse och bredare förankring av studien vilket möjliggör för djupare analys (Alvesson & Skoldberg 1994:42). Vi tror också att detta gör att vår studie får en ökad trovärdighet eftersom empirin får en teoretisk referensram att hänvisa till.

För att analysera materialet från våra kvalitativa intervjuer använder vi oss av en tematisk analysmetod (Zholkovsky 1984 refererad i NE). I kodningen sätter vi begrepp på svaren från materialet som sedan grupperas i överordnade teman. Analysen pågår parallellt med datainsamlingen och vi fortsätter samla data tills kategorierna är "mättade" dvs. att inga nya kategorier upptäcks. Vi har inte kravet att det ska leda fram till ny teori som en induktiv metod innebär.

Vi ser flera fördelar med en kvalitativ ansats. Framförallt är det en öppen metod och begränsar inte de svar våra respondenter kan ge. Vi påtvingar alltså inte svaren med givna svars kategorier och därmed får vår studie en hög giltighet (Jacobsen 2002:142). Det bör nämnas att vi också testade svars kategorier, med påståenden gällande Generation Y men fann att detta inte gav samma trovärdighet som den öppna ansatsen vi valt. Vi vill lägga vikt vid nyanser och värdesätter de unika tolkningar och svar vi får genom den kvalitativa ansatsen.

En annan anledning till att den kvalitativa ansatsen är lämplig är tack vare dess flexibilitet (Jacobson 2002:143). Eftersom vi studerar ett relativt outforskat ämne, då vi sammanflätar karaktäristiska drag kring Generation Y med klassiska teorier inom management, visste vi att vår studie skulle bli en interaktiv process. Vi går fram och tillbaka inom uppsatsens ramar för att utveckla frågeställningen efterhand som vi samlat in empirin och studien har framskridit.

Vi är medvetna om att det finns en viss utmaning att ibland behöva generalisera t.ex. gällande Generation Y:s uppväxtvillkor. Var och en av oss är unik och har individuella särdrag och vårt urval av ett relativt begränsat antal personer att intervjua kan medföra en viss risk för bias i selektionshänseende. Under processens gång tittar vi dock på ett antal genomgående drag och tendenser som är överrepresenterade hos målgruppen.

### **2.2.1 Val av företag**

För att belysa och analysera vår forskningsfråga har vi valt att göra vår studie på SEB, som är en ledande nordisk finansiell koncern och i synnerhet en relationsbank. Eftersom det är ett professionellt tjänsteföretag är deras främsta tillgång personalen. Därför är det relevant att studera hur man utvecklar och

motiverar denna avgörande resurs. *"Professionella och engagerade medarbetare som bygger långsiktiga relationer med kunderna är avgörande för SEB:s fortsatta framgång"* (SEB Årsredovisning 2011:10). En kunskapsintensiv bransch kan tydligast förklaras med de höga krav på de som ställs på de anställdas kompetens och utbildningsnivå. Till skillnad från kapital- eller fysiskt intensiva branscher är kunskapsintensiva branscher kraftigt beroende av att ha tillgång till högt utbildad personal (Alvesson och Sköldberg, 1994).

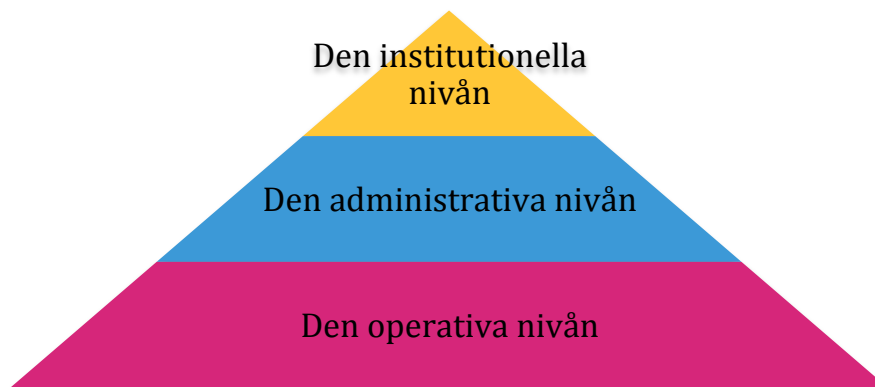
Valet att intervjua personal inom SEB berodde bl.a. på att det finns en hög andel 80-talister som arbetar där, ofta till följd av trainee- eller aspirantprogram. Vi är dock medvetna om att avgränsningen till endast ett företag kan påverka studiens möjlighet till extern generaliserbarhet.

En annan begränsning med att göra studien på endast ett företag är risken för att vi kommer nära organisationen i fråga och därmed förlorar förmågan till kritisk reflektion (Jacobsen 2002:144). Vi kan inte spekulera åt vilken riktning detta kan ha påverkat vårt arbete eller huruvida svaren från just en bank är mer eller mindre representativa för en 80-talist. Av detta skäl är vi nöjda med valet av att rikta in oss mot en bransch och ett företag, då vi anser att svaren annars hade riskerats att bli mindre tydliga.

### **2.2.2 Val av chefer**

Då vi valt att studera föreställningar kring Generation Y och eventuella effekter av dess inträde på arbetsmarknaden, vill vi undersöka hur cheferna till Generation Y resonerar. Chefernas beteende och ledarskap har strategiskt avgörande betydelse för företagets utveckling.

Intervjuobjekten under kategorin "chefer" har egentligen som enda krav att de inte är 80-talister själva. Alla personer, utom en, som vi intervjuar leder personer från Generation Y. Chefen som ej leder någon 80-talist är också den med högst formell position av respondenterna. Utifrån modellen om "Ledningsnivåer i organisationer" har vår uppsats alltså främst riktat sig mot den operativa och administrativa nivån, med enstaka inslag från den institutionella nivån (Parsons 1956:63-85).



Den operativa nivån innebär ansvarsområden som inkluderar begrepp som delegering och samordning av uppgifter. Chefen/ledaren för ett team på ett av kontoren utgör ett exempel på detta: personen har ansvar för det dagliga arbetet men också en nära kontakt med sina medarbetare. Denna kontakt innebär inte sällan stöd och motivationsaspekter.

Den administrativa nivån fungerar som ett mellanled mellan olika skikt i företaget och ska kunna definiera och uttrycka mål, som senare integreras i arbetet. Slutligen är ansvaret hos den institutionella nivån mer långsiktigt och kulturellt: att skapa en gemensam värdegrund är en av de viktigaste funktionerna för ledare på denna nivå.

Valet av vilka chefer som intervjuas kräver en viss uppmärksamhet. För det första ska de representera olika avdelningar inom företaget, där vissa chefer jobbar nära kund, andra inte. För det andra går vi inte djupare in på huruvida chefernas egen ålder har någon inverkan på vårt resultat, en aspekt som troligtvis skapar viss diskrepans i svaren. Vi har försökt att, för så väl för chefer som medarbetare, ha en jämlig fördelning mellan könen.

### **2.2.3 Val av medarbetare**

Gemensamt för de valda intervjuade medarbetarna är att alla är från Generation Y. För att undvika alltför ensidiga svar är de födda under olika delar av 80-talet. För att ytterligare få en så bred och representativ bild som möjligt är medarbetarna från flera olika avdelningar inom banken, några från Merchant Banking, några från kontorsrörelsen, olika specialistteam osv.

En begränsning av valet av medarbetare kan vara att det kan vara stor skillnad mellan en tidig och en sen 80-talist. Någon född 1982 fyller i år 30, vilket innebär att fokus kanske ligger mer på familj etc. Personer födda 1989, som vi själva, har möjligen en starkare fokus på karriär och hungrar efter att starta sitt arbetsliv. Vidare är alla välutbildade, eftersom kravet att arbeta på SEB är högt. Den största svårigheten för intervjuer med medarbetare är rimligen att vi drar vissa generella slutsatser från svaren vi funnit. Varje människa är en egen individ och svaren behöver därför inte kopplas till Generation Y som sådan.

#### **2.2.4 Intervjuernas genomförande och effekt**

Våra djupintervjuer har gett oss ett brett och gediget, nyanserat och detaljrikt material som ger en god bild av hur Generation Y uppfattas av chefer och av sig själva. Därmed blir intervjuresultaten en god grund för analysen. Vi har genomfört alla intervjuer på SEB:s kontor i respondenternas arbetsmiljö.

Eftersom cheferna vi intervjuat oftast inte varit direkt överordnade medarbetarna, anser vi att vi fått lämpliga och ärliga svar. Respondenterna är anonyma genom hela uppsatsen, något vi också informerade om. Vi hoppas att detta genererade mer personliga och trovärdiga svar.

I stort anser vi att intervjuerna gått bra. Vi ser en tydlig anknytning mellan vårt metodval och vårt syfte, som ämnar till att tolka, förstå och skapa större klarhet i ett relativt utforskat ämne. Andra metoder, så som kvantitativ insamling, tror vi hade varit svårt att genomföra eftersom det hade varit problematiskt att formulera frågor i förväg till t.ex. en enkätundersökning. Därav såg vi ett behov av en mer flexibel uppläggning av undersökningsmetod, som den kvalitativa. Även om vi vet att en kvantitativ ansats har den fördelen att den är mer standardiserad och lätt att behandla med hjälp av data (Jacobsen 2002: 146), har vi istället fått sortera ostrukturerat material.

### **3. Teoretisk referensram**

*Inledningsvis redogör vi för bakgrund och forskning om Generation Y. Teorierna vi använder inom ledarskap och motivation är etablerade och erkända. Dessa teorier väljer vi dels för att de kompletterar varandra på ett bra sätt och dels för att de är*

*empiriskt testade. På detta sätt kan vi använda teorierna och göra en jämförelse för att se om Generation Y:s intåg påverkar föreställningar kring ledarskap och motivation. Detta i syfte att besvara vår frågeställning.*

### **3.1 Bakgrund till Generation Y**

Det finns vissa evigt åldersövergripande fenomen som omfattar mer eller mindre alla vid en viss ålder i livet. Exempel på det är förhållande och frigörelse från föräldrar och skapande av egna relationer med det motsatta könet. Parallellt med detta utvecklar, enligt forskningen, samtidigt varje generation sina egna specifika sekulära karakteristiska drag, som styrs av den specifika tidsålder som just de personerna växer upp i.

Det finns många teorier kring vissa övergripande drag som utvecklats hos just personer födda under 1980-talet. En aspekt är att man i Sverige idag kan vara ung mycket längre än man kunde när 40-, 50 – och 60-talisterna växte upp. Under tidigt 1900-tal var man vuxen vid konfirmationsålder, alltså 15 år. Efter andra världskriget förlängdes skolplikten till 9 år, vilket förlängde barnaåren. Det var dock först under 60-talets revolterande pop-kultur, då fri politisk anda och preventivmedel spreds till unga, man verkligen kunde leva ut sitt tonårsliv och fördröja intåget in i vuxenvärlden.

En annan viktig förklaring till generation Y:s karaktärsdrag är att kollektivismen idag spelar mindre roll. T.ex. tappar de politiska partierna och Svenska kyrkan ungdomar som engagerar sig, mycket på grund av att man inte behöver en organisation för att identifiera sig själv – det klarar man på egen hand (Förth 2008:43).

En förklaringsfaktor är socioekonomisk med de tillgängliga och många kommunikationsmöjligheter som finns globalt. Detta ökar inte bara förmågan att ha vänner från olika delar av världen men också valmöjligheter. Detta har medfört ett mer mångkulturellt Sverige med influenser från världens alla hörn (UnitedMinds 2010:6).

## UTRIKESFÖDDA 80-TALISTER:

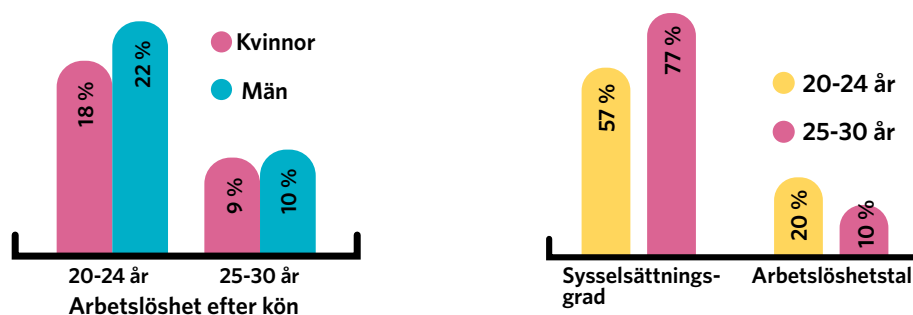


KÄLLA: SCB

Vi vill belysa den rådande ungdomsarbetslösheten. Vi tror att det ekonomiska klimatet, med hög arbetslöshet hos särskilt ungdomar, inverkar på våra respondenter svar.

## ARBETSLÖSHET

Andelen arbetslösa är hög bland 80-talisterna. I åldersspannet 20 till 24 år är den allra högst, 20 procent. Bland de äldre 80-talisterna – 25 till 30 år – är andelen 10 procent. Arbetslösheten är högre bland män än kvinnor. (Gäller för år 2009)



(UnitedMinds 2010:7)

### 3.2 Generation Y – Vilka är de? (Pihl 2011:41-52)

Generation Y, eller Generation "Why" varifrån benämningen ursprungligen kommer, är personer födda sent 70-tal fram till tidigt 90-tal. Personer tillhörande denna kategori anses besitta olika karaktärsdrag som tydligt utmärker sig inom arbetslivet.

Forskning kring Generation Y är relativt begränsad och återfinns främst i utländska studier. Den svenska forskningsbasen är tunn och det har endast gjorts ett fåtal studier gjorts kring Generation Y i arbetslivet (se t.ex. Parament 2009, Fürth et al. 2008).

Vi har kategoriserat dessa i sex bredare benämningar (Pihl 2011:41-52).

### ***Ifrågasättande***

Benämningen på 80-talisterna är Generation Y (Why) för att de i större utsträckning sägs ifrågasätta mer än äldre generationer. 80-talisterna vill veta varför de ska utföra uppgifter och är inte rädda för att ifrågasätta.

### ***Illojalitet***

Inom forskning om Generation Y anses de ofta vara illojala arbetstagare. Det hävdas att Generation Y inte drar sig från att byta mellan företag och branscher för att stimulera sina egna behov: guldklockor för lång och trogen tjänst lockar inte många längre. Det finns trender som tyder på att lojaliteten mot sin arbetsgivare minskar och att 80-talister är intresserade av att byta arbetsgivare ofta.

### ***Otålighet***

Som 80-talist vill man veta sin framtida karriärstege och bereda väg för den personliga utveckling som väntar. Detta innebär att effektivitet är en viktig komponent i personernas arbetssätt, där målet är viktigare än resan. En annan aspekt av draget otålighet är "multi-tasking": om inte mötet/föreläsningen innehåller delar som är relevant för personen i fråga, passar man på att svara på mail eller kolla sin kalender för den kommande veckan.

### ***Djärvhet***

Till skillnad från tidigare generationer är 80-talister orädda personer som tar för sig och agerar, oftast för sin egen vinning. Detta behöver inte betyda att de är mer egoister än äldre, utan det kan kanske mer tolkas som en pågående omprövning av värderingsgrunderna i det svenska samhället. "Ett kollektivt samhälle behöver inte vara mindre egoistiskt än ett individualistiskt" beskriver

tanken om att man tidigare försvarat ett personligt beteende med att 'så har vi alltid gjort tidigare', när det i själva verket är personen som individ som aldrig handlat på det givna sättet (Fürth 2008). Man kan argumentera att Generation Y tar för sig mer, men tar då också indirekt på sig mer personligt ansvar för uppgifter som tillkommer.

### ***Odla sitt varumärke/Nätverka***

Generation Y skapar en medvetenhet kring vikten av sitt egna varumärke och de lägger stor energi på att bredda sina nätverk och putsa på sin image. Det är helt vedertaget att använda sig av sina kontakter, genom forum på internet eller i det sociala livet och det är i sig inget som upplevs som märkligt.

### ***Feedbackörstande***

Feedback, både positiv och mer konstruktiv, är en viktig motivationsfaktor för Generation Y. Detta har till viss del att göra med djärvhet (se ovan) och det individualistiska fokus som generationen anses ha. Utvecklingssamtal och teamsamtal är idag vanligt förekommande inom många organisationer.

## **3.3 Ledarskap**

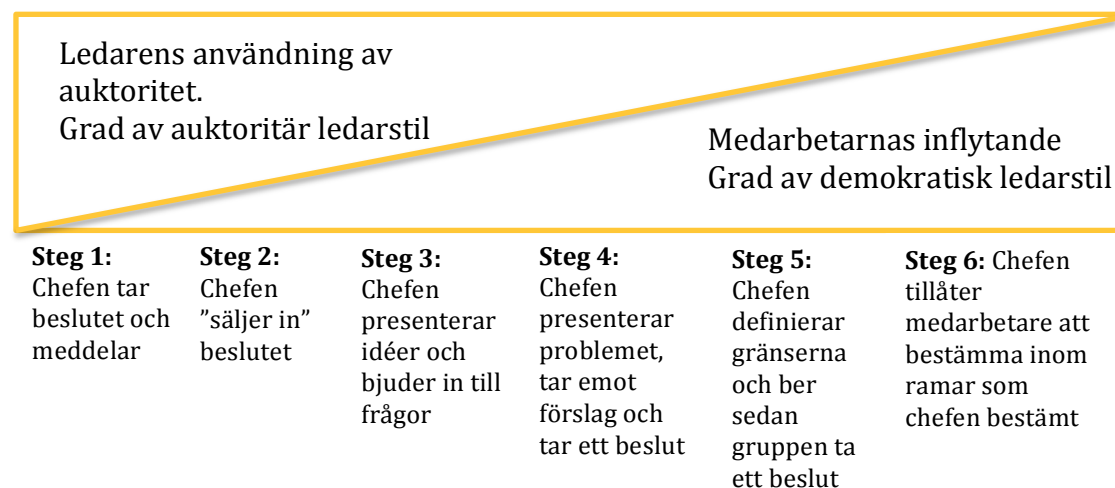
Det finns en rådande popularisering inom managementforskning att skilja mellan ledare och chefer. En uppdelning är att chefer fokuserar på administrativt arbete, med budget och dagordningar, medan ledaren är någon som skapar visioner och mål (Zaleznik 1977:67-78). Detta har påverkat hur vi ser på dessa två ord. Att vara ledare framstår ofta som nobelt och eftersträvänsvärt, medan chefskapet anses vara förlegat och något auktoritärt. Andra menar att man inte bör skilja dessa två koncept åt, utan att varje chef ska sträva efter att vara en ledare och vise versa (Mintzberg 1998:140-147). Utan att utveckla detta närmre, anser vi att den senare definitionen är mest passande för denna uppsats. Vi baserar denna analys om ledarskap utifrån två teorier.

### **3.3.1 Auktoritärt eller demokratiskt ledarskap?**

Empiri inom ledarskapsforskning har funnit två ledarskapsstilar, som skiljer sig avsevärt från varandra (Adair 1984:17). Den första av dessa är den demokratiska ledarstilen. Denna fokuserar på medarbetaren och på att bygga en

relation till denna. Chefen/ledaren tar mycket sällan beslut själv, utan delegerar ofta beslut till sin personal och diskuterar bästa möjliga lösning.

I den andra änden av detta ledarskaps-spektrum är den auktoritära ledaren, som är resultat- och produktionsorienterad. Chefen fattar självständiga beslut och samtalet mellan chefen/ledaren och personalen sker via order.



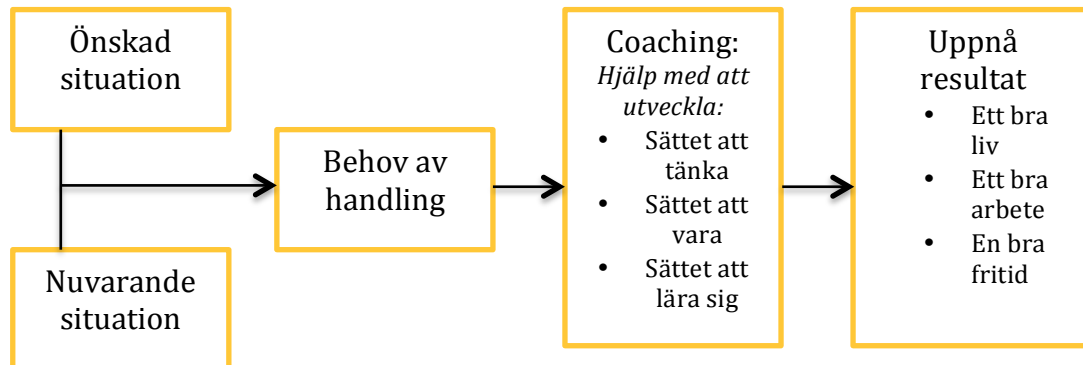
Som kan urskiljas från modellen ovan, kan dessa två ledarstilar kombineras i den grad som är lämpligt, d.v.s. de är inte ömsesidigt uteslutande. Denna modell ämnar göra en jämförelse mellan den centraliserade mot den decentraliserade ledningen. Anledningen till varför vi väljer denna teori är på grund av att det gjorts en rad empiriska studier där dessa två ledarstilar identifierats (Stogdill & Coons 1957 och Likert 1961 refererad i Jacobsen & Thorsvik 2003:470)

Det är viktigt att understryka att dessa två delar av samma spektrum rör *beslutstagandet* i sig. En chef kan alltså ha en bra relation till sina anställda, men ta samtliga beslut själv och alltså vara auktoritär.

### 3.3.2 Coachning

Vad ledarskap innefattar har som beskrivits tidigare, förändrats genom åren. Detta har berott på trender i managementteorier, men också på utveckling i samhället i stort. Coachning är en påbyggnad av det förändringssamhälle vi lever i idag (Berg 2004:14). I takt med att de mest robusta institutionerna måste anpassas för t.ex. IT, ställer det också annorlunda krav på de personer som ska

vara ledare. Morten Emil Berg anser att coachning kan vara lösningen på dagens ledarskapsbekymmer. Denna teori förklaras bäst genom modellen nedan (Berg 2004:16).



Istället för att agera chef, som pekar med hela handen, är coachen någon som utvecklar medarbetarens sätt att tänka och förhålla sig till sig själv. Chefen ska ställa frågor och lyssna aktivt, ge feedback och konstruktiv kritik samt låta medarbetarna lära från sina egna misstag (Berg 2004:21).

I sin bok beskriver Berg skillnader mellan mer traditionella ledarskapsteorier och modernare sådana (Berg 2004:15).

|                            | Äldre ledarskapsteorier        | Modernare ledarskapsteorier                     |
|----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
| Omvärlden                  | Förutsägbar                    | Oförutsägbar                                    |
| Tillgänglig information    | Lite                           | Mycket                                          |
| Medarbetarnas kompetens    | Låg                            | Hög                                             |
| Motivation hos medarbetare | Pengar                         | Pengar. Meningsfullhet.<br>Personlig utveckling |
| Ledarstil                  | Order och kontroll.<br>"Polis" | Ge frihet under ansvar. Coach                   |

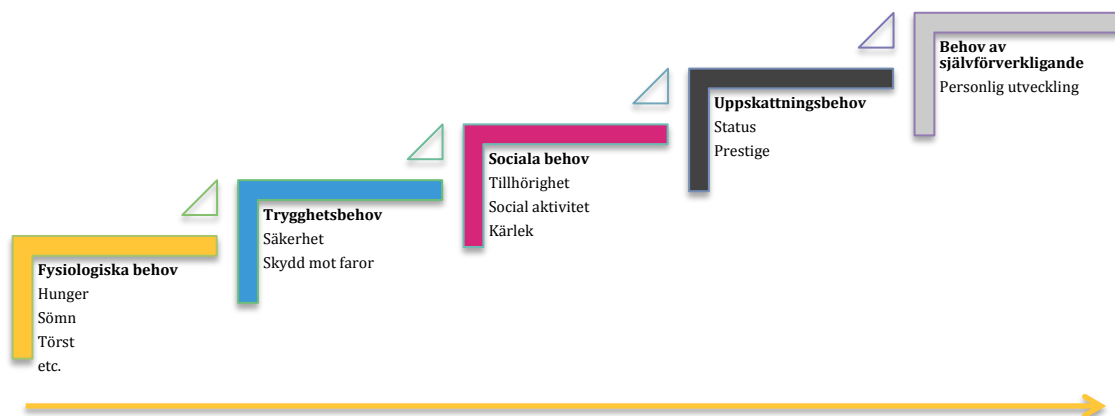
Denna tabell nämner många av de nyckelord såsom "frihet under ansvar" och "meningsfullhet" som våra respondenter anser är viktiga, vilket ytterligare förstärker vårt val av teorimodell.

### 3.4 Motivation

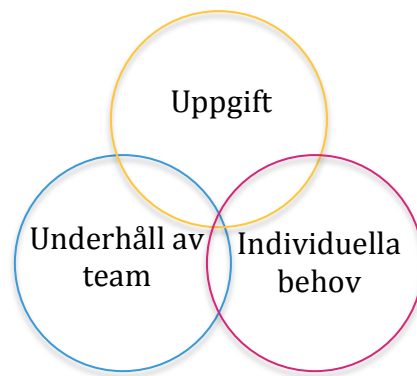
Motivation är ett omdebatterat område, och är en viktig del i diskussionen om Generation Y. Många medarbetare förutsätter idag att de förväntningar de har på sin arbetsplats och sin ledare ska beaktas. En tydlig trend inom många branscher är att finansiella incitament inte längre är det enda medel som organisationen använder som morot. Man kan se att det är både *personliga egenskaper* och *externa förhållanden* som påverkar hur vi sköter vår uppgift (Jacobsen & Thorsvik 2003:256). I denna uppsats kommer vi att utgå ifrån tre klassiska motivationsteorier som alla varit tongivande inom management. Dessa har tillkommit ur empirisk forskning och har därför hög trovärdighet.

#### 3.4.1 Maslows motivationsteori

Maslows motivationsteori utgår ifrån människors behov, vilka delas in och placeras på en skala. Ens motivation beror på dessa behov (Adair 1984:11). Maslows behovstrappa är indelad i fem nivåer, huvudtanken är att behoven på en lägre nivå måste vara tillfredsställda innan våningen ovanför kan nås. Det handlar om hur människor prioriterar sina behov, om man till exempel inte har mat för dagen är det viktigare att hitta denna föda än att stilla sina känslomässiga behov.



Maslows motivationsstege understryker en viktig aspekt: människor behöver varandra för att känna sig lyckliga. Adair (1984:11-12) förklarar i sin bok om ledarskap hur Maslows teori kan beskriva det komplexa förhållandet till uppgifter, individuella behov och underhållsarbetet av ett team som finns på arbetsplatser.



Från figuren ovan ser man att de tre cirkarna är beroende av varandra: ignorerar man teamet, kommer inte uppgiften att lösas på det mest optimala sättet, och individens behov tillfredsställs inte heller till fullo.

Malsows teorier bör inte betraktas som en universell sanning. Kritiker menar t.ex. att dessa behov kan se olika ut mellan olika kulturer. Vidare är det oklart vad som ligger inom varje steg och hur man empiriskt ska fastställa detta (Jacobsen & Thorsvik 2003:261).

Anledningen till valet av denna teori är att vi tycker oss se en viss förskjutning av vad som ryms under respektive steg, beroende på om vi intervjuar chefer eller medarbetare. Dessutom är teorin en av de mest erkända inom studierna kring motivation i organisationer (Jacobsen & Thorsvik 2003:260)

### **3.4.2 McClellands behovsteori**

McClellands teori bygger vidare på tankar om vad människor behöver, men menar att de olika stegen inte är uteslutanden som i Maslows trappa. Istället kan en person kontinuerligt röra sig mellan olika behov, mer som en matris. Tabellen nedan ger exempel på detta och är hämtade ur Jacobsen och Thorsvik (2003:262).

| Maslows behovsnivå  | Motiverande organisatoriska förhållanden | Behovstillfredsställelse |
|---------------------|------------------------------------------|--------------------------|
| Fysiologiska behov  | Lön                                      | Materiella nyttigheter   |
| Trygghetsbehov      | Arbetsvillkor                            | Fast anställning         |
| Sociala behov       | Arbetsgrupper                            | Samhörighet              |
| Behov av erkännande | Respons på arbete                        | Status och prestige      |
| Självförverkligande | Utmanande uppgifter                      | Personlig utveckling     |

McClelland (1961, 1962, 1975 och 1990 refererad i Jacobsen & Thorsvik 2003:261-263) har dock tre basala behov som ligger som grund hos alla individer. Dessa är behov av makt, behov av samhörighet och behov av prestation. Denna teori motiveras genom att den kompletterar Maslows trappa och ger en mer komplex bild av vad som driver människor.

### 3.4.3 Herzbergs motivationsteori

Organisationer kan använda många olika faktorer för att stimulera och motivera sina medarbetare. Frederick Herzberg, som genom sina motivations- och hygienfaktorer, är en av nyckelpersonerna som försökt kartlägga detta forskningsområde. I sin forskning presenterar Herzberg motivationsfaktorer som ökar medarbetarnas prestationer och som skapar en bättre arbetsmiljö. Detta i motsats till de s.k. Hygienfaktorerna som istället är sådana att de måste finnas, annars skapas det vantrivsel (Herzberg 2008:21-27). Ett exempel som tas upp i litteraturen är att "goda arbetsförhållanden skapar inte trivsel medan dåliga arbetsförhållanden skapar vantrivsel" (Jacobsen & Thorsvik 2003:267). Motivationsfaktorer skapar tillfredsställelse och motivation men tar inte bort vantrivsel. Det är alltså upp till ledarna att fylla de krav anställda tar för givet (hygienfaktorerna) och sedan bygga upp motivationsfaktorerna.

Precis som under Maslows trappa, fann vi under intervjuerna att definitionerna av dessa hygienfaktorer verkar ha skiftat mellan generationerna. De tre teorierna ger tillsammans en bred bas för en analys av vilka förutsättningar som krävs för att kunna uppnå och inte minst för att öka motivationen hos de anställda.

## 4. Empiri

### 4.1 “På något sätt är man utbytbar” – Karaktäristiska drag hos 80-talister

Här presenteras tematiskt våra intervjuresultat. Genom ett sådant angreppssätt kan vi strukturera empirin utifrån återkommande karaktärsdrag och teman om 80-talister. Vi har valt att kategorisera inom sex övergripande karaktärsdrag som vi benämner: Ifrågasättande, Illojalitet, Otålighet, Djärvhet/Ta för sig, Odla sitt varumärke/Nätverka samt Feedbacktörstande.

#### 4.1.1 Empiri från Chefer

##### ***Ifrågasättande***

Alla respondenter upplever att Generation Y generellt är ifrågasättande. Denna generation kräver ofta att förstå helheten och sambanden bakom sina roller och uppgifter. Hur stark graden av ifrågasättande upplevs, skiljer sig mellan de olika cheferna vi intervjuar: *”nej inte överdrivet ifrågasättande, men jag ser att den yngre generationen vill se samband väldigt väl. De är informationssökande och har lätt att ta in information. De har en paraplysyn istället för detalj/expertkunskap”* (Chef 1). En del respondenter kunde inte se ifrågasättande som något karaktäristiskt för just Generation Y, utan kanske mer för unga generellt. Här syns tydligt utmaningen i att tala om en hel generation som en homogen grupp. *”Det är inget jag tänker just för 80-talister. Det kanske mer har att göra med att de är nya på arbetsplatsen och i rollen men de är definitivt mer nyfikna”* (Chef 2).

Genomgående tyckte dock alla intervjuade att det finns drag och tendenser av ifrågasättande hos Generationen Y.

##### ***Illojalitet***

Det råder skilda meningar kring Generation Y och illojalitet (illojalitet i den bemärkelsen att man gärna byter arbetsplats ofta). Samtliga intervjuade är eniga om att det krävs mycket för att behålla Generation Y på arbetsplatsen, i form av t.ex. utvecklingsmöjligheter, återkoppling och tydliga mål. Cheferna tror inte att Generation Y attraheras av en guldklocka för lång och trogen tjänst utan snarare väljer arbetsplats utifrån sina egna behov och intressen. Vissa menar att individer ur Generation Y lämnar en arbetsplats för något bättre om deras

utveckling inte går i egenvald riktning och i tillräckligt snabbt tempo. Andra tänker på finanskrisen och att detta påverkar trenden att byta jobb.

### ***Otålighet***

Generation Y upplevs som ivriga, angelägna och de är vana vid att arbetet ska gå snabbt framåt. Vet de inte svaret på en fråga, tar de reda på det genom att leta på Internet eller via sociala nätverk. De vill leverera och tidigt få eget ansvar. Denna otålighet ses ofta som positiv av de intervjuade cheferna då det finns ett driv, en vilja att utvecklas och lära sig nya saker. Samtidigt betonar de att en sund balans är viktigt: det får aldrig gå så fort att kvalitén på arbetet blir lidande. Det finns alltså två sidor av myntet.

Åsikten om att 80-talisterna *"vill ha snabba puckar, är otåliga i sin utveckling"* är representativ för den generella uppfattningen hos de intervjuade cheferna (Chef 3). Om ett möte eller en kurs på jobbet inte ger nytta och maximal utväxling menar en del av de intervjuade att 80-talisterna då passar på att slå två flugor i en smäll genom att svara på mail eller planera veckan. Dock anser respondenterna att 80-talisterna aldrig är direkt respektlösa.

### ***Djärvhet – Ta för sig***

Cheferna tycker att Generation Y tar för sig, säger vad de tycker och anser själva att de ofta tillför något. Kommunikativt är de bra på att presentera och framhäva sig själva, gärna i gruppsammanhang. De tar med nöje för sig av möjligheter och arbetsuppgifter och cheferna anser att 80-talisterna tackar ja oavsett om de kan eller har tidigare erforderliga erfarenheter. En chef har en mer kritisk syn på djärvheten: *"de måste alltid säga något, vill ha uppmärksamhet, alltid ifrågasättande"* (Chef 8). Många av de intervjuade menar att samhället och skolan nog orsakat mycket av denna ibland överdrivna djärvhet. T.ex. anser vissa respondenter att Generation Y till skillnad mot äldre generationer är vana vid självständigt arbete från en mycket tidig ålder.

### ***Odla sitt varumärke/Nätverka***

Tiden vi lever och verkar i just nu har präglats av den snabbaste utvecklingen någonsin. Teknikens utbredning med sociala medier så som Facebook har

medfört att Generation Y har större vana än tidigare generationer att paketera sitt varumärke och kommunicera vad de kan och vill menar cheferna. *"De har ett annat behov av att vara sedda och synliga jämfört med tidigare. De vill vara med och påverka och bli uppskattade. De är mer måna om sitt personliga varumärke, oavsett var man jobbar, pluggar eller kommer ifrån"* enligt en åsikt. De är mer aktiva inom sociala medier på ett helt annat sätt än äldre generationer *"förut var nätverket relaterat till ens närområde (skola, stadsområden)"* (Chef 5). Ser vi istället till nätverk i dess fysiska bemärkelse, d.v.s. relationer, är alla tillfrågade eniga om att nätverk är betydelsefulla. Flera av de tillfrågade upplever att Generation Y, i större grad än tidigare generationer, använder sig av sina nätverk. De är också mer medvetna om nätverks betydelse för deras framtida karriärvägar och efterfrågar det därför i sitt yrke (Chef 3). En chef trodde att verbet att "nätverka" var förlegat och att 80-talisterna nätverkar hela tiden: *"för 80-talister är nätverkandet mer intuitivt, mer naturligt"* (Chef 8).

### ***Feedbacktörstande***

Alla svarande chefer är överens om att det är viktigt för Generation Y att få kontinuerlig återkoppling. Resultatet från intervjuerna visar att feedback genomförs på lite olika sätt inom organisationen men inom alla delar är feedback och återkoppling en viktig del. *"80-talisterna är inte rädda för att ge både positiv och negativ feedback"* är ett återkommande tema hos många chefer. Dock är det en chef som menar på att detta inte nödvändigtvis har med Generation Y att göra utan att det *"också handlar om att man är ny"* och att *"feedbacktörstandet kanske mätts lite efter ett tag"* (Chef 2).

Däremot märker chefsrespondenterna att det finns en skillnad gentemot äldre generationer. 80-talister är generellt bättre på att ge feedback till varandra men också till chefen (Chef 2). En chef anser att SEB inte har en optimal lösning för ämnet återkoppling då denne *"ser en stor miss-match, hur företaget strukturerar och vad personalen kräver"* (Chef 5). Chefen anser att det är för lång tid mellan de olika PDD-samtalen (en sorts utvecklingssamtal, se under Motivation) och att *"det behövs naturligtvis en kontinuerlig feedbackprocess"* (Chef 5). Denna åsikt återspeglas dock inte lika starkt hos någon av de andra intervjupersonerna.

#### 4.1.2 Empiri från medarbetare

##### ***Ifrågasättande***

En klar majoritet av medarbetarna upplever sig som ifrågasättande och vill absolut förstå helheten bakom sin roll och uppgifter. Dock var en respondent avvikande och känner sig inte alls speciellt ifrågasättande. Medarbetaren som uttrycker denna åsikt har en speciell roll inom företaget, vilket kan förklara varför svaret skiljde sig så gentemot de andras. Många av respondenterna tycker generellt att de är mer ifrågasättande än äldre kollegor men tror att det mest har med personlighet att göra och inte nödvändigtvis p.g.a. att de är 80-talister.

##### ***Illojalitet***

På frågan om i vilken utsträckning medarbetarna är "lojala" mot sina arbetsgivare svarar en majoritet att de absolut är det men bara så länge arbetsuppgifterna fortfarande känns lockande. "Så länge SEB är lojal mot mig, är jag lojal tillbaka" uttrycker en av medarbetarna (Medarbetare 1). En guldlocka för lång och trogen tjänst lockar inte. Det är viktigare att inte stagnera i sin personliga utveckling. Majoriteten av respondenterna hade inte någon tydlig bild om hur länge de tror de kommer stanna hos sina nuvarande arbetsgivare men trivs i dagsläget bra. Vissa säger även att den ekonomiska situationen får eventuella planer på att byta jobb att läggas på hyllan tills vidare. Dock finns det en respondent som avvek i sitt svar och det var samme som svarade annorlunda under "ifrågasättande". Denne menar på att det just nu känns som hon/han skulle kunna stanna på SEB resten av sitt liv.

##### ***Otålighet***

En majoritet av respondenterna ser sig själva som otåliga då de inte vill vänta. Respondenterna upplever sig som "*otålig ja, men inte respektlös*" (Medarbetare 2). Medarbetarna anser att de inte passar på att slå två flugor i en smäll genom att svara på mail eller planera veckan under möten. Alla intervjuade uppfattar detta som oartigt. Någon person sa att han/hon var "*lite pushig i kundbesök, mindre beskedlig och lugn än äldre, vill se resultat snabbt*", något som tycks gå väl i hand med en typisk 80-talist (Medarbetare 3). En respondent exemplifierade detta genom att hon/han gärna bokade in ett kundmöte så snart hon/han kunde (ca 3 dagar) medan de äldre medarbetarna gärna väntade upp till 4 veckor, för

att jämnar ut arbetsbelastningen (Medarbetare 1).

### ***Djärvhet***

Majoriteten av respondenterna känner att de tar för sig på arbetsplatsen. De kan absolut ta sig an uppgifter oavsett tidigare erfarenhet. *“Vill man utvecklas måste man ta sina chanser och ta för sig”* verkar vara ett mantra för många av medarbetarna (Medarbetare 2). Samtidigt poängterar flera av respondenterna att de är mycket måna om att uppgifterna ska bli korrekt utförda. Om de inte tror sig behärska en uppgift så provar de inte bara för att de vill. En majoritet tycker att de tar för sig både arbetsmässigt och i sociala sammanhang. *“Om jag tror jag klarar av det och det verkar kul så provar jag gärna. Jag fixar allting men tycker inte alltid att det är kul”* (Medarbetare 4).

### ***Odla sitt varumärke/Nätverka***

Alla intervjuade medarbetare är medvetna om Facebook och LinkedIn o.s.v. men lägger inte speciellt stor vikt vid de sociala medierna. De personliga och sociala banden på SEB är betydligt viktigare. SEB har också ett eget Internetforum där alla är relativt aktiva.

Det är viktigt att poängtera att nätverka i stort inte bara tillämpas på arbetsplatsen, när det väl sker. Det är genom alla tänkbara olika kanaler. *“Att odla sitt varumärke ger större valfrihet och möjlighet att byta jobb men det krävs energi till det”* (Medarbetare 3). En respondent poängterar också att det är kul att kunna koppla ihop personer i sitt nätverk om det finns möjligheter.

Nätverkande görs inte bara för att ett stort kontaktnät kan öka möjligheterna till vidare jobb utan också för att underlätta det dagliga arbetet. Ett stort internt kontaktnät gör att man snabbt kan kontakta rätt personer om t.ex. speciell kompetens behövs i olika situationer på arbetet.

### ***Feedbackörstande***

Svaren från medarbetarna är enhetliga om vikten av återkoppling. Alla vill få bekräftelse på det man gör bra men också få tydligt kommunicerat eventuella utvecklingsområden. Hur feedbacken genomförs beror på var i organisationen respondenterna befinner sig. I stort är det inte bara chefen som ger feedback

utan även medarbetarna ges möjlighet att ge feedback till varandra och till chefen. De vill gärna att feedback ges ofta i vardagen och inte enbart på utvecklingssamtalen. Feedback gör att medarbetarna känner sig uppmärksammade och motiverar dem till att göra ett bra jobb. *"Återkoppling i dagliga arbetet är viktigare än samtal tre gånger per år. Tror många chefer inte förstår hur viktigt det är med positiv feedback. Hur mycket småsaker ger som att t.ex. bli uppmuntrad i den dagliga kontakten"* (Medarbetare 4). Majoriteten av de svarande medarbetarna framhåller att de gärna vill få positiv och mer kritisk konstruktiv feedback, för att kunna främja sin yrkesutveckling.

#### **4.1.3 Likheter och skillnader om föreställningar kring Generation Y**

Det finns en rad kännetecken hos Generation Y som både chefer och medarbetare är överens om som präglar deras uppträdande i arbetslivet. De upplevs som informationssökande, ifrågasättande, nyfikna och driftiga. En annan likhet är att varken chefer eller medarbetare uppfattar Generation Y som illojala. Bägge grupper var överens om att den rådande ekonomiska situationen och höga ungdomsarbetslöshet kan vara en bidragande orsak till att man inte byter jobb så ofta.

En skillnad mellan chefer och medarbetare är synen på kopplingen mellan otålighet och tempo i medarbetarnas karriärsutveckling. Cheferna poängterar att baksidan av att vara så pass driftig som Generation Y upplevs vara är att de ibland kan ha "för bråttom" i sin karriärsutveckling. Bland medarbetarna såg vi inga tecken på en rädsla att ibland vara för ivrig.

Inom kategorin Odla sitt varumärke/nätverkande är chefer och medarbetare överens om att nätverkande är viktigt och kan påverka ens karriär. Båda grupper är också överens om att olika generationer har något olika referensramar kring ämnet. Äldre kollegor tänker instinktivt på nätverkande inom banken, medan medarbetarna från Generation Y har en bredare syn då de också använder sig av sociala forum för att nätverka utanför arbetsplatsen.

Vad gäller feedback så stämde åsikterna överens mellan medarbetare och chefer: Generation Y kräver uppföljning och utvärdering. Kontinuerlig återkoppling ses som en förutsättning för att nå individuella, affärs- och utvecklingsmål.

## 4.2 ”Hugga i sten eller bygga en katedral?” - Ledarskap

### 4.2.1 Empiri från chefer

”Vad är en bra chef för dig”? Så inleder vi intervjuerna med cheferna inom ledarstilsområdet. Vad vi hittar kan delas in i fem olika kategorier: lyhördhet/kommunikation, närvarande, utveckling av medarbetaren, skapa vision och slutligen chefsens betydelse.

Lyhördhet och kommunikation är något alla nämner som viktiga komponenter hos en bra ledare. Lyhörd är även ett av de ord som används mest frekvent hos alla respondenter, oavsett kategori. Inom detta område talar cheferna om att involvera medarbetare, ge återkoppling och om att vara observant. Citatet *”en bra chef lyssnar, ställer frågor och är intresserad”* understryker att chefs uppgift sträcker längre än aspekter som är enbart jobbrelaterade (Chef 2).

Nästa område, som alla känner är en stor del av deras arbete, är vikten av att utveckla sin personal. Man pratar om *”förädling”* (Chef 3) och att få personalen att *”utvecklas och blomma”* (Chef 1). Det är av avgörande betydelse för SEB:s framgång om personalen kan utnyttjas till fullo. Många av cheferna beskriver att personalens utveckling är viktigt för cheferna som personer. Man vill se sina tidigare medarbetare växa med och i organisationen och känner stolthet för denne persons framgång.

I de tre resterande områdena skiljer sig uppfattningarna något åt. Detta kan till stor del bero på att de olika cheferna har olika befattningar inom banken och arbetar med olika uppgifter.

Två av cheferna nämner närvarande som en viktig aspekt. Med närvarande menar de att själv kunna jobba med samma uppgifter som resterande personal eller som en chef uttryckte sig: *”som chefs ska du kunna ställa upp själv och jobba om det till exempel är kris, ställa sig i kassan”* (Chef 6). Detta är inget som resterande chefer tar upp på något djupare plan.

Chefens betydelse på arbetsplatsen varierar också mellan de intervjuade cheferna. Vi frågade cheferna om de trodde att 80-talisterna byter arbetsplats om de inte gillar sin chef. Vissa anser att de är *"övertygad om att chefen har stor betydelse"* medan andra är mindre säkra, även om de tyckte att det kan ha en inverkan (Chef 5).

En chef talar nästan uteslutande om vikten av att han/hon kan förankra de uppsatta målen och visionerna i företaget. Denna skillnad visar att vissa chefer agerar utifrån makro-plan medan andra har mer fokus på sitt team. Därmed är de intervjuades positioner i företaget av relevans för svaren vi funnit.

### ***Ledar-/chefs stil***

Alla intervjuade är mer eller mindre överens om att den auktoritära ledarstilen i det dagliga arbetet är förlegad och att den inte används. Istället involveras medarbetarna i de olika beslut som tas. Medarbetarna involveras i aspekter som rör arbetet i den mån det är möjligt. Dock finns det beslut som kommer högre upp ifrån inom organisationen. Då anser alla ledare att man får anta en mer centraliserad ledarstil och genomföra besluten som de kommer. Det viktigaste är då att förankra de nya idéerna och att *"låta medarbetarna komma med förslag i hur man ska nå dit"*. De flesta nämner också att under krisperioder är det inte lika relevant med ett demokratiskt ledarskap, eftersom beslutsprocessen då tar för lång tid. Då antar många ett mer auktoritärt sätt att styra.

Alla chefer jobbar som sagt mot ett demokratiskt ledarskap men många respondenter understryker vikten av mätbara resultat. Till exempel säger en intervjuad att *"resultat är viktigast men jag bollar alltid idéer och förankrar beslut hos medarbetarna"* (Chef 5). Ingen verkar dock för detaljstyrning utan lägger mer fokus på riktlinjer för att fördela uppgifter mot mål. Man *"lägger sig inte i om det ger bra resultat"* (Chef 3).

Vissa av cheferna ville inte se sig som ledare utan var *"coach mer än chef"* (Chef 4). De anser att deras uppgift är att lyssna in alla medarbetare eftersom de är experterna.

### ***Generationsanpassat ledarskap***

Under frågorna om generationsanpassat ledarskap går åsikterna mellan respondenterna isär något. Vissa anser att det är en tydlig skillnad mellan 80-talister och andra generationer, medan andra menar att det har att göra med ålder och inte i vilken generation man är född i.

Från likheter mellan respondenternas svar, ser man en tydlig uppfattning om att yngre vill ha snabbare processer, ställer högre krav på att se helheten i sina arbetsuppgifter samt att de vågar mer. Dessa tre egenskaper var alla chefer överens om och det är också egenskaper som majoriteten uppskattar. En uttryckte att det är *"kul att jobba med 80-talister"*, dels på grund av farten men också för att man själv som ledare tvingas vara uppdaterad och påläst (Chef 6).

Däremot gick åsikterna isär i diskussionen om orsaken: att man var ung eller en Generation Y:are. Ett svar lät så här: *"jag tror att vi gärna vill klassa oss som olika generationer och grupper, men jag tror att det är personligheter och individer. SEB som organisation har ofta extremt drivna medarbetare. Handlar mer om att anpassa ledarskapet efter individen. Sedan formas man i sin organisation"* (Chef 2). Andra är övertygade om att det finns egenskaper hos 80-talisterna som inte finns i lika hög grad hos andra generationer och att man måste anpassa ledarskapet.

En aspekt som hälften av respondenterna själva introducerade var skillnaden mellan att leda äldre generationer jämfört med Generation Y. En del menar att det är *"mer jobb att guida traditionalisterna"* och att dessa lätt blir trögrörliga, särskilt vid förändringar (Chef 1). *"Jag känner att de som är 60-talister vill ha mer detaljstyrning. Blir förbluffad ibland faktiskt, att de frågar i detalj, hur ska jag göra detta, kan du beskriva? Osv"*. Denna kommentar ger en målande bild av skillnaden majoriteten av cheferna tycks uppfatta. Av alla chefer är det endast en som anser att det är lättare att leda äldre: *"60-talisten tuggar på, tror inte de har svårare med förändringar"* (Chef 8).

#### 4.2.2 Empiri från medarbetare

Det är något delade meningar kring hur en bra ledare ska vara inom gruppen medarbetare. Alla är överens om vikten av en bra kommunikation, som ska vara öppen och ärlig. Dels handlar det om att "*Chefen ska vara stöttande och kan fungera lite som en ventil*" men även att man ska kunna lyfta fram alla personer i en grupp (Medarbetare 5). Detta är särskilt viktigt för en anställd, som menar att just lyhördhet är den främsta egenskapen hos en bra ledare.

En majoritet av de intervjuade menar att närvaro är minst lika viktigt. Man måste som ledare vara tillgänglig och "*visa vägen och leva som man lär. Inte bara predika*" som en anställd uttryckte det (Medarbetare 2). En del anställda tyckte det var viktigt att chefen också kunde det som medarbetarna skulle göra: "*Operativa, en bra chef drar upp ärmarna och kör. Och så finns det de som inte är operativa. Men det är mycket lättare att arbeta med en chef som är insatt i det man håller på med*" (Medarbetare 7).

De intervjuade anser att chefen är viktig men inte avgörande för om man väljer att stanna kvar på sin arbetsplats eller ej. Medarbetarna stannar generellt inte på ett jobb som inte utvecklar dem för att man känner lojalitet gentemot chefen, men man byter inte heller jobb för att man är missnöjd med sin chef (utom i extremfall).

#### **Ledar-/chefs stil**

Alla respondenter menar att deras chefer har en mix av det demokratiska och den mer uppgiftsorienterade, auktoritära ledarstilen. En medarbetare betonade resultat och centraliserat styre mer än de andra: "*Jag är här för att leverera*" (Medarbetare 2).

Relationsorienterad ledarstil menar de flesta är viktigt för att man ska kunna känna engagemang och tillhörighet. Ofta formuleras en tydlig målbild högre upp i organisationen, men det är upp till medarbetarna själva att ta sig dit. De upplever att de involveras i beslut som rör arbetet när de får tillfällighet, men chefer fattar självständiga beslut när detta är mer lämpligt. En del medarbetare uttrycker en vilja av att se mer självständigt beslutstagande. En person sa att

*"chefer ska våga fatta beslut i större utsträckning ibland" och att "interna möten tär på min tid"* (Medarbetare 1). Vissa var överens om att den demokratiska ledarstilen ibland går till överdrift.

Coachning och attribut som tillfaller denna teori diskuterades inte av respondenterna i någon högre grad. Någon respondent talar om att en bra chef ska *"ta sig tid och lyssna om man behöver hjälp, men att man själv får jobba väldigt självständigt"* (Medarbetare 8). Utöver detta, är det mer klassiska ledarskapsdrag som exemplifierades under samtalen.

### ***Generationsanpassat ledarskap***

De svarande anser att deras arbetsuppgifter och roller passar dem bra och i viss mån anpassas efter dem som personer. Om det är en fråga om generationsanpassning till just 80-talister eller efter dem själva som individer hade de svårt att säkert svara på. Medarbetarna anser att kommunikation är av yttersta vikt hos chefen: denne ansvarar för att förutsättningar och förväntningar för att utföra ett projekt tydligt formuleras. En del av de svarande upplever att de kräver mer kommunikation från chefen än de äldre medarbetarna gör. Det är inte säkert att det har med generationsanpassning att göra utan kanske med erfarenhet. Ett exempel på hur respondenterna tycker att ledarskapet kunde förändras är att man bör gå mot ett mer individualistiskt klimat.

#### **4.2.3 Likheter och skillnader i föreställningar om ledarskap**

Uppfattningen om att en blandning av auktoritärt och demokratiskt ledarskap är bäst, stämmer överens hos både chefer och medarbetare. Dock verkar medarbetarna ha ett mer uppgiftsorienterat synsätt och därför vill de ha klara och tydliga riktlinjer, istället för många möten där beslut fattas demokratiskt. Andra likheter mellan svaren är att majoriteten av chefer och medarbetare tycker att kommunikation och lyhördhet är viktiga faktorer. Chefen bör kunna hjälpa till att visa vilka förmågor och talanger som individen behöver stärka för att genomföra karriärklättringen. Cheferna ska vara tillgängliga och närvarande.

En skillnad vi tycker oss se är att chefer främst presenterar utveckling som en del av organisationen med kurser och förflyttning mellan funktioner. Som årsredovisningen säger: *"anställda i SEB förväntas ta ett betydande ansvar för sin del av verksamheten och sin egen utveckling, och banken har en tydlig och strukturerad process för att arbeta med detta"* (SEB Årsredovisning 2011:10). Medarbetarna å andra sidan menar att utveckling främst sker på det personliga planet och att detta är något man som person själv tar tag i. En förklaring till denna skillnad kan vara att medarbetarna är från Generation Y och tar för sig mycket, vilket empirin om karaktärsdragen visar.

Vidare talar cheferna ofta om att förankra visioner och mål. Majoriteten av medarbetarna tar inte upp sådana faktorer som relevanta för en bra ledare. En teori är att medarbetarna ofta är juniora i sina tjänster och att de kanske därför inte reflekterar närmre över de större målen. Det kan också vara så att 80-talisterna redan har en klar uppfattning om vilka principer företaget står för. Vad som talar för denna teori är vikten av det personliga varumärket och att ens arbetsplats nu är en förlängning av ens person.

Coachning är en relativt modern teori inom ledarskapsforskningen och det var många chefer och någon medarbetare som förklarade en bra ledarstil på ett sätt som faller väl in på hur en coach ska vara.

Slutligen verkar chefens betydelse skapa något av en debatt. Cheferna är i stort överens om att 80-talister mycket väl kunde tänka sig att byta jobb om inte chefen är bra nog. 80-talisterna å andra sidan, menar att en dålig chef är negativt, men inte något som nödvändigtvis får en att sluta. De flesta medarbetarna anser att det ska mycket till för att de ska sluta p.g.a. en dålig chef.

### **4.3 "Otålig, ja, men inte respektlös" - Motivation**

#### **4.3.1 Empiri från chefer**

Från intervjuerna kan vi se fyra olika områden som alla chefer och medarbetare berör: uppgiftens karaktär, utvecklingsmöjligheter, lön och feedback.

Respondenterna hos chef-kategorin är överens om att guldlockan för lång och trogen tjänst har förlorat sin betydelse. Man talar om att uppgifternas karaktär är av vikt, samtidigt som det inom banksektorn alltid kommer finnas rutinarbete som måste göras. Många chefer anser också att ett bra sätt att motivera de anställda är att införa sidouppdrag som att t.ex. besöka skolor. Just dessa avbrott från rutiner och standardiserade mallar är alltså ett tydligt resultat från intervjuerna.

Många trodde på ett mer flexibelt arbetssätt som att t.ex. kunna jobba hemifrån och gå till gymmet när man vill (Chef 5). Känslan kring detta karaktärsdrag var dubbelbottnad: man är överens om att det kanske krävs nya metoder och sätt att stimulera 80-talister men samtidigt uttrycker vissa en oro att man missar viktig gemenskap och lärdomar av äldre, om man inte tar del av företagets rutiner.

Utvecklingsmöjligheter är också en komponent som vissa chefer trycker särskilt hårt på. En chef berättar att han lät en medarbetare inom sitt team åka utomlands ett halvår, inte för att det gynnade gruppen i stort i någon högre grad men för att han visste att denna resa skulle stimulera den anställde att göra ett ännu bättre jobb (Chef 5). Alla respondenter anser i stort att SEB gör ett bra jobb för att internt motivera personalen just karriärmässigt. Man tillåter avancemang mellan avdelningar och tar tillvara på alla möjligheter en stor organisation som SEB kan erbjuda.

Det kanske mest klassiska motivationsmedlet inom näringslivet är lön. Cheferna är på det hela överens om att betydelsen av lön inte ska underskattas men att andra faktorer som kanske anses vara mer "*mjuka*" (Chef 7) är viktigare. Intressant nog verkar många även vara ense om att lön kanske är något Generation Y tar för givet. En chef uttrycker en viss skepsis kring att man fortfarande använder lön och bonusar i den grad man gör "*trots att det är stelbent*" (Chef 2). SEB ska förändra sitt bonussystem under året (SEB Årsredovisning 2011:67). På frågan om de tror att 80-talister skulle gå ner i lön för att ta en roligare tjänst, svarade majoriteten ja.

En chef talade om hur jobb består av olika dimensioner och han delade in dessa i fyra delar: dimensionen att påverka, lön, frihet och utvecklingsmöjligheter. Denne menade att lön traditionellt sätt har varit den främsta dimensionen men att yngre generationer nu istället fokuserar på de tre andra. Den *"super tydliga skillnaden"* medför större utmaningar som chef, eftersom dennes *"målsättning är såklart att sin avdelning ska skapa bäst resultat men om en medarbetare då ställer krav på att personligen få utvecklas innebär det att man får ta till åtgärder som kanske inte ger bäring på ens avdelning men ger personen i fråga den efterfrågade utvecklingen"* (Chef 5).

Inom SEB som organisation finns det vissa stadgade incitamentssystem så som biobiljetter och olika resor som medarbetare kan vinna. Olika beteenden mäts på SEB inom vad de kallar PDD "Personal Development Discussion". Dessa innehåller kundfokus, resultat- och affärsorientering, kompetensutveckling, drivkraft för förnyelse och förändring, effektivitet och samarbete och att leda (för chefer). Cheferna anser att dessa är hyfsat resultatorienterade. SEB tittar först och främst på försäljning.

"Den feedbacktörstande generationen" kallas ofta 80-talisterna och svaren från våra intervjuer verkar gå i samma linje. Alla intervjuade menar att respons på utfört arbete är viktigt. En anställd tror att det beror på känslan av att inte stå still: om man ger kontinuerlig feedback, känner medarbetaren att denne utvecklas och är på väg (Chef 2).

#### 4.3.2 Empiri från medarbetare

De fem områden som vi såg under chefer och motivation, återkommer även hos medarbetarna i intervjuerna.

*"Uppgifterna är det som motiverar mest"* (Medarbetare 5) och *"arbetsuppgifterna är väldigt viktiga"* (Medarbetare 2) är två av de mest förekommande kommentarerna från våra intervjuer. Respondenterna är alltså överens om att kreativitet och arbetsuppgifternas karaktär är det som gör jobbet roligt och spännande. En medarbetare sa till och med uttryckligen att det *"absolut inte fick vara statiska uppgifter"* (Medarbetare 3). Något som också nämndes från vissa

respondenter, i samband med uppgifternas karaktär, är vikten av att få vara kreativ. Vissa medarbetare som inte direkt jobbar mot kund tycker också det är viktigare att få känna att de är en del av en större bild: *"Jag är motiverad av att lära mig nya saker, trots lång utbildning. Varje dag lär jag mig nya saker. Motiverad också utav att det man gör har betydelse, istället för att det hamnar i ett svart hål"* (Medarbetare 7).

Nästa stora motivationsfaktor är utvecklingsmöjligheter. *"80-talister är framåtsträvande och vill förverkliga sig själva, egoistiska, vill slå sig fria från traditionella sätt att vara kvar"* (Medarbetare 3) är ett exempel från en respondent. Denna respondent nämner också att image genom position i företaget är en stor motivationsfaktor. Att ta sig framåt inom organisationen och i sin karriär utvecklar relativt få av respondenterna närmre. Först när frågan om vilka incitamentssystem som SEB använder sig av aktivt nämns utveckling i högre grad. Medarbetarna anser att man ansvarar för sin egen karriärsutveckling och att det alltså inte är en motivationsfaktor som företaget ansvar för.

Slutligen är alla överens om att de inte skulle kunna gå ner nämnvärt i lön för att byta jobb, och de skulle absolut inte gå ner i lön för att göra samma uppgift som de gör nu. Det finns en underton från respondenterna att det är en viktig aspekt i valet av jobb. Som en respondent uttrycker sig: *"Vad gäller lön, så finns det en underton som motiveringsfaktor men jag ser verkligen inte bara på lön"*. En respondent lägger mer vikt vid lön än de andra intervjuade. Dock är hon/han tydlig med att lönen är en reflektion av hur mycket man är villig att arbeta och personen *"blir irriterad på folk som klagar över sin ersättning"* (Medarbetare 1) när de inte heller gör något åt saken. Utvecklingen ligger i den egna personens händer.

Inom området feedback är medarbetarna överens om att det är viktigt. Alla tycker det är viktigt att bli sedd och hörd. En av de intervjuade som anser att detta var bland det viktigaste på arbetsplatsen menade bl.a. att *"det är (...) viktigt för mig att känna mig sedd och att jag får feedback och att någon använder det jag gör"* (Medarbetare 5).

Medarbetarna vill att feedback ska ske frekvent, gärna flera gånger om dagen. Detta kopplar många samman med nyfikenheten och otåligheten som beskrivits tidigare. Endast en av de intervjuade anser att feedback är *"en bonus men inget jag behöver"* (Medarbetare 8). Respondenterna är överens om att just återkoppling, positiv som negativ, sker för sällan. Det är för många medarbetare en avgörande aspekt om man trivs på sin arbetsplats. *"Det är (...) viktigt för mig att känna mig sedd och att jag får feedback och att någon använder det jag gör"* (Medarbetare 5) skildrar nästan en existentiell bild, som kan leda till meningen med hela livet. Medarbetarna särskiljer generellt inte gärna arbetsliv och privatliv, en förklaring som kan bidra med att förstå vikten av feedback.

#### 4.3.3 Likheter och skillnader i föreställningar om motivation

I stort ser vi många likheter mellan intervjuerna, främst inom kategorierna uppgift, utvecklingsmöjligheter och feedback. Alla respondenter är mer eller mindre överens om att variation i uppgifter och avbrott från rutiningöra var nyckelfaktorer för att stimulera Generation Y. En viktig skillnad som vi dock tycker oss ha märkt är behovet av kreativitet. Cheferna uttrycker svårigheter i att vara kreativ inom uppgifter i banksektorn, medan medarbetarna ofta känner att detta var bland det viktigaste för att göra ett bra jobb.

Hur respondenterna ser på utveckling har en intressant definitionsnämsig skillnad. Chefer verkar i större utsträckning tro att Generation Y motiveras av ett snabbt tempo och en snabb utveckling. Medarbetarna resonerar att det är utvecklingsmöjligheter som motiverar och att de aldrig vill känna att de stagnerar i sin personliga utveckling. Det är inte tempot i sig som är det viktiga utan att de utvecklas. När det mesta ska gå snabbt i medarbetarnas liv så ska även utdelningen för insatsen komma fort. Flera av cheferna tar t.ex. upp att de upplever att 80-talisterna vill klara av en roll på ca. 1,5-2 år när det normalt tar fem år. Cheferna menar alltså att utveckling tar sin form i karriären. Generation Y å andra sidan syftar på utveckling i termer av person och karaktär.

Medarbetare och chefer är överens om att lön verkar vara individbaserat. Slutligen är både chefer och medarbetare överens om att Generation Y är en

feedbacktörstande generation och båda parter ser en stor skillnad jämfört med äldre generationer.

## 5. Analys

### 5.1 Stämmer föreställningarna kring Generation Y?

*I empirin avsnitt 4.1 presenteras huruvida föreställningar kring Generation Y stämmer överens med karaktärsdrag som forskningen presenterar. I detta avsnitt analyseras tematiskt dessa resultat. Vi har hittat återkommande aktuella karaktärsdrag och teman hos 80-talister. Dessa har vi valt att kategorisera inom sex övergripande karaktärsdrag som vi benämner: Ifrågasättande, Illojalitet, Otålighet/nyfikenhet, Djärvhet/Ta för sig, Nätverkande och Feedbacktörstande. Vi jämför dessa resultat med tidigare forskning. Med detta avser vi få en djupare förståelse kring Generation Y.*

*I detta avsnitt, till skillnad från resterande delar i analysen, kontrasteras vår empiri mot forskningen. I de två efterföljande avsnitten, å andra sidan, baseras analysen på de skillnader och likheter vi fann hos respondenterna.*

Utifrån vår empiri kan vi konstatera att det verkar finnas föreställningar om att det existerar ett antal utmärkande drag hos Generation Y (ifrågasättande, Otålighet/nyfikenhet, Djärvhet/Ta för sig, Nätverkande och Feedbacktörstande). Dessa drag stämmer överens med tidigare forskning om generationen. Därmed finns det alltså tankar både från chefer och medarbetare att det finns speciella karaktärsdrag som utmärker Generation Y.

Som nämns under avsnittet Historik, finns det många teorier om varför vi ser vissa övergripande drag hos just personer födda under 80-talet. En generations särdrag uppstår av en mängd faktorer. Givetvis borde 80-talisternas speciella egenskaper betraktas i ljuset av andra processer men vår studie kretsar kring konsekvenser för ledarskap och motivation. Analysen kring karaktärsdragen tar därför inte sin utgångspunkt i de stora händelser som präglat Generation Y:s uppväxt utan istället i empirin från våra intervjuer och hur denna stämmer överens med tidigare forskning om generationen.

Tidigare forskning kring Generation Y har studerat olika historiska händelser och dess inverkan på generationens karaktärsdrag (Fürth 2008, Parment 2009, Pihl 2011). Vår empiri visar att dessa mer generella karaktärsdrag för 80-talisterna i mångt och mycket stämmer överens med denna tidigare forskning. Därmed tror vi att de uppväxtvillkor och socioekonomiska teorier som behandlar 80-talisternas uppväxt ligger till grund för de olika karaktärsdragen, då dessa lett till en uppsättning kollektiva erfarenheter.

En intressant reflektion gällande tidigare forskning är beskrivningen av den påstådda ekonomiska stabilitet som Sverige haft ända sedan efter andra världskriget (dock finans- och bankkris under början av 90-talet), goda arbetsmöjligheter och bra samhällsskydd. Det talades därför länge om den s.k. "traumafria generationen". Detta påstående kan vara en bidragande orsak till varför 80-talisterna anses vara "illojala". Parment (2009) och andra framträdande forskare inom ämnet menar att om en 80-talist inte får tillräcklig personlig utveckling, byter de jobb.

Vår empiri visar att 80-talisterna tvärtom anses lojala. Därmed torde den rådande ekonomiska situationen med hög ungdomsarbetslöshet vara huvudorsaken till detta, vilket också vår empiri styrker. Dock bör det poängteras att 80-talisterna också varit med om många "traumatiska" händelser, t.ex. Sveriges bankkris i början på 90-talet, Estonias förlisning 1994, mordet på Anna Lindh, terrorattacken den 11 september 2001 m.fl.

Empirin visade ibland många olika resultat, vilket enligt vår mening kan hänföras till att en generation spänner över ganska många år och givetvis finns det skillnader mellan individer. På det allra mest basala planet finns åldersskillnaden. Inom Generation Y är åldrarna just nu mellan 20 och 30 år. Detta innebär att de äldsta har varit aktiva i arbetslivet ett tag medan de yngsta just börjar på universitet.

### **Centrala delar från föreställningar kring Generation Y**

Karaktäristiska drag som vi, i linje med forskning, finner utmärkande för Generation Y är:

- Otålighet, nyfikna
- Ifrågasättande
- Feedbacktörstande

## **5.2 Hur påverkar Generation Y föreställningar kring ledarskap**

*Denna del syftar till att analysera eventuella likheter och skillnader i ledares och medarbetares svar. De två teorierna auktoritärt/demokratisk ledarstil och coachning kommer ligga till grund för analysen. Denna analys grundas i resultaten från föregående avsnitt om Generation Y:s karaktärsdrag och hur dessa påverkar föreställningar om ledarskap.*

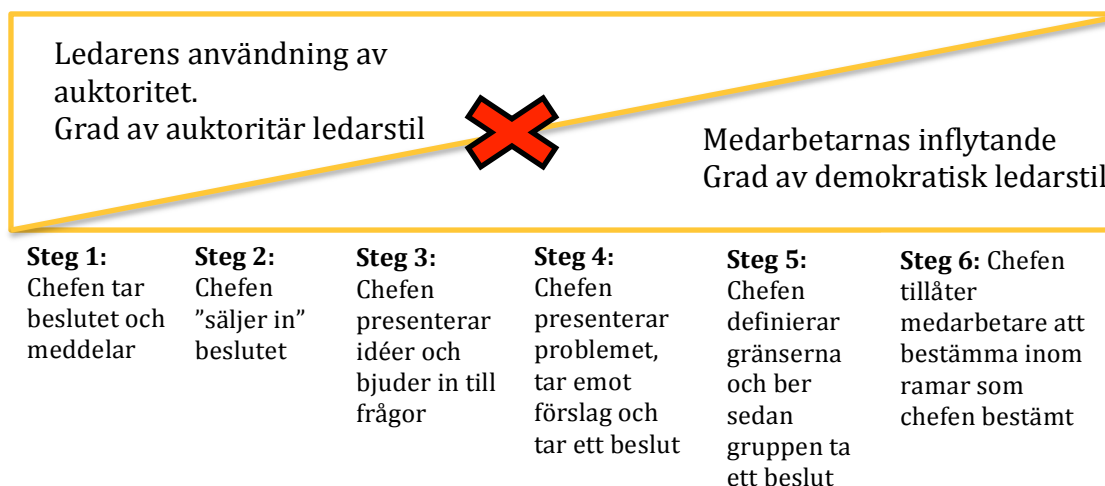
### **5.2.1 Chef eller ledare?**

Under teoretisk referensram har den uppmärksamme läsaren noterat att vi väljer att inte särskilja chef och ledare. Grint (2005 refererat i Jönsson & Strannegård 2009:34) menar i sin forskning att chefskap handlar om "déjà vu", det vill säga om saker som redan skett. Detta betyder att man har vissa verktyg eller strategier som man kan tillämpa på det dagliga arbetet. Ledarskap, å andra sidan, syftar till "vu jade" som beskriver omständigheter som inte tidigare har skett.

Intervjuerna ger att medarbetarna i vissa avseenden vill ha den klassiske chefen som "frågar när och hur, påbörjar och administrerar" (Hughes et al. 2006:39). På det mer personliga planet, är attribut som tillhör ledaren så som "utvecklar, inspirerar och frågar vad och varför" viktigare (Hughes et al. 2006:39). Empirin visar att chefskap handlar mer om position och ledarskap om relation. Dessa begrepp bör inte separeras från varandra: båda delarna är viktiga komponenter i yrkesrollen. Alltså anser vi att dessa två koncept tillsammans formar den optimale chefen/ledaren, något som också stöds av respondenternas svar.

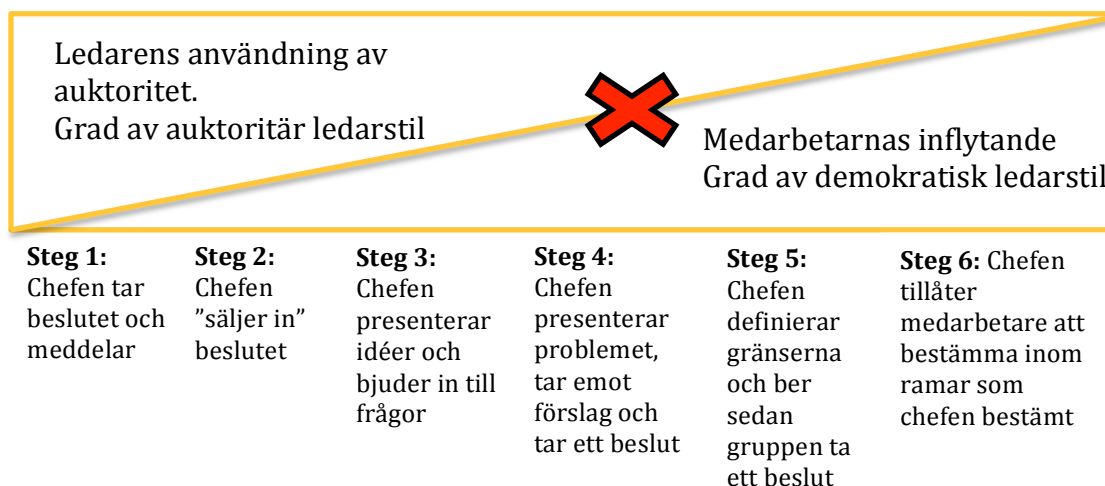
### 5.2.2 Demokratiskt eller auktoritärt ledarskap?

Från empirin framgår att majoriteten av respondenterna anser att kommunikation och lyhördhet är nyckelfaktorer i ett bra ledarskap. Alla chefer finner även att det är högst relevant att förankra och öka deltagandet vid beslut samt undvika detaljstyrning. Detta gäller även beslut eller vägval som rör högre instanser i organisationen.



Om det gäller beslut som berör SEB som organisation i stort, placerar vi de chefer vi talat med mellan steg 3 och 4, beroende på uppgift. Många av cheferna uttrycker en svårighet att anpassa alla beslut tagna inom organisationen till deras team.

Om det rör beslut som berör bara teamet är dock alla chefer överens om att kompromiss och samtal mellan alla parter är viktigast. Cheferna är noga med att förankra eventuella förändringar hos medarbetarna, oavsett från var i organisationen de äger rum.



Krysset har nu flyttats mellan steg 4 och 5, för att närma sig den helt demokratiska ledaren.

Intressant nog uppfattar några medarbetare att denna demokratisering av beslutstagande har gått lite för långt. Att göra snabba, klara val är något som några 80-talister vi intervjuat efterlyser. Även om man inte helt når den auktoritära ledaren, som i praktiken få skulle acceptera, innebär det ändå en förflyttning på skalan. Detta gäller främst det administrativa arbetet.

Den demokratiska ledaren är inget nytt. Forskning gjord (Vinnova Rapport 2008) visar att den typiske svenske ledaren särskiljer sig på tre punkter: teamorientering, deltagande och jämlikt ledarskap. Vidare visade studien att så kallat "självskyddande" dvs. att vara konflikträdd och självfokuserad, anses som värre i Sverige än i andra länder. Var ifrån den svenske demokratiska ledaren kommer finns det många resonemang kring. Vi presenterar tre förklaringar nedan.

För det första har Sverige alltid haft en stark centralmakt, ända sedan medeltiden. Detta på grund av att vi aldrig erfarit något starkt feodalistiskt samhälle. Den andra förklaringen är den starka inverkan fackföreningsrörelsen har på arbetsgivare och arbetstagare. För det tredje, påverkar vårt sociala skyddsnät hur vi agerar. Vikten av familj och släkt har minskat i Sverige, då vi kan lita på "*den svenska statsindividualismen*" (Vinnova Rapport 2008:49-51).

Forskningen menar att 80-talister är individualister. En konsekvens av detta kan bland annat speglas i att facken (Stockholm TT 2011), Svenska kyrkan (Stockholm TT 2010) och politiska partier (Hagevi 2011) tappat allt fler medlemmar. Om det är så att den klassiske svenske ledaren baseras på tankar om kollektivism och samhällstraditioner är det kanske inte märkligt att dessa stereotyper nu sätts på prov. Globalisering är också en bidragande förklaring till förändringar i ledarskap. I takt med att världen blir tillgänglig för fler, kommer även märkas i nya krav på chefen (Vinnova Rapport 2008:52). Kanske är de empiriska resultat vi funnit en omvärdering av hur Sveriges samhälle fungerar, snarare än ledningen på SEB.

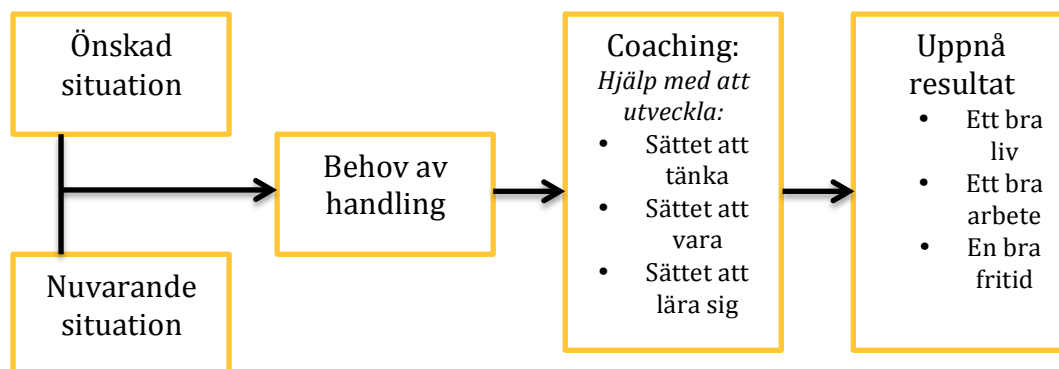
Om man rannsakar vad cheferna svarar under intervjuerna, är de måna om att understryka med-ledarskap och lyhördhet och nämner endast i kortare drag om resultatfokus. Intressant nog verkar det som att många 80-talister inte ser det sistnämnda som en nackdel, utan snarare som ett plus för en bra chef då det kan stärka trovärdigheten som ledare.

I praktiken är det svårt för oss att se hur stor denna diskrepans mellan det auktoritära och demokratiska ledarskapet är. Cheferna tenderar generellt att tona ner resultatfokuseringen, även om detta inte är något som stör Generation Y. Tvärt om var det många som fann detta givet och en självklarhet. Som två medarbetare sa: levererar man inte ska man inte vara kvar. Alla är utbytbara (Medarbetare 2 och 3).

### 5.2.3 Coachning

Den främsta anledning till varför coachning har en så central roll i denna uppsats är p.g.a. att det baseras på begreppet *förändring*. Vinnovas rapport (2008) om svenskt ledarskap menar ledarskapsutvecklingen bland annat går mot att lära sig skapa sociala nätverk och vikten av att jobba med relationer, exempel som stämmer väl in med coachning (Vinnova Rapport 2008:75). Generation Y är generellt, som både vår empiri och annan forskning visar, otåliga personer som snabbt anpassar sig till nya situationer. Medarbetarna vill att utvecklingen ska gå snabbt.

Från våra intervjuer anser många medarbetare att deras chef fungerar som ett bollplank för deras åsikter och tankar. En person nämner att chefen skulle hålla ihop säcken, mer än att titta på arbetet i sig (Medarbetare 1). Många av cheferna håller med i dessa åsikter och menar att deras uppgift ofta inte är att vara experter: detta lämnar man till de anställda. En chef säger att en av uppgifterna hon/han har är att leda de anställda rätt genom personlig utveckling och ifrågasättande (Chef 5).



Modellen visar att variabler inom coachning stämmer överens med respondenternas bild av en bra ledare. Coachen ska lära medarbetarna att tänka rätt, så att de kan nå svaren själva. Detta knyter an till feedback, som många anställda anser är det viktigaste hos en bra chef. En coach ska nämligen enligt teorin *"ställa relevanta frågor och lyssna aktivt, föreslå handlingsalternativ, uppmana till handling och fråga efter resultat, ge konstruktiv kritik och låta individen lära sig av sina egna erfarenheter och ge beröm"* (Berg 2004:20).

Om man åter slår en blick mot tabellen som presenterades under coachning i metod-avsnittet, ser man ytterligare samband.

|                            | Äldre ledarskapsteorier        | Modernare ledarskapsteorier                  |
|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|
| Omvärlden                  | Förutsägbar                    | Oförutsägbar                                 |
| Tillgänglig information    | Lite                           | Mycket                                       |
| Medarbetarnas kompetens    | Låg                            | Hög                                          |
| Motivation hos medarbetare | Pengar                         | Pengar. Meningsfullhet. Personlig utveckling |
| Ledarstil                  | Order och kontroll.<br>"Polis" | Ge frihet under ansvar. Coach                |

Alla medarbetare är överens om att relationen mellan dem och deras chefer är väldigt viktig, inte minst inom det privata. Man fann det viktigt att chefen vet hur man har det hemma, vad man ska göra i helgen eller hur andra delar av privatlivet ser ut.

Frihet under ansvar är ett återkommande tema i intervjuerna, något som coachning speglar väl. Även personalens utbildningsnivå är av relevans. Vår

studie genomförs inom en organisation som har mycket ambitiös, välutbildad personal, som enligt många chefer ofta kan mer än de själva om den konkreta uppgiften. Utbildningsnivån hos personalen är en viktig del av varför vi ser de resultat vi gör.

#### ***Centrala delar från föreställningar kring ledarskap***

- Vi ser tendenser till över-demokratisering av ledarskapet
- Medarbetarna har inget emot att jobba mot resultat - alla är utbytbara
- En bra chef är lyhörd och kommunikativ
- SEB jobbar till viss del med coachning idag.

### **5.3 Hur påverkar Generation Y föreställningar kring motivation?**

*Denna del av analysen syftar till att jämföra ledares och medarbetares svar, för att hitta likheter och skillnader i föreställningar om och kring Generation Y. Dessa kommer simultant jämföras med de tre motivationsteorier introducerade under teoretisk referensram.*

#### **5.3.1 Jämförelse mellan chefer och medarbetares syn på motivation**

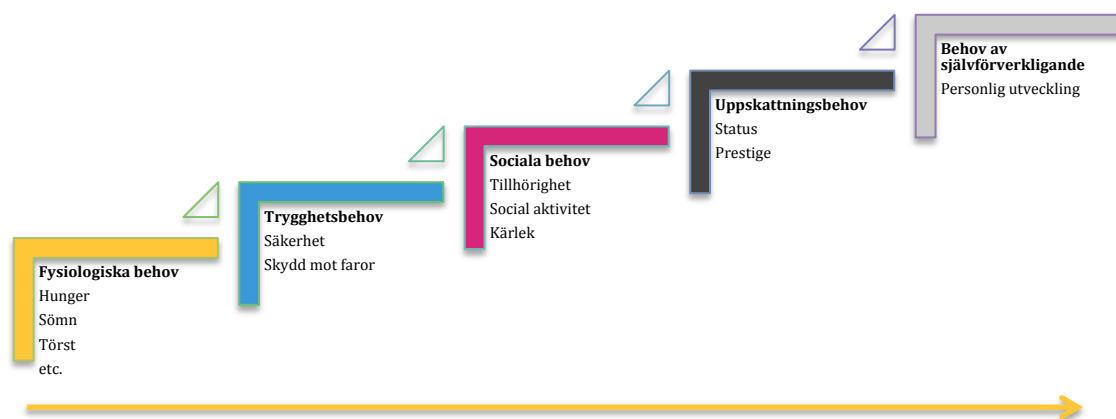
##### **Lön**

Lön är kanske den mest klassiska motivationsfaktorn används inom näringslivet. Intressant nog har empiriskt belagd forskning visat att finansiell kompensation för att lösa uppgifter som är mer komplexa, faktiskt fungerar kontraproduktivt, snarare än motiverande (Pink 2011). Ändå använder sig många företag, inte minst på ledningsnivå, sig av detta och så även SEB. Företaget ska dock i år förändra sitt bonussystem (SEB Årsredovisning 2011: 67-69).

Alla intervjuade är på det stora hela överens om att Generation Y inte drivs nämnvärt av högre lön och att den verkar vara individbaserad. På frågan om 80-talister skulle kunna gå ner i lön för att istället få en mer givande tjänst, sa de flesta ja, om än i begränsad omfattning. Här drar vi paralleller till Maslows behovssteg. Från empirin anser vi att de olika stegen innehåller olika komponenter, beroende på från vilken tid du är född. För äldre generationer är

lön ett viktigare medel för att få bekräftelse för väl utfört arbete, anser våra respondenter.

Vad detta beror på är det svårt att spekulera kring. En teori kan vara att de olika stegen förändras över tiden. En annan, kanske mer rimlig förklaring, är att Maslows steg är en förenklad bild av hur människan fungerar. James R. Lindner (1998) menar i sin artikel "Understanding employee motivation" att inte varje steg måste uppfyllas, för att nästa ska nås. Han menar att alla motivationsfaktorer är en mix av varandra.



Lönen kan också kopplas till Herzbergs hygien och motivationsfaktorer. Tidigare forskning menar att lön är en hygienaspekt och till exempel en utmanande uppgift är en motivationsaspekt (James R. Lindner 1998). Därför kan vi inte dra någon slutsats att detta är något annorlunda för just Generation Y.

Egen tid är något många chefer särskilt lyfter fram som karaktäristiskt för Generation Y. I takt med att ett dygn känns kortare eftersom man är tillgänglig konstant, blir personlig tid och utveckling en bristvara. Så kanske är fritid som man kan planera själv en större motivationsfaktor för Generation Y.

### ***Arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter***

McClelland beskriver tre faktorer utöver Maslows steg, vilka är makt, samhörighet och prestation (1961, 1962, 1975 och 1990 refererad i Jacobsen & Thorsvik 2003:261-263). Särskilt den sista faktorn anser vi är av stor relevans

för de intervjuobjekt vi träffat. Alla medarbetare tycker att deras arbetsuppgift är det viktigaste för dem. Detta sammanfaller även med chefernas åsikt. Prestationen kan kopplas till självförverkligandet, om att jobbet ska spegla vem du är som individ. Att inte få en uppgift man brinner för, ligger inte i linje med vem man är som person och blir därför inte något man motiveras att göra. Även Maslow menar att en spännande utvecklingsmöjlighet är en motivationsfaktor och inte en hygienfaktor (James R. Lindner 1998).

Vi vill understryka att alla medarbetare är överens om att man måste jobba hårt och vara ambitiös för att nå dessa utvecklingsmöjligheter. Uppfattningen om att Generation Y är egoister må möjligen stämma, men vi tycker oss inte ha sett att 80-talister tar saker för givet. De är medvetna om att hårt jobb lönar sig.

### **Feedback**

Feedback kan leda till alla steg i Maslows trappa, ända ner till trygghetsbehov. Mycket mer än tidigare generationer, anser alla våra respondenter, att Generation Y är beroende av feedback. Medarbetare anser också att detta behövs ges mycket mer frekvent. I kontrast tror många chefer att äldre generationer tycker det är fullt tillräckligt med utvecklingssamtal tre gånger per år.

#### ***Centrala delar från föreställningar kring motivation***

- Lön är en individbaserad motivationsfaktor
- Spännande uppgifter och utvecklingsmöjligheter är viktiga motivationsfaktorer
- Feedbackstörstande utmärker Generation Y. Medarbetare tycker att återkopplingen kan ske oftare genom den vardagliga kontakten

## **5.4 Diskussion kring utveckling av ledarskap**

*Denna delanalys syftar att konkretisera hur företag kan förändra/anpassa sitt ledarskap för framtidens generationer. Resultatet av de två ovanstående analyserna av empirin visar att vi inte finner några belägg för att SEB:s chefer "generations-anpassar" sina ledarstilar eller hur de motiverar sina medarbetare. Däremot ser vi en tydlig trend och behov av att individanpassa ledarskapet och se*

*till varje individ i hur denna bäst blir motiverad. Därmed följer nedan en ansats till konkreta förslag inom coaching och individanpassat ledarskap.*

Inom SEB används coachning till viss del redan idag. Ledarstilen är ett utmärkt sätt att få öppna och givande samtal mellan medarbetare och chefer. Eftersom empirin tydligt visar att Generation Y vill ha mycket feedback och återkoppling anser vi att SEB kan utveckla coachning ytterligare. Det är framför allt de informella samtalen mellan olika parter som bör bearbetas. Från empirin kan vi utläsa att alla medarbetare anser att diskussioner med chefen på vardaglig basis är givande. Eventuella oklarheter kan i och med dessa redas ut och medarbetaren får en bättre insikt i sin prestation. Eftersom empirin från både chefer och medarbetare delar åsikten att det är personens egen uppgift att ta ansvar för sin personliga utveckling, torde därmed coachning vara en lämplig ledarskapsmetod. Medarbetaren får hjälp med att forma sitt sätt att tänka för att nå sin fulla potential.

Det framkommer även en viss självkritik hos medarbetarna. Många menar att man som ung måste anpassa sig efter situationen. Därmed är chefen inte ytterst ansvarig för att Generation Y:are ska trivas på jobbet och chefen behöver inte anpassa sig efter generationens karaktärsdrag. Vi, liksom mycket forskning, anser ändå att de karaktärsdrag vi ser är av relevans och signifikans. Företag bör vara uppmärksamma på vilka konsekvenser dessa karaktärsdrag kan ha för organisationen. Det är viktigt att ledarskap och relationer till medarbetare kontinuerligt ses över och vid behov anpassas, just därför att tider och därmed krav förändras.

Vi tror att behovet av återkoppling tidigare legat runt uppskattningsbehov eller t.o.m. runt självförverkligande på Maslows trappa men att det för en 80-talist istället är ett trygghetsbehov. Detta p.g.a. att Generation Y framstår feedbackstörstande även när det inte rör jobbrelaterade frågor. En hypotes är att 80-talister oftare gjorde grupparbeten i skolan än tidigare generationer. Vidare sattes inte Generation Y:s betyg i jämförelse med andra elever, något som tidigare generationer fick erfara. Detta bidrog till att individen

uppmärksammades och att betygen inte följde en normalfördelning: alla kunde få MVG (UnitedMinds 2012:24).

I undersökningen har vi försökt förklara några av de karaktärsdrag vi hittat. Feedbackörstandet kanske kan förklaras i den snabba kommunikation via teknik de är uppväxta med. Därför känner vi oss trygga med att bekräfta den rådande bilden om att 80-talister, mer än tidigare generationer, söker feedback och vill ha den snabbt.

I stort anser vi att SEB som organisation har en modern syn på vad som stimulerar unga idag. Utvecklingsmöjligheter och utbildningar är möjliga för de som jobbar hårt och uppmuntras av SEB. Banken arbetar också aktivt för att medarbetarna ska känna stor delaktighet i arbetet och att de har goda möjligheter att påverka. Detta syns t.ex. i PDD samtalen som är ett konkret, tydligt och framförallt öppet sätt att arbeta mot återkoppling i praktiken. Vi tror att dessa samtal är ett bra sätt att hantera den otålighet och krav på feedback som Generation Y ställer. Under PDD samtalen ges också en tydlig möjlighet för chefen att förstå medarbetarnas sätt att tänka, drivkrafter och önskemål. Det blir ett naturligt sätt att inventera medarbetarnas utvecklingsbehov och därmed kan chefen individanpassa sitt ledarskap därefter.

Det är viktigt att dessa PDD-samtal inte ersätter den dagliga kontakten mellan chef och medarbetare, i form av kontinuerlig återkoppling som beröm och konstruktiv kritik. Detta styrker vår empiri eftersom flera menar att det inte går att spara all återkoppling till PDD samtalen: de måste tas i tu med när de uppstår. PDD är däremot viktigt för att medarbetarna ska få motivation i ett längre perspektiv. Det längre tidsperspektivet är svårt att inkorporera i den vardagliga kontakten. Coachning omfattar allt från dagliga informella diskussioner till feedback på arbetsinsatser. Mer formella periodiska utvärderingar sker då i form av PDD.

Individbaserat ledarskap är i viss mån vår egen vidareutveckling av teorin om coaching. Enligt coaching är det viktigt att personalen sätter upp egna mål och lägger upp sina egna planer (Berg 2004:57). Med individbaserat ledarskap

menar vi att det är upp till chefen att se till individen i fråga, dennes individuella behov, krav och önskemål och i största möjliga mån anpassa sitt ledarskap därefter. PDD-samtalen är ett konkret exempel på hur samtal förs mellan chef och medarbetare kring individens mål, uppföljning och resultat.

Vår empiri visar också att det verkar vara individuellt hur medarbetare ser på vikten av att känna sig delaktiga i en större mening. Från intervjuerna framgår det att chefer ofta talar om mål, vision och långsiktighet. Många menar att individen måste känna sig del av en större mening genom att *"bygga katedralen"* som nämndes tidigare. En del medarbetare instämmer om att det är viktigt att känna sig delaktiga i helheten. Andra håller inte alls med utan lägger mycket större fokus på individen: *"jag tror inte så många bryr sig om de stora målen, man vet vad man valt för företag"* (Medarbetare 6). En optimal chef för dessa medarbetare borde då fokusera på att fungera som ett individuellt bollplank och bryta ner de stora målen och konkretisera dem till individnivå. Vi tror att en förklaring till diskrepansen mellan medarbetarna beror på vilken roll man har inom företaget. Att få de större visionerna och målen förankrade är t.ex. viktigare för medarbetare som inte direkt jobbar mot kund. I de fallen vill medarbetarna gärna ha en ledare som tydligt får dem att känna mening i arbetsuppgifterna. Det medför att en situationsanpassat ledarskap borde vara lämpligt, vilket omfånget av uppsatsen begränsar oss i att utveckla mer.

## 6 Slutsats

Det pågående generationsskiftet, där 40-talister går i pension och 80-talister sätter sin fot på arbetsmarknaden, är högst relevant i dagens samhälle. Med utgångspunkt i denna påtagliga förändring, samt att vi själva är födda under 80-talet, vill vi undersöka om intåget av en ny generation påverkar föreställningar kring ledarskap och motivation. Våra två forskningsfrågor som ligger till grund för uppsatsen är:

1. *Stämmer chefers och medarbeters föreställningar om Generation Y överens med tidigare forskning?*
2. *Utifrån detta: Hur påverkar Generation Y föreställningar kring ledarskap och motivation?*

Först undersöker vi huruvida våra respondenter, chefer och medarbetare på SEB, anser att föreställningar kring Generation Y stämmer överens med forskning om ämnet. Därefter fördjupar vi oss i mer klassiska teorier inom ledarskap och motivation.

Empiri om ledarskap visar att båda grupper tycker att kommunikation, lyhördhet och att chefen kan fungera som ett bollplank är viktigt för ledarskapet. Vidare upplever några medarbetare att det ibland finns tendenser till över-demokratisering av ledarskapet.

Inom ämnet motivation ansåg alla respondenter att variation i arbetsuppgifter är något som stimulerar Generation Y. Vidare anser många att lön är en individbaserad motivationsfaktor och att feedbackstörsståndet är det som främst utmärker Generation Y jämfört med äldre generationer.

Inom ledarskap använder vi oss av demokratiskt/auktoritärt ledarskap samt coachning. Utifrån empirin anser vi att det ibland sker över-demokratisering av ledarskapet. Detta kopplar vi nödvändigtvis inte endast till SEB som organisation, utan till hur svenskt ledarskap sett ut över en längre tid. Coachning nämns av vissa ledare och av många medarbetare.

Inom vår analys om motivation använder vi oss av Maslows behovstrappa, McClellands teori om behov samt av Herzbergs hygien och motivationsfaktorer. Dessa teorier, liksom våra resultat, pekar på att monetära medel är en individbaserad morot inom kunskapsintensiva branscher.

Vår slutsats är ett individbaserat ledarskap är lämpligt, där ledarens uppgift är att kommunicera, lyssna och inspirera. Genom att ta de stora, övergripande målen och konkretisera och anpassa dessa för individen, tror vi att man stimulerar en 80-talist till bättre resultat. Vi tror på mer kontinuerlig återkoppling i vardagen. Egentligen krävs det relativt lite av chefen: en uppmuntrande kommentar, en snabb fråga om hur arbetet går eller höra hur helgen varit. Om detta sätts i kontrast till att boka in möten och

utvecklingssamtal, är detta ett effektivt, enkelt och uppskattat sätt att leda och motivera en 80-talist.

## 7 Implikationer

*I föregående avsnitt presenterar vi våra resultat och återkopplar dessa till våra inledande forskningsfrågor. I detta stycke introducerar vi implikationer för vårt forskningsområde.*

*"Det finns inget beständigt förutom förändring"*

Herakleitos, 500-talet f. Kr

Under vårt arbete med denna uppsats har vi stött på flera relevanta och viktiga frågor som vi anser kan vara värda att vidare undersöka. Det första ämnet rör något som vi delvis aktivt tog upp i våra intervjuer men som vi anser behöver undersökas i en fördjupad studie. Det avser huruvida generations-anpassade ledarskap är något som företag bör ägna sig åt och i så fall på vilket sätt. Utifrån slutsatserna dragna från denna studie, tycker vi att svaret på denna fråga inte rör Generation Y i sig, utan mer förändringar i stort. Som citatet ovan antyder kommer förändringar att ske, vare sig vi vill det eller ej. Detta betyder att nya årskullar, oavsett storlek, kommer in på arbetsmarknaden. Anpassning krävs då av företag, inte för att nya generationer kommer vara ännu mer egocentriska än Generation Y men därför att teorin om en komparativ fördel kräver det. Om man ska vara längst fram måste man kontinuerligt vara lyhörd för vad medarbetare uppskattar. Att tro att man hittat den slutgiltiga lösningen en av de största fallgroparna. Just därför måste man som företag vara öppen och anpassningsbar.

Vi tror även behovet av förändring kommer ske snabbare och oftare, i takt med att teknologin och kunskapsnivån hos de anställda ökar. En förklaring till varför många äldre kallar Generation Y obotliga egoister är förmodligen för att de äldre själva inte fått chansen att ställa dessa krav. Vi anser att företag som vill vara aktiva inom svenskt näringsliv i framtiden måste vända dessa snabba svängar till sin fördel. Proaktivitet och lyhördhet, i kombination med öppenhet för nyheter, är vårt recept på framgång inom ledarskap.

Den andra frågan som väcktes, som är minst lika intressant dock svårare att spekulera i, är hur Generation Y själva blir som företagsledare. Det hade givetvis varit intressant om vi kunde se våra respondenter och oss själva om 20 år: vad kräver vi då? Hur hanterar vi eventuella medarbetare? Hur bra är vi själva på att vara lyhörda?

Ledarna idag har inte en lätt uppgift. Personalen kommer till nya jobb med dubbelexamen och extrem ambition. Fokus för en ledare har enligt vår empiri skiftat något från chefskap till coachning. Kanske blir rollerna de omvända, det vill säga att 00-talisterna kräver mer privatliv och mindre interaktion. Man kanske har fått en övermättnad på teknologi och går tillbaka till mer handfast kunskap.

Ett annat område som är intressant att utforska ur ett generationsperspektiv är *lärande* mellan generationer. I framförallt kunskapsintensiva branscher är vikten av kunskapsöverföring, både implicit och explicit, från erfarna till nya medarbetare avgörande. Det skulle vara intressant att studera om Generation Y:s intåg på arbetsmarknaden innebär att kunskapsöverföringen ser annorlunda ut. Det är också intressant att se om det sker lärande från de yngre till de äldre. Eftersom Generation Y anses vara mycket mer tekniskt kunniga, är det en tänkbar teori.

Ett annat intressant område som forskningen skulle kunna utveckla är Generation Y:s kunskaper kring IT och kommunikation och vad det får för konsekvenser i organisationer. I takt med att IT blir en mer integrerad del av alla svenskers vardag, kommer detta med all sannolikhet påverka hur Generation Y vill kommunicera på bästa sätt. Som empirin skildrar så använder sig Generation Y av andra kommunikationskanaler i större utsträckning, t.ex. Facebook, Twitter och LinkedIn.

Slutligen kan forskningen studera vad föreställningarna kring Generation Y får för konsekvenser på handlande i organisationer, d.v.s. kognitiv organisationsteori, vilket behandlar olika kognitiva strukturer och deras effekter.

## 8 Relevans

Just nu sker en omfattande generationsväxling. Inom kommunerna är det t.ex. upp till 50 % av personalen som ska avsluta sin karriär inom de närmsta åren (Fürth 2008). In kommer de nya generationerna, som forskningen menar kommer ställa annorlunda krav.

Vi anser att denna uppsats är av relevans, inte bara för banksektor men för många andra kunskapsintensiva arbetsplatser. I takt med att kunskapsöverföring sker snabbare och oftare, bör en förändring av ledarskapet tas i beaktning.

Den över-demokratisering vi tycks oss se kan även tillämpas på andra kunskapsområden, så som skolan. Just nu pågår en stor skolreform i Sverige, där läraren åter ska placeras bakom katedern. Kanske är detta ett exempel på tillbakagången som många medarbetare uttryckte en saknad efter: mer raka besked om vad som ska göras.

Hur som helst anser vi att ämnet är spännande, viktigt och relevant och något som kan appliceras på många olika sektorer, branscher och företag.

## 9 Appendix

### Litteratur

Adair, J. (1984). *The Skills of Leadership*. Gower Publishing Company Limited, Hants.

Ahltorp, B. (2003). *Ledarskap ut ett ledningsperspektiv – Teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Birgitta Ahltorp och Shakti AB, Malmö.

Alvesson, M., Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur.

Berg, M. E. (2004). *Coaching - att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Studentlitteratur, Lund.

Fürth, T. (2008). *Den dubbla utmaningen*. Kommunlitteratur AB, Höganäs.

Herzberg, F. (2008). *One More Time – How Do You Motivate Employees?*. Harvard Business Review.

Huges, R.L., R.C.Ginnet & G.J. Curphy. (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. McGraw-Hill, Boston.

Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D-I., & Thorsvik, J. (2003). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur. 3:e upplagan, Lund.

Jönsson, S., & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Liber AB. 1:2 upplagan, Malmö.

Mintzberg, H. (1998). *Covert leadership: Notes on managing professionals*. Harvard Business Review.

Parment, A. (2009). *Generation Y – framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!*. Liber, Malmö.

Parsons, T. (1956). *Suggestions for a sociological approach to theory of organizations*. Administrative Science Quarterly.

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

Pink, D.H. (2011). *The suprising truth about what motivates us*. Canongate Books Ltd, Edinburgh, UK.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York.

Walter, G. (2000), *Bonniers synonymordbok*, Albert Bonniers Förlag, Stockholm

Zaleznik, A. (1977). *Managers & leaders: are they different?* Harvard Business Review.

#### Andra tryckta källor

SEB och Intellecta Corporate. (2012). *Årsredovisning 2011*. Elanders, Sverige.

Fürth T, Lindgren, M & Lüthi B. (2005). *Kairos Future The MeWe Generation – what business and politics must know about the next generation*. Bookhouse Publishing, Sverige

Lindner, J R. (1998). *Understanding Employee Motivation*. Piketon Research and Extension Center. The Ohio State University, Ohio.

UnitedMinds. (2010). *80-talisterna – Så funkar de*.

Schultz P (2012). *Supertalanger VA Enkäten*, Veckans Affärer, Januari

Vinnova Rapport. (2008). *Chefskapets former och resultat – Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*.

## Internetkällor

Stockholm TT (2011). *LO-facken tappar medlemmar*. SVD.

[http://www.svd.se/nyheter/inrikes/lo-facken-tappar-medlemmar\\_6003831.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/lo-facken-tappar-medlemmar_6003831.svd) (Hämtad 2012-04-10).

Stockholm TT (2010). *En miljon väntas lämna kyrkan*. SVD.

[http://www.svd.se/nyheter/inrikes/en-miljon-vantas-lamna-kyrkan\\_4061241.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/en-miljon-vantas-lamna-kyrkan_4061241.svd) (Hämtad 2012-04-10)

Hagevi, M. (2011). *Minskad andel partimedlemmar*. Surveyinstitutet.

<http://blogg.lnu.se/survey/blog/partier/minskad-andel-partimedlemmar/> (Hämtad 2012-04-10)

Zholkovsky, A. (1984) *Themes and Texts*. Nationalencyklopedin.

[www.ne.se/tematisk-metod](http://www.ne.se/tematisk-metod) (Hämtad 2012-05-05)

Bilaga: Intervjupersoner

| Benämning     | Titel                                                 | Intervjudatum |
|---------------|-------------------------------------------------------|---------------|
| Chef 1        | Kundtjänst chef, Retail                               | 12-02-28      |
| Chef 2        | Chef inom Trade Finance & Factoring operations        | 12-03-27      |
| Chef 3        | Kontorschef, Retail                                   | 12-03-06      |
| Chef 4        | Privatmarknadschef, Retail                            | 12-03-27      |
| Chef 5        | Chef inom Trading & Capital Markets, Merchant Banking | 12-03-28      |
| Chef 6        | Kontorschef, Retail                                   | 12-03-21      |
| Chef 7        | Regionchef, Retail                                    | 12-03-05      |
| Chef 8        | Ansvarig för Private Banking, Wealth Management       | 12-04-24      |
| Medarbetare 1 | Specialist Private Banking, Wealth Management         | 12-04-16      |
| Medarbetare 2 | Trainee, Merchant Banking                             | 12-03-23      |
| Medarbetare 3 | Cash-Management, Merchant Banking                     | 12-03-02      |
| Medarbetare 4 | Analytiker, Merchant Banking                          | 12-04-24      |
| Medarbetare 5 | Affärskravsspecialist, Retail                         | 12-03-06      |
| Medarbetare 6 | Inhouse-jurist, Merchant Banking                      | 12-04-17      |
| Medarbetare 7 | Risk, Merchant Banking                                | 12-04-18      |
| Medarbetare 8 | Account manager, Merchant Banking                     | 12-05-08      |