



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

**Motiverar ledare sina anställda olika beroende på vilken ålder
medarbetarna har?**

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

Författare: Gabriella Härslö 980917

Författare: Sandra Yousif 990531

HT2021

Kandidatuppsats

Handledare: Niklas Åkerman

Förord

Vi vill först och främst ge ett enormt tack till våra respondenter som har ställt upp på intervju. Utan er insats hade inte denna uppsats varit möjlig, ni har även gett oss bra och intressanta kommentarer som har varit mycket värdefulla för uppsatsen.

Sedan vill vi tacka vår handledare Niklas som har ställt upp med kort varsel för guidning och feedback för vårt arbete.

Abstract

The term motivation is indistinct, and many researchers have tried to define its meaning for decades, from Maslow to more modern theories on the subject. Motivation is heavily affected by an individual's interests, personality, characteristics, and age. According to new studies, made between 2016–2020, a person's age affects what an individual values as motivation. Younger workers value monetary motivation more than older workers do, and older employees value meaningful work over monetary rewards. But research on how leaders and managers adapt their motivation strategy related to age has not been done. Leaders and managers use a variety of different techniques to motivate their staff. For instance, they distribute the work assignments based on the workers' volition, they also motivate by giving their workers freedom when doing their tasks. But they always make sure they are available if their employees need them. In this study we have implemented a qualitative method, where 15 leaders and managers have been interviewed about how they motivate their employees based on age. When using these motivational tactics, leaders and managers have a tendency to only make minor adjustments to age differences. However, in some motivation tactics they make bigger adjustments to the age difference. For example, they tend to give out more feedback to younger employees and trust that the older generation knows what they are doing. Many leaders also disagree with the theory and would give out more meaningful work to younger employees and higher salary to the older generation.

Keywords: motivation, motivational factors, age, age differences, leaders, and managers.

Sammanfattning

Begreppet motivation är ett diffust begrepp och många forskare har försökt definiera dess innebörd i flera decennier. Från Maslow till mer moderna teorier inom ämnet. Men det man kommit fram till är att motivation påverkas starkt av en individs intressen, personlighet, egenskaper och ålder. Enligt nya studier, gjorda mellan 2016–2020, påverkar en persons ålder vad en individ värderar som motivation. Yngre arbetare värderar monetär motivation mer än vad äldre arbetare gör, och äldre värdesätter meningsfullt arbete framför monetära belöningar. Men forskning om hur ledare och chefer anpassar sin motivations strategi relaterad till ålder har inte gjorts. Ledare och chefer använder en mängd olika tekniker för att motivera sin personal. De delar till exempel ut arbetsuppgifterna utifrån arbetarnas önskemål, de motiverar också genom att ge sina arbetare mer frihet när de utför sina arbetsuppgifter. Men de ser alltid till att de är tillgängliga om deras anställda behöver dem. I det här arbetet har en kvalitativ undersökning gjorts där 15 ledare har blivit intervjuade om hur de motiverar sina medarbetare baserat på deras ålder. När de använder dessa motiverande faktorer har ledare och chefer en tendens att endast göra mindre skillnader baserat på deras ålder när de motiverar dem. Men det finns undantag där det är större skillnad. De tenderar till exempel att ge mer feedback till yngre arbetstagare och litar på att den äldre generationen vet vad de gör och kan sitt yrke. Många ledare följer även teorin och skulle ge ut mer meningsfullt arbete till yngre anställda och högre lön till den äldre generationen.

Nyckelord: motivation, motivationsfaktorer, ålder, åldersskillnader, ledare och chefer.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund och problemdiskussion	3
1.2 Syfte	5
1.3 Uppsatsens disposition	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Motivation	6
2.1.2 Hackman & Oldhams Motivationsmodell	6
2.3 Ålders påverkan på motivation	7
2.4 Ledarskaps implikation på motivation	8
3 Metod	10
3.1 Val av metod	10
3.1.1 Semistrukturerad intervju	10
3.1.2 Intervjuguide	10
3.2 Urval	11
3.3 Genomförande	12
3.3.1 Förförståelse	12
3.3.2 Utförande av intervjuerna	12
3.3.3 Dataanalys	13
3.4 Etiska ställningstaganden	13
3.5 Forskningskvalitet	14
4 Empiri	15
4.1 Ledares syn på motivation	15
4.2 Hur tar ledare hänsyn till medarbetarnas ålder	16
4.2.1 Motivationsfaktorn att känna välmening	18
4.2.2 Motivationsfaktorn pengar	19
5 Analys	20
5.1 Ledare och deras syn på motivation	20
5.2 Hur tar ledare hänsyn till medarbetarens ålder	21
5.2.1 Motivationsfaktorn att känna välmening	22
5.2.2 Motivationsfaktorn pengar	23
6 Slutsats	25
6.1 Begränsningar och vidare forskning	25
7 Referenslista	27
Bilaga 1. Intervjuguide	30

1. Bakgrund och problemdiskussion

“De anställda är vår viktigaste resurs” skriver Jacobsen & Thorsvik (s. 221, *Hur moderna organisationer fungerar*, 2014). De nämner att arbetarnas kompetenser är en av de viktigaste resurserna ett företag kan ha och att värdeskapandet som sker i organisationer blir även alltmer beroende av de kompetenser och färdigheter som anställda bidrar med. Därav blir processen att utveckla, motivera och bevara kompetenser och färdigheter allt viktigare. Företag som lyckas motivera sina anställda och engagerar dem till att frivilligt prestera lite ytterligare för organisationen kommer ha förmåner i förhållande till de organisationer där de anställda endast gör det nödvändiga arbetet. Anställda som är motiverade kommer ta eget initiativ till att försöka lösa problem på egen hand utan att belasta ledningen eller kollegor. De hjälper även till när oväntade situationer uppstår och de gör det utan att förvänta sig något tillbaka.

Motivation kan definieras på olika sätt, men Nationalencyklopedin definierar ordet “*psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål*”. En framstående forskare inom motivation är Maslow (1943) och en av hans mest kända teorier är Maslows behovshierarki. Den går kortfattat ut på att alla människor har fem grundbehov som ska prioriteras efter varandra i form av en hierarki. Maslows teori har under åren tolkats och utvecklats av forskare. Exempelvis utvecklade Herzbergs (1959) tvåfaktorteori som utgår i att motivation påverkas av två faktorer, arbetsuppgifternas art och trivsel. Herzbergs teori utvecklades sedan av Hackman och Oldham (1976) som menar på att det finns fem faktorer som påverkar motivationen på arbetsplatsen. Arbetsuppgiftens art och variation i arbetet, helhetsbild på vart arbetet leder, betydande inverkan på en tredje part, ansvar och feedback är vad som motiverar medarbetare. Motivation är även starkt påverkat av anställdas intressen, och dessa påverkas bland annat av personers personligheter, egenskaper och ålder (Sullivan & Jerry, 1989).

Nya studier om motivation går in mer på hur motivationen kan skilja sig mellan åldersgrupperna. Åldersgrupperna kategoriseras i yngre och äldre. Yngre medarbetare är de individer som har en avslutande gymnasial utbildning fram till ca 40 år gamla, och de äldre medarbetarna är de individer som är över 40 år till och med pensionsålder. Mahmoud et al. (2020) och Fobian & Maloa (2020) kommer fram till att motivationen skiljer sig mellan yngre och äldre, då yngre motiveras av materiella motivationsfaktorer, som exempelvis ekonomiska belöningar. Medan den äldre generationen uppskattar mer sociala motivationsfaktorer, som positiv kritik från ledningen och meningsfullt arbete. När en individ är yngre, ligger fokus mer på att stabilisera sin ekonomi. Därav blir materiella belöningsystem mer attraktivt för yngre. När en individ är äldre, har de redan en etablerad ekonomi. Därav ligger fokus på det känslomässiga tillståndet, och meningsfullt arbete samt behörighet är mer attraktivt för äldre (Kollman et al, 2020).

Utöver individens behov av materiella ting och deras känslomässiga tillstånd, hamnar mycket av ansvaret av motivation hos ledaren. På grund av det är det viktigt att ledare har den kompetens som krävs för att kunna utöva ledarskap effektivt och kunna inspirera individen att uppnå företagets mål (Latham, 2007). Nyare generationer sätter högre krav på ledare och har större behov av bekräftelse. Utöver det har de även en större begäran på individuella psykiska och fysiska belöningar. Detta medför ett större krav på ledare och chefers förmåga att anpassa sitt sätt att motivera deras anställda och möter ledarna inte de anställdas förväntningarna, kan det leda till omotiverad personal och således kan det bidra till högre personalomsättning (Hein, 2012).

Som nämns ovan, har ledare en stor påverkan på medarbetarnas motivation. Utan en engagerad ledare kan medarbetarna bli omotiverade och på så sätt utnyttjas inte deras kunskaper och kompetenser fullt ut. Om ledaren har bristande kunskap om hur man motiverar sina medarbetare, kommer de inte motiveras på rätt sätt och det kommer i sin tur att påverka effektiviteten och produktiviteten hos företaget på både lång och kort sikt. Med andra ord, om ledare inte motiverar sina anställda på rätt sätt kommer de inte att engagera sig i sitt arbete och endast göra minsta möjliga som krävs från dem. Vilket leder till att företaget går miste om all den potentiella kunskap som medarbetarna besitter, som kan användas för att utveckla företaget och dess tjänst/ produkt som i sin tur utvecklar samhället.

Medarbetare skiljer sig åt till stor del, då intressen och personlighetsdrag påverkar, och vilka motivationsfaktorer en medarbetare har påverkas beroende på hans ålder. Hur gör ledare för att ta hänsyn till olika åldersskillnader när de motiverar sina anställda är en fråga som uppkommit när vi studerat ämnet och som vi anser inte finns tillräckligt mycket information om. De tidigare studierna som finns, berörs endast hur motivation hos yngre och äldre arbetare skiljer sig. Men vi har inte hittat några studier om hur ledare anpassar sig till detta faktum och anser därför att det finns bristande kunskap om det nämnda området av motivation.

1.2 Syfte

Syftet för denna studie är att undersöka hur ledare tar hänsyn till de olika skillnader som anställda inom olika åldersgrupper har när det kommer till motivation. Anledningen till det är för att fylla ut för den kunskapslucka då vi anser att det saknas tidigare forskning som belyser problemet samt att utveckla forskningen inom motivation och ledarskap. För att fullfölja nämnt syfte, skall följande forskningsfråga besvaras:

- Motiverar ledare sina anställda olika beroende på vilken ålder medarbetarna har?

1.3 Uppsatsens disposition

Uppsatsen består av sex kapitel. Det första kapitlet ger en introduktion till ämnet och studiens frågeställning och syfte introduceras. Det andra kapitlet är den teoretiska referensramen som består av tidigare forskning kring ämnet. Denna teori kommer även att användas som grund för empirin och analysen. Det tredje kapitlet handlar om den metod som använts för att uppfylla studiens ändamål samt information kring varför vi valt att intervjua det urval vi gjort. Det fjärde kapitlet sammanfattar resultatet som samlades in under intervjuerna med respondenterna. I det femte kapitlet analyserar vi svaren från empirin med den tidigare forskningen som presenteras i kapitel tre. Det sjätte och sista kapitlet innehåller vår slutsats och förslag på fortsatt forskning.

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt kommer vi ta upp tidigare forskning inom ämnet motivation. Många av teorierna kring motivation "har några år på nacken", men de är fortfarande de främsta teorier som forskare och författare återvänder sig till när de pratar om motivation. Det är även därför valet gjordes att lyfta de äldre teorierna för olika motivationsfaktorer, då vi anser att de fortfarande är relevanta i nuläget, samt att det finns mycket kunskap och lärdomar att hämta från de klassiska motivationsteorierna (Hein, 2012). Teorin som tas upp är även relevant då motivationsfaktorer som nämns fortfarande används av ledare och chefer när de motiverar anställda. Men vi har även valt att presentera en något nyare teori om hur ålder påverkar motivation. De olika motivationsfaktorer som vi kommer att ta upp handlar om lön, meningsfulla- givande arbetsuppgifter och olika känslomässiga faktorer som påverkar motivation, samt hur dessa kan variera beroende på ålder. Vi kommer även ta upp ledarens roll i att motivera anställda.

2.1 Motivation

Definitionen av motivation är lite diffus. Motivation kan inte ses och det kan inte mätas, på samma sätt som att man inte kan mäta kvalitet, då den endast kan förstås bara när man har upplevt det. Motivation handlar om de incitamenten som en individ får ta del av för att agera på ett visst sätt. Varje anställd är en volontär som väljer att ge upp sin tid och kunskap för att få något tillbaka från företaget, nämligen lön (Whiteley, 2002). Lön ses som en ekonomisk belöning på att arbetaren utfört ett bra arbete och i utbyte mot sin tid och kunskap. På så sätt får arbetaren ett incitament att arbeta hårdare och mer för att i utbyte få mer lön. Men lön är en omdiskuterad motivationsfaktor då många anser att lön endast är effektivt till en viss nivå (Daft, 1983). För att förstå motivation lite bättre och mer i ett sammanhang än informationen ovan har vi valt att belysa det djupare med hjälp av Hackman och Oldhams (1976) Motivationsmodell.

2.1.2 Hackman & Oldhams Motivationsmodell

Hackman och Oldhams (1976) Motivationsmodell är inspirerad av Herzbergs Tvåfaktorteori. De förklarar att Herzbergs teori var den mest inflytelserika och den mest överlägsna teori inom arbetsmotivation på den tiden. De ger intryck av att teorin saknar empiriskt stöd som talade för att forskningen var korrekt. De nämner även att teorin inte tar hänsyn till skillnader hos individer i hur lyhörda de är för "berikande" arbeten. Med andra ord, meningsfulla arbeten med arbetsuppgifter som "ger något tillbaka". Hackman och Oldham (1976) forskade fram en modell som kallas Motivationsmodellen som kompletterade de delar som de tyckte att Tvåfaktorsteorin saknade. Motivationsmodellen består av fem punkter som de anser krävs för att arbetsuppgifter ska bli motiverade för arbetare.

Den första punkten är att arbetare ska ha varierade arbetsuppgifter så det blir en variation av arbetsuppgifterna och att arbetaren får möjlighet till att bruka olika förmågor. Även om arbetsuppgiften är betydelslös kan den ändå uppfattas som betydelsefull om den leder till att den anställdes färdigheter utvecklas. Den andra punkten innebär att det är viktigt för arbetaren att få en helhetsbild av uppgiften och att få följa den från början till slut, med ett tydligt resultat kopplat till uppgiften. Medarbetaren kan då uppnå högre meningsfullhet än om medarbetaren endast får följa en del av en uppgift. Den tredje punkten handlar om att medarbetaren kan få ökat välmående om en uppgift har en betydande inverkan på en tredje part. Det vill säga om

uppgiften leder till att en annan människa eller organisation får ökat välmående på grund av uppgiften (Hackman & Oldham, 1976).

Den fjärde punkten är autonomi vilket innebär att medarbetaren känner ansvar inför uppgiften. Om den anställda har ett ökat ansvar gällande dess med- och motgångar kommer den känna ett ökat ansvar. Den femte och sista punkten är feedback, vilket innebär att den anställda får ta del av hur effektiv och framgångsrik hans prestationer är. Modellen antyder att arbete som kräver hög kompetens, stor vikt vid uppgiftens betydelse, uppgiftsidentitet, högre självbestämmande rätt och feedback kommer generera större mening, ansvar och kunskap av resultat. Om det ökar kommer det bidra till större arbetstillfredsställelse, större intern motivation, bättre prestationer på arbetet samt mindre frånvaro och personalomsättning. Genom att använda modellen får ledare på ett effektivt sätt veta hur motiverade deras arbetare är eller om de behöver ändra på något arbete (Hackman & Oldham, 1976).

Hackman och Oldham (1987) menar att olika arbeten/ arbetsuppgifter kan ha olika hög grad av de fem kategorierna och att det kan vara informativt att kombinera dessa punkter till ett index som kan återspegla arbetsgivarens potential att främja motivation och tillfredsställelse. För att ett arbete skall räknas som meningsfullt måste det ha en hög grad av minst en av de tre första punkterna, *varierade arbetsuppgifter*, *helhetsbild* eller *positiv inverkan på en tredje part*, men både *autonomi* och *feedback* måste ligga på en relativt hög grad. Just för att de tre första punkterna är viktiga för arbetarens psykologiska tillstånd och för att autonomi och feedback kommer dämpa den övergripande motivationen om de är på en låg nivå. Då autonomi respektive återkoppling är de egenskaper som föranleder arbetarens psykologiska tillstånd.

2.3 Ålders påverkan på motivation

Vad som motiverar arbetare kan variera från person till person. Motivation är starkt påverkad av personens intressen, vilket påverkas av deras egenskaper, personlighetsdrag samt ålder (Sullivan & Jerry, 1989). Med stigande ålder kan individer förlora flytande intellektuell förmåga, men då har de i stället skaffat sig kunskap och erfarenhet. Med åren förändras även personligheter, känslor och intressen och när arbetare blir äldre upplever de framstående förändring som påverkar deras arbetsresultat (Kollman et al. 2020). Anställdas ålder dämpar effekten av monetära belöningar samt ökar effekten av uppgiftens bidrag till arbetstillfredsställelse, vilket är en del av livslängdsteori av Carstensen (1991). Livslängdsteorin hävdar att individens tidshorisonter ändras när individer åldras och denna förändring av tidsperspektiv har viktiga konsekvenser på individens motivation, sociala interaktioner, mål och känslor. När äldre börjar uppleva att deras tidshorisonter är begränsade, fokuserar de på kortsiktiga mål, som att uppleva positiva känslor och psykisk hälsa då de försöker utvinna djupare mening och tillfredsställelse från arbetet. För individer i yngre ålder, uppfattas tidshorisonter som obegränsade. Yngre har en tendens att fokusera på de långsiktiga målen, som exempelvis öka sina ekonomiska resurser, skapa nya erfarenheter och kunskaper. Detta på grund av att yngre arbetare har mer dominerande oro för framtiden än vad äldre arbetare har (Carstensen et al. 2003).

Utöver oro för sin ekonomiska framtid är yngre generellt mer materialistiska än vad äldre är, vilket även är anledningen till att monetär motivation uppskattas mer av yngre än av äldre. Att ha pengar medför att individer har råd med materiella varor och det uppfattas som viktigare för yngre samt att det ses som en del av de yngres identitet jämfört med de äldre. Detta på grund av att yngre individer ser materialism som ett personligt värdesystem och ser på så sätt materiella ting som lycka, framgång och tillfredsställelse med livet (Dittmar, 2005). Det ses

även som ett sätt att yttra makt och status, vilket görs oftare av yngre än av äldre (Gabriel & Bowling, 2004). Yngre har även mindre livs- och arbetserfarenhet, vilket gör att de inte har kunskapen om vad en "bra" organisation är och försöker då hitta arbetsplatser som ger de en känsla av prestige (Noble et al. 2009). Utöver pengar och status värderas även känslan av att utföra meningsfulla bidrag på jobbet till tillfredsställelse, hälsa och trivsel på arbetet (Arnold et al, 2007). Det är viktigt för den anställde att visa sin kompetens på arbetet genom att utföra väsentliga och viktiga arbetsuppgifter (Van den Broeck et al. 2010). Meningsfullt arbete uppskattas mer av äldre, då de är mer självmedvetna om sin egen dödlighet. På grund av detta har äldre en större begäran av att bidra till sin miljö och i bästa fall kan deras inslag överleva de själva (Grant & Wade-Benzoni, 2009). Äldre har även en önskan att guida och gagna nästa generation (McAdams & de St Aubin, 1992). Vilket är anledningen till att äldre uppskattar möjligheten att visa sin kompetens och överföra sin erfarenhet (Arnold & Clark, 2015). För äldre anställda blir prestationer på arbetet viktigare, de visar starkare karaktär och engagemang än vad de yngre anställda gör (Kooij et al. 2011; Kim & Kang, 2017).

Denna teori har testats av en rad olika forskare. Mahmoud et al. (2020) kommer fram till att, som nämns av teorin, att yngre uppskattar monetära belöningar mer än vad äldre gör, och äldre uppskattar belöningar som bidrar till värdesättning i livet. Fobian & Maloa (2020) kom fram till liknande slutsats som Mahmoud et al. (2020) att yngre inte föredrar icke-finansiella belöningar framför ekonomiska belöningar och att äldre är motsatsen. Dock nämner de att skillnaden mellan yngre och äldre är marginell. Weikamp & Göritz (2016) studie testade Carstensen (1991) livslängdsteori. De kom fram till att yngre anser att de har mer tid och tar då sig an fler uppgifter som inte räknas in i deras ordinarie arbetsuppgifter än vad individer som har kortare tid (äldre) kommer att göra. Även Klimchak et al. (2019) kommer fram till att yngre arbetare letar efter arbeten som ger de mer prestige/ lön än vad äldre arbetare gör, då äldre arbetare har mer erfarenhet och förstår värdet i arbetet.

2.4 Ledarskaps implikation på motivation

Den nya generationen av arbetare har större behov av bekräftelse, samt att de har en större efterfrågan på individuella psykiska och fysiska belöningar. Det medför ett ökat krav på ledare och chefers anpassningsförmåga och flexibilitet när det kommer till motivation. Klarar ledaren inte av att bemöta förväntningarna som ställs från de anställda, kan det leda till omotiverade arbetare och därmed en högre personalomsättning (Hein, 2012). Den som har ansvaret att motivera medarbetare är precis som motivation otydligt. Motiverande ledarskap innehåller ett grundkoncept där endast ledare kan motivera de anställda, genom att skapa och utveckla en miljö som gör det möjligt för arbetare att arbeta i en förutsägbar, säker och konsekvent miljö (Essa & Jooste, 2013). Maslow (1954) nämner även att för att kunna motivera en medarbetare måste en ledare kunna identifiera vilket stadie en medarbetare befinner sig på. Alla individer befinner sig på olika stadier i sitt liv och om en ledare vet var medarbetaren befinner sig, kan de anpassa sitt beteende och incitament för motivation enklare (Maslow, 1954). Med andra ord är det ledarens ansvar att motivera anställda. Därav är det relevant att ledaren besitter den kunskap som behövs för att motivera sina anställda (Latham, 2007).

Men teorier kring självstyrande motivation säger emot, att det är medarbetaren som har ansvaret att motivera sig själv. Exempelvis individriktad styrning som innebär att medarbetarens egen vilja och kontroll gör att hen motiverar sig själv (Merchant & Van der Stede, 2017). Att individer motiveras av deras personliga mål, intresse, glädje och nyfikenhet, kallas för inre motivation. Det är genom den inre drivkraften som gör att medarbetare deltar i handlingarna och på så sätt kräver inte hen någon ersättning/ belöning för sitt handlande (Ryan

& Deci, 2000). En motiverad arbetare brukar sin egen drivkraft för att utveckla organisationen genom att anstränga sig lite mer än personer som endast gör det som förväntas av dem.

3 Metod

3.1 Val av metod

Metoden som används i arbetet är en kvalitativ intervjustudie. Kvalitativa data är data i verbala termer och det ger därmed en mer djupgående beskrivning och förståelse av undersökningen jämfört med kvantitativt underlag som är i numeriska termer (Lind, 2019). En kvalitativ intervjustudie är *“speciellt väl lämpad för att ge insikt om informantens egna erfarenheter, tankar och känslor”* (s.14, *Intervju som metod*, Dalen, 2014). Då vårt syfte är att ta reda på om ledare/ chefer motiverar sina anställda olika beroende på deras ålder, känner vi att ett kvantitativt tillvägagångssätt inte kommer kunna ge oss den informationen som vi behöver för att svara på forskningsfrågan. Vi behöver ta reda på ledarens egna erfarenheter, få reda på deras tankar och insikt om ämnet, vilket vi inte kommer kunna få på ett nyanserat sätt om vi hade utfört en kvantitativ studie. Kritiken mot den kvalitativa metoden är brist på opartiskhet och generaliseringsbarhet (Bryman & Bell, 2017). Generaliseringsbarheten i studien är begränsad då urvalet inte är tillräckligt stort för att representera den generella populationen, dock är inte syftet att dra en generell slutsats som kan tillämpas på alla ledare och chefer. Bristen av opartiskhet är baserat på bristen av transparens vid val av forskningsfrågor och de *“nära relationer”* forskaren kan få med intervjupersonerna som kan påverka forskningens riktning. För att undvika kritiken har vi försökt att tillämpa högsta möjliga transparens under utformningen av intervjuguiden samt har vi valt att använda oss av en semistrukturerad intervjuguide. Där har vi kunnat fastlåsa forskningens riktning men inte styra respondenternas svar.

3.1.1 Semistrukturerad intervju

Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerad intervju innebär att vi som intervjuare har en allomfattande och öppen intervjuguide där vi förhåller oss till följdfrågor om deltagaren går in på ett intressant spår, samt att vi kan ändra ordningen på frågorna och även lägga till frågor som vi upplever saknas eller om vi vill ha ett mer utvecklat svar. Semistrukturerade intervjuer är att föredra eftersom fördelen med en semistrukturerad intervjuguide är att det underlättar både frågandet, registrering och kategorisering av svaren (Bryman & Bell, 2017). Vilket även underlättar för oss när vi ska jämföra svaren och utföra analysavsnittet av studien. Bryman och Bell (2017) skriver även att när man är fler forskare som skall delta i intervjun är det enklare att hålla en semistrukturerad intervju, då vi kan säkerställa att vi håller oss till huvudtemat av intervjun. En annan anledning till att vi valde att använda oss av denna intervjuteknik, var för att vi valde att använda oss av mycket öppna frågor och vi behövde möjlighet att kunna ställa följdfrågor för att få ett djupare svar, vilket semistrukturerade intervjuer tillåter. Att utföra semistrukturerade intervjuer har dock sina problem, exempelvis som valet av informanter, intervjusituationen och hur resultatet förmedlas. Forskarna har en skyldighet att skydda informanten under hela forskningsprocessen. Ett problem kan vara att informanterna inte vill uppge allt för mycket information om sig själva eller om företaget som de arbetar på, detta problem löser vi genom att använda oss av anonymitetskravet (Dalen, 2015), vilket vi utvecklar mer i 3.4.

3.1.2 Intervjuguide

Till de semistrukturerade intervjuerna valde vi att skriva en intervjuguide. En intervjuguide bör vara konstruerad genom att de första frågorna bör vara mer lätta och inte så känsloladdade, detta för att göra den intervjuade personen mer bekväm. Frågorna ska inte vara ledande, samt

så skall man inte ställa frågor som är för känsliga för informanten att svara på (Dalen 2015). Våra frågor inleder med lättsamma frågor om deras position på företaget, för att sedan gå in på frågor som de behöver mer betänketid till att svara på och är lite tuffare (Se bilaga 1). Vi valde att börja med öppna frågor om deras arbetsuppgifter dels för att respondenterna ska bli bekväma och för att vi skulle få en förståelse för vad ledarna arbetar med och vad för typ av ansvar de har så att vi hade möjlighet att vinkla frågorna till deras situation om det skulle behövas. Vi valde att ha fler öppna frågor, för att få intervjupersonen att berätta om sina egna erfarenheter och inte bli alltför ledda av frågan. Vissa frågor var slutna, men när intervjuaren svarade var det planerat att be respondenterna att utveckla varför de tycker som de gör. Frågorna till intervjuguiden var baserad på den teoretiska referensramen. Vi skapade frågor som hjälper oss besvara hur ledare gör när de motiverar sina medarbetare och även undersöker vilken typ av kunskap de har kring ålderskillnader inom motivation.

3.2 Urval

Vi bestämde urval utifrån ett målstyrt eller målinriktat urval vilket är, enligt Bryman & Bell (2017), när forskare gör urvalen baserat på målen med forskningsfrågorna. Detta gjorde vi genom att vi kontaktade personer som vi visste har en ledande- eller chefsroll på olika företag runt om i Göteborgsområdet. Vi valde även att göra ett så kallat bekvämlighetsurval som innebär att man väljer urvalet av ren bekvämlighet (Bryman & Bell, 2017). Vi valde ledare och chefer som fanns "nära till hands" för oss och som vi enkelt kunde komma i kontakt med. Vi frågade även några av våra respondenter om de kunde fråga sina chefer och kollegor om de var intresserade av att delta. Med andra ord använde vi oss även av ett snöbollsurval (Bryman & Bell, 2017), som innebär att inga av respondenterna blev slumpartade. Hade vi frågat personer slumpartat och skickat ut förfrågningar till företag visste vi att sannolikheten på att deltagarna skulle ställa upp var troligtvis mycket låg och därav är anledningen till att bekvämlighetsurvalet och snöbollsurvalet användes. Bryman & Bell (2017) säger att en tumregel brukar vara man ska ha minst 15–20 intervjuer. I vår studie fick vi totalt 15 respondenter som kunde delta.

Kravet vi hade på respondenterna var att de skulle ha en nuvarande ledande position samt något typ av personalansvar eller ansvar för en grupp medarbetare med stor åldersspridning eller tidigare erfarenhet av att leda både yngre och äldre. Våra respondenter har antingen en anställning hos den offentliga sektorn eller den privata sektorn (se tabell 1). Anledningen till att vi valde att blanda respondenterna är för att vår forskningsfråga utgår ifrån ledarens egna erfarenheter om hur de motiverar sina anställda. De offentligt anställda ledarna har möjligtvis mindre möjligheter att motivera sin personal ekonomiskt, men det har även många av respondenterna som arbetar privat då många har lönepolicy att följa eller har minimal påverkan på de anställdas lön. Vi anser därav att en offentligt anställd och en privatanställd ledare inte skiljer sig i kraven/ resurserna på hur de kan motivera som vi undersöker i vår uppsats. Många av respondenterna är ledare inom yrken som kräver att de anställda har en längre akademisk utbildning. Medan resterande respondenter är ledare inom yrken som kräver upplärning inom företaget.

Information om deltagarna (alias fick respondenterna bestämma själva):

Alias	Befattning	Typ av organisation	Ålder på medarbetare
Alqosh	Product owner (teamledare)	Privatanställd	27–58
Mille	Product owner (teamledare)	Privatanställd	24–50+
Magnus	Teammanager	Privatanställd	29–56
Kristian	Product owner (teamledare)	Privatanställd	25–65
M.Y	Program manager	Privatanställd	25–60
Evin	Enhetschef	Offentligt anställd	27–65
Andreas	Enhetschef	Offentligt anställd	22–60
Majlis	Enhetschef	Offentligt anställd	25–65
Janke	Områdeschef	Privatanställd	20–65
Pelle	Enhetschef	Offentligt anställd	19–70
Heaton	Butikschef	Privatanställd	27–60
Sture	Teamledare	Privatanställd	20–60
Smulan	Regionchef	Offentligt anställd	40–62
Banke	Uppdragsledare	Privatanställd	25–55
Isse	Chef	Privatanställd	33–45

Tabell 1: Lista över intervjupersoner

3.3 Genomförande

3.3.1 Förförståelse

Informationen till den teoretiska referensramen har tagits från vetenskapliga artiklar samt kurslitteratur. De vetenskapliga artiklarna söktes fram via databasen “Business source premier” och filtrerades med “Peer reviewed” så att artiklarna var vetenskapligt granskade. Mycket av informationen från många av artiklarna har sållats bort eftersom den inte var relevant för vår forskningsfråga. Vi har även använt olika mycket information från olika källor. Den informationen som vi valde att ta med i vår referensram ansågs vara korrekt då mycket av den information vi tagit har varit ifrån originalkällan och författaren. Den övriga informationen har använts för att stärka upp och ge nya perspektiv på andra teorier. En del av teorierna som använts är relativt gamla men vi valde att ha med dem ändå för vi anser att de är relevanta även idag och till vårt arbete samt att de är stora och erkända teorier. Dock valde vi relativt nya artiklar till vårt kapitel kopplat till ålder för att det är vår huvudfokus och att de undersöker skillnader mellan yngre och äldre arbetare, som både är relevanta idag och i detta arbete. För att få en förförståelse om ämnet läste vi andra arbeten om liknande ämnen och det var även då vi insåg vad vår forskningsfråga skulle handla om. När vi läste andra uppsatser fick vi inspiration av deras referenser och använde även några av dem till vår uppsats efter att vi kontrollerat så att de är vetenskapligt granskade.

3.3.2 Utförande av intervjuerna

Intervjuerna genomfördes på lite olika sätt. Vissa intervjuer genomfördes via Zoom, dels för att det förenklar för båda parterna då ingen av oss behöver lägga tid på att ta sig till platsen för intervjun. Och dels på grund av den rådande situationen som präglar samhället i nuläget. Medan resterande intervjuer genomfördes “face to face”. En del intervjuer genomfördes av båda

respondenterna men några av intervjuerna blev tvungna att genomföras med endast en intervjuare på grund av logistisk skäl. Innan intervjuerna startades informerades respondenterna att de och deras arbetsgivare kommer att anonymiseras samt att personen fick välja ett alias. De fick välja sitt eget alias för att vi skulle ha lättare att skilja på intervjuerna efteråt samt att de kan hitta sig själva när de läser uppsatsen sedan. Vi bad även om lov att spela in intervjun samt informerade respondenterna om att det endast är vi två författare som kommer ta del av intervjuerna. Samt att inspelningarna kommer raderas efter att de har transkriberats. Respondenterna fick en del följdfrågor, och det varierade beroende på hur utförligt personerna svarade eller om personen hade missuppfattat frågan.

3.3.3 Dataanalys

Efter att intervjuerna var genomförda transkriberade vi cirka hälften av intervjuerna var och sedan delade vi allt material med varandra. De intervjuer som bara en av författarna hade hållit blev transkriberad av samma person för att den personen hade bäst koll på innehållet och fick med exempelvis viktiga pauser eller kroppsspråk som den andra möjligtvis hade missat. För att få fram relevanta teman som intervjupersonerna berörde påbörjades en kodningsprocess. För att underlätta för kodningsprocessen använde vi oss utav en sorteringsprocess, vilket är en lämplig process när en stor mängd data ska analyseras (Dalen, 2015). Data som vi sållade bort var sådant som vi inte ansåg hade relevans för vår forskningsfråga, och det som sållades bort var frågor i början av intervjuerna där personerna fick berätta om sina arbetsuppgifter och information om sig själva. De frågorna användes mest för att personen skulle få en mjukstart och börja få de enkla frågorna först, innan de svårare frågorna kom i slutet av intervjun.

När vi sedan skulle börja koda intervjumaterialet delade vi upp vår forskningsfråga i två delar, nämligen "Ledares syn på motivation" samt "Hur ledare tar hänsyn till medarbetarnas ålder". Anledningen till det är att vi anser att frågan bäst besvaras genom att dela upp den i två huvudämnen. Sedan delade vi upp "Hur ledare tar hänsyn till medarbetarens ålder" i ytterligare två underrubriker, "Motivationsfaktorn att känna välmening" och "Motivationsfaktorn pengar" eftersom teorin samt frågeguiden är baserad på dessa teman. Vi gick sedan igenom de transkriberade intervjuerna igen och delade upp svaren enligt våra teman i separata dokument. Vilket gav oss en överblick på vad respondenterna hade svarat angående varje tema.

För denna studie krävdes främst primärdata från individer inom en ledar- eller chefsposition, men även teori från tidigare forskning för att kunna koppla till den primära data som samlats in. För att på bästa sätt få en djup analys har ett abduktivt förhållningssätt använts. En abduktiv ansats innebär att forskarna växlar mellan empirisk och teoretisk reflektion och man arbetar med teorin för att sedan återvända till sina empiriska resultat och reflekterar på vad det kan ha för betydelse med kännedom om teorin (Alvehus, 2019). Under analysen växlar vi mellan vårt empiriska resultat och teorin för att sedan reflektera och diskutera vad de kan ha för kopplingar. Under tiden kodningen genomfördes började vi även göra upp mindre analyser för oss själva för att försöka förstå kopplingen mellan teori och empiri. Samtidigt som vi skrev på empirin såg vi fler och fler kopplingar mellan teori och empiri vilket ledde till analysen färdigställdes samtidigt som empirin.

3.4 Etiska ställningstaganden

Det etiska perspektivet är en viktig del vid genomförandet av intervjuerna och som Lind (2019) förklarar, är grunden i de forskningsetiska perspektiven att det inte ska ha en dålig inverkan på respondenten som deltar i undersökningen av vetenskapens och samhällets kunskapsintressen.

Lind (2019, s.166–167) förklarar i övrigt att “*de forskningsetiska frågor som /.../ är särskilt viktiga i samhällsvetenskaplig forskning är frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet*”. Det har vi tagit hänsyn till genom att anonymisera alla företag som nämns under intervjuernas gång. Även genom, både vid förfrågan om intervjun och vid intervjuns början poängterat att det är helt frivilligt deltagande och att det går att avbryta intervjun när som helst. Vi var även tydliga med att förklara syftet med rapporten vid båda tillfällena, så respondenterna var väl införstådda på intervjun. De intervjuade hade även rätt till att inte svara på en fråga om de inte ville, och de behövde inte ge en anledning till att de avstår från att svara. För att ta hänsyn till integriteten och konfidentialiteten har vi berättat för deltagaren att inspelningen raderas efter transkriberingen och det är endast författarna till arbetet som har tillgång till alla uppgifter under tiden. Vid anonymitetskravet så har vi som nämndes tidigare, anonymiserat respondenterna.

3.5 Forskningskvalitet

För att säkerställa att undersökningen är tillförlitlig har vi tagit hänsyn till olika begrepp. Det första begreppet är autenticitet, och det innebär att datan ska återges korrekt och vara sanningsenlig (Lind, 2019). Vi kan aldrig vara säkra på att våra respondenter har svarat sanningsenligt, men vi har återgivit det som våra respondenter har svarat sanningsenligt och korrekt genom transkriberingen. All information som tagits upp i uppsatsen, både teori och citat från respondenterna har refererats till samtliga källor. För att vara säkra på att vi återger det som respondenterna svarade korrekt var vi noga med att transkribera varje intervju och vi såg till att det var bra ljudkvalité samt bad respondenterna upprepa om det var något vi inte hörde. Vid transkriberingen skrev vi ner ordagrant det dem sa. Det andra begreppet är pålitlighet och det innebär att en utomstående person kan följa hur vi gått tillväga (Lind, 2019). En person kan följa hur vi har gått till väga genom att studera vår metod där vi har redogjort hur vi gått tillväga för att vår forskning. Vi har även refererat till alla våra källor och därmed ta del av all information därtill. Vi har även tydligt redogjort för studiens begränsningar och redogjort för eventuella faktorer som kan ha påverkat resultatet. Man kan även ta del av vår intervjuguide och följa hur intervjun var upplagd.

Det sista begreppet är träffsäkerhet som innebär att underlaget är relevant (Lind, 2019). Eftersom intervjupersonerna anger information kring sina egna erfarenheter och datan som samlas in är baserad på intervjuguiden som i sig är grundad från de teorier som är relevanta kring ämnet, blir underlaget för denna studie relevant. Dock kan det vara värt att nämna att datan kan likaså ha blivit annorlunda om 15 andra respondenter hade svarat på undersökningen. För att datan som samlas in är baserad på respondenternas erfarenheter, och hade 15 andra respondenter deltagit, så hade vi kunnat få ett annat resultat. Vi kan även ha påverkat respondenternas svar omedvetet då vi kan ha råkat ställa en fråga på ett annat sätt jämfört med en annan respondent och därav kan vi fått ett annat svar än vad vi skulle ha fått. För att undvika detta, utfördes några av intervjuerna av oss båda. Men som vi nämnde tidigare var det inte alltid möjligt, och under de intervjuer som utfördes med endast en av oss, gick vi in med större ansvar i baktanken att vara neutral och inte påverka resultatet på något sätt.

4 Empiri

4.1 Ledares syn på motivation

När det gäller ämnet om vad ledare associerar med motivation och hur de motiverar sina anställda var det lite delade åsikter. Exempelvis tycker flera respondenter som Janke att en ledare "ska arbeta med öppna dörrar och finnas där för de anställda". Även Pelle har ett liknande resonemang om att hen ska finnas där för de anställda samt erbjuda stöd om de behöver. Ledaren Isse nämnde att peppa sina medarbetare och sprida ett gott humör är viktigt, även fler respondenter påpekade att bra stämning är viktigt. Exempelvis nämnde Alqosh att även om arbetsuppgifterna inte alltid är de roligaste, så trivs man med sin arbetsgrupp och andra kollegor, samt skapar man bra relationer sinsemellan. Andra respondenter som även håller med Alqosh med att skapa bra stämning är Sture, som menar på att det är viktigare att få de anställda till att tycka arbetet är roligt, Sture förklarar det mer djupgående genom:

Att få dem att tycka det är roligt att förstå... att knyta ihop säcken. Att dem förstår varför man gör någonting. Så de själva kan bli motiverade och vilja fortsätta och vilja utvecklas.

Mille hade likande resonemang som Sture och det som hen kompletterade med var att hen tycker det är viktigt att se till så de anställda får de resurser de behöver för att utföra ett så bra arbete som möjligt. Hen exemplifierar det med att ge de anställda möjlighet till att få den utbildningen som de vill ha och på så sätt kunna få arbeta med det som medarbetarna vill. Ytterligare respondenter som försöker erbjuda deras anställda utvecklingsmöjligheter är Pelle, och Magnus. Magnus berättade att det är viktigt att försöka förverkliga det som de anställda själva vill samt nämner hen även att ansvaret att försöka utveckla de anställda ligger på ledaren. Några ledare nämnde även att arbetsgivaren erbjuder alternativa lösningar till utveckling inom arbetet, genom att exempelvis erbjuda kurser och andra utbildningsmöjligheter, i stället för en större variation av arbetsuppgifter.

Utdelandet av arbetsuppgifterna var olika men ledaren Alqosh nämnde att hen försöker dela ut arbetsuppgifterna till den som vill ha dem, men att arbetet inte alltid kan vara roligt och att man inte alltid kan följa medarbetarens egen vilja...

Även om medarbetaren inte tycker om det arbete som de gör, för att vi jobbar på ett företag som ska leverera en viss produkt och hur vi levererar produkten, vilken väg vi levererar produkten kanske inte stämmer överens med alla medarbetarna vilja.

Hen förklarar även att det är viktigt att förklara för de anställda varför de gör vissa saker, och vad ändamålet är. Även respondenten Evin hade liknande resonemang men la till att hen försöker ge dem en helhetssyn på arbetet. Liknande nämnde även ledaren Benke att hen motiverar sina anställda genom att få ihop gruppen så att alla strävar mot samma mål och är delaktiga samt att det blir bra sammanhållning på arbetsplatsen.

Respondenterna har olika åsikter gällande vems ansvar det är att motivera de anställda. Vissa tycker att det först och främst är medarbetarens ansvar, exempelvis förklarar Heaton:

Det är ju deras ansvar att motivera sig, om de vill vara lyckliga. Jag skulle vilja säga att det måste komma inifrån den anställda... Ja det går ju inte att motivera någon om det inte kommer inifrån på någon nivå.

Det var även fler anställda som hade liknande resonemang som Heaton om att det är medarbetarens ansvar att motivera sig själv. Respondenten Smulan förklarar även hen att motivationen ska komma från den anställda i första hand men att hen kan uppmuntra och "pusha" den anställda till att göra ett bra jobb. Många av respondenterna tycker att det är en gemensam insats från både medarbetaren och ledaren. Exempelvis sa ledaren M.Y:

Det är inte en ensidig sak som går från chefen. Det är inte från chefer till medarbetare som att medarbetare sitter och liksom säger "här, motiverat mig nu". Utan, det är egentligen...jag skulle säga det är lika mycket medarbetaren, att vara med i den här interaktionen kring motivation och att hitta sin roll och sin plats och få liksom rätt arbetsuppgifter, så det är ett samspel sen så blir det som en bra matchning, för det handlar ju om att, i grunden om att få en bra match och bra skick mellan det som chefen vill att medarbetaren ska göra och det är som medarbetaren trivs med och känner liksom att det är en karriär och utvecklingsmöjligheter men också till rätt belöning.

Citatet från M.Y sammanfattar att många menar på att motivation är ett samspel mellan medarbetare och ledare. Dock tycker respondenten Majlis annorlunda, och tycker att det i första hand är ledarens ansvar. Då hen tycker att det är hens ansvar att komma med positiv kritik och vara öppen och ärlig med saker som medarbetaren kan förbättra. Därmed tycker hen att det är hens uppgift att motivera den anställda "Det är väl mitt på ett sätt, /.../det är mitt huvudansvar."

Respondenterna gav olika mycket ansvar till sina medarbetare, vissa nämnde att det är viktigt att ha frihet, exempelvis nämnde ledaren M.Y att det är viktigt att arbetare har frihet när man får ansvar och att man slipper en chef "som andas över axeln och utför micromanagement". Medan vissa ledare gjorde som Smulan och låter de anställda arbeta med frihet under ansvar och litar på sina medarbetare och lämnar över kontrollen till sina team. Respondenterna berättade att de alla använder sig av feedback eller någon form av uppmuntran. Många av ledarna nämnde att de kunde bli bättre på att dela ut feedback då de inte är så vana att göra det, exempelvis nämnde ledaren Mille att de behöver bli bättre på att ge ut feedback för att hen märker att de anställda blir glada av det.

4.2 Hur tar ledare hänsyn till medarbetarnas ålder

När respondenterna fick frågan om de behandlar sina anställda olika baserat på deras ålder så svarade respondenten Andreas direkt, "Absolut inte". I princip alla andra sa också nej direkt och respondenten Janke kompletterade sitt svar med att alla behandlas lika. Men efter att alla respondenter hade tänkt igenom frågan så ändrade sig några, exempelvis sa respondenten Sture att hen kanske använder lite mer tv-spels referenser när han pratar med dem yngre och en gammal tv-serie till dem äldre. Även respondenten Pelle kom fram till att hen behandlar yngre och äldre lite olika då de kan ha lite olika behov, exempelvis kan äldre behöva mer översyn av schemat och småbarnsföräldrar kan behöva ett visst schema som passar dem.

En del som ändrade sitt svar förklarade att de har mer förståelse för yngre, och speciellt yngre som var nya på marknaden. Exempelvis tror respondenten Benke att hen stöttar yngre lite mer. Även respondenten Sture förklarar att hen har mer tålamod med dem yngre och att hen ställer högre krav på medarbetarna som är i femtioårsåldern jämfört med de som är i sextioårsåldern. Lika så förklarade respondenten Smulan att:

Jag tror att om jag hade haft någon som var 25 så tror jag att jag hade det. Jag tror att de hade ställt större krav på mig. Faktiskt, för att den yngre generationen kräver mer, ser mer utifrån sitt eget perspektiv. Och vad gynnar det här mig? Så det tror jag.

Smulan menar på att yngre är mer krävande och ställer högre krav på ledaren än vad de äldre anställda göra. Några av respondenterna höll ändå fast att de inte motiverar sin anställda annorlunda, utan de ser mer till individen. Ledaren M.Y nämnde att i grunden så är det inte åldern som påverkar vad som motiverar en anställd, utan att det är kombination av olika faktorer som exempelvis situation, kön eller nationalitet kan påverka motivationen men påpekar att ålder även kan ha betydelse, men är emellertid inte det avgörande. Även respondenten Andreas hade liknande resonemang, hen förklarar:

Det finns olika typer av motivation. En del anställda har en egen drivkraft en inre, medan andra behöver kanske en morot, positiv feedback eller få vara med att påverka arbetsinnehåll samt medverka i diskussioner och beslutsfattande. Man behöver ta sig tid för att lära känna drivkraften hos sina anställda och förstår då att vissa drivs av att skapa struktur ordning. Andra att få driva mot mål. Att skapa välmående eller att få vara flexibel i sitt arbete kan också vara stor drivkraft.

Andreas menar på att hen inte har märkt att ålder har någon större betydelse på medarbetarnas motivation utan det mestadels är individbaserat. När vi ställde frågan till respondenterna om de tror att anställda motiveras av olika saker beroende på vilken ålder den anställda har så svarade många respondenter ja. Exempelvis tänker respondenten Evin att de yngre och äldre befinner sig på olika platser i livet. Många tror även att yngre är mer motiverade att komma ut i arbetslivet och göra karriär. Respondenten Majlis förklarar:

De som är unga och nyutexaminerade och precis har börjat, de drivs av en form av motivation att det är kul att börja jobba. Man har sökt ett jobb och det är kul, de tar ann sig ganska många saker och drivs av någon form av entusiasm som man i och för sig kan styra så de inte tar på sig för mkt. Jag tänker att kanske att personer som har arbetat i väldigt många år, speciellt om man arbetat på samma ställe, kanske att entusiasmen falnar lite... Det är min erfarenhet. De kanske behöver mer motivation eller stimulering eller nya stimulerande arbetsuppgifter och mer ansvar för att tycka det är kul helt enkelt.

Det var fler respondenter än Majlis som anser att yngre är mer motiverade och att äldre tappar motivationen ju äldre de blir. Även respondenten Heaton tror att de som är nära pensionen fokuserar på den och att de vill må bra. Även respondenten Evin utvecklade sitt tidigare resonemang med liknande svar som Heaton och förklarar att:

Om vi ponerar att äldre personer kanske befinner sig på den plats där de känner sig trygga med sitt yrkesval. De har jobbat med det här länge, de är trygga personer. Det skulle kunna vara någonting som motiverar dem att komma till en arbetsplats där de får göra det arbete som de känner sig mer trygga med och som de vet att de har kunskap i och att det är motiverande för dem för de kan använda den kunskapen och erfarenheten.

Respondenten Sture upplever även som Evin förklarade i citatet ovan att äldre är mer trygga i yrket och att många yngre har behov av att "någon håller dem i handen". Även respondenten Pelle sa att hen tror att yngre har en tendens av att vilja "bli lyfta" än äldre. Respondenten Kristian har en liknande teori som respondenterna ovan men det som skiljer sig åt från

ovanstående kommentarer är att Kristian säger att det även finns äldre som har ett driv och vill utvecklas inom arbetet. Sedan poängterar hen att det finns unga som inte har ett driv som vill vara hemma och har sitt intresse någon annanstans.

Respondenten Alqosh nämner att även om yngre vill göra meningsfullt arbete, kan det hända att de tar sig an mer än de klarar av, hen förklarar:

De äldre har redan befunnit sig i den högre trappan. De kan jobbet, de kan vägarna och de har erfarenheten för att utföra sitt arbete. De är liksom motiverade, de vet vad de ska göra. Däremot de yngre kanske behöver lite mer tid på sig, behöver lära sig. De är lite mer hungriga, vad ska man säga, man får säga till de att ha lite is i magen.

Alqosh utvecklar sedan sitt svar med att förklara att hen försöker klargöra för de yngre anställda att de ska ta sin tid, och att de kommer lära sig arbetet samt att de inte ställa för höga krav på dem själva.

4.2.1 Motivationsfaktorn att känna välmening

Många respondenterna förklarade att alla medarbetare blir glada över att höra positiv kritik, exempelvis så sa respondenten Janke att "det är lika viktigt för alla" och många hade liknande åsikter om att det inte är åldersrelaterat. Men en del ändrade sina svar efter lite eftertanke och sa att yngre är mer måna om att få höra positiv kritik. Respondenten Heaton resonerar att yngre är mer måna om att få feedback för äldre kanske inte nödvändigtvis bryr sig lika mycket för de har hört det tidigare. Många av respondenterna förklarade även att de äldre arbetarna var mer erfarna i arbetslivet och att de äldre kunde tolka det fel om ledaren skulle gå in och stötta dem i deras arbete. Respondenten Mille förklarar att äldre inte är lika vana med att få feedback som yngre är och att de kan ha svårare att ta till sig feedback. Dock förklarar respondenten Sture att äldre kanske har lättare att ta till sig negativ feedback.

Ledaren Isse förklarar att de med stor sannolikhet oavsiktligen tar de äldre arbetarna för givet och är mer lyhörda till de yngre anställda då de äldre anställda säger till om det är något som de inte är nöjda med. Även Majlis har samma resonemang som Isse, hen tror att det är möjligt att hen är för dålig på att pusha de äldre. Samt att hen kanske oavsiktligt resonerar att de äldre är självgående och inte behöver lika mycket stöd.

När det kommer till att visa förtroende för arbetarna och dela ut en viktig arbetsuppgift svarade nästintill alla att de inte skulle basera det på ålder utan ge det till den personen som har mest kompetens inom området. Respondenten Alqosh svarade att hen hade gett uppgiften till den mest kapabla personen men att det per automatik troligtvis hade blivit en äldre då de har mer arbetserfarenhet än de yngre. Men att hen hade gett uppgiften till en yngre anställd om den kan lösa uppgiften lika bra eller bättre.

En respondent som hade en annan åsikt gentemot de andra respondenterna var Mille som skulle gett uppgiften till en yngre med coachning av en annan. För hen förklarar att de vill försöka bredda kompetensen så mycket som möjligt. Respondenten Isse svarar att hen hade gett den till en yngre anställd för att en yngre anställd kanske ifrågasätter hur arbetsuppgifterna lösts tidigare och ser problemet med andra ögon och upptäcker saker som de äldre anställda inte hade gjort.

4.2.2 Motivationsfaktorn pengar

Majoriteten av respondenterna trodde att yngre motiveras mer av pengar. Majlis förklarar att hen tror att yngre ställer lite högre krav och att de är mer benägna att byta arbete om de inte får den lönen som de vill ha. Respondenten Isse tycker också som Majlis och hen har börjat märka att de nya har en annan attityd jämfört med när hen var ung, hen förklarar:

När vi rekryterar så jag märkt att det handlar ju lika mycket om att vi ska sälja in bolaget som att de ska sälja in sig själva. Medan jag kommer ihåg själv när man sökte jobb, då var man ju mer så tacksam...

Även respondenten Mille har liknande resonemang som Isse om att äldre har ett annat tankesätt än yngre, men hen fick resonera sig fram till sitt svar. Mille resonerar att:

Tror alla gillar det. De yngre behöver det för bostad med mera, men äldre...man får ju inte lika mycket... men man vill ju hänga med på något sätt...för lön är ändå ett bevis på att man utvecklas. Men det beror ju på vilket jobb man gör. En viss roll betalar ju en viss peng också. Det är klart att man är hungrigare när man är yngre på lön ändå tror jag.

Många av de andra respondenterna var precis som Mille ovan tveksamma på frågan och poängterade att det till stor del beror på individen och att alla människor gillar pengar. Respondenten Kristian tycker att det har med individen att göra men redogör för argument för båda åldersgrupperna. Hen menar på att de som är unga kan uppleva att det är en stor skillnad mellan de och dem äldre, samtidigt som äldre kan känna att de inte får så mycket mer pengar längre.

Efter att vi bad respondenterna som var osäkra att fundera över frågan en extra gång kom många fram till att de skulle gissa på att yngre är mer måna om pengar. Men respondenten Smulan svarade att hen tror att äldre uppskattar pengar mer då hen ser det som ett kvitto på att deras arbete har lönat sig genom åren samt att yngre får den chansen i framtiden.

Dock har respondenterna olika åsikter gällande om de skulle ge en löneförhöjning till en yngre eller äldre. Exempelvis resonerar respondenten Benke att hen skulle ge en löneförhöjning till en äldre för att de ofta har haft en lång och trogen tjänst samt att de besitter värdefull kunskap som de inte vill förlora. Men däremot resonerar respondenten Magnus tvärtom:

Om man är äldre och har jobbat en stund med samma sak så minskar sannolikheten att man byter jobb pga att man inte får högre lön. Är man yngre kan man vara mer åtråvärd på arbetsmarknaden och då är man mer konkurrensutsatt. Då hade jag nog valt de yngre.

Även respondenten M.Y hade hade liknande resonemang som Magnus om att ge löneförhöjning till yngre, då hen tänker att yngre kommer in med ny talang. I övrigt påpekar många att de går mycket på individuell prestation och de lönekriterier som finns.

5 Analys

5.1 Ledare och deras syn på motivation

Motivationsmodellen av Hackman och Oldham (1976) tar upp olika punkter/ kriterier som är viktiga för att medarbetare skall känna sig motiverade på arbetet. Den första punkten som de nämner är varierande arbetsuppgifter, som används för att ge en variation till medarbetarna och ge dem en möjlighet att bruka olika förmågor och den anställdas arbets förmågor utvecklas. Just varierande arbetsuppgifter nämnde ledarna inte väsentligt mycket, men exempelvis så nämnde Pelle och Magnus att de försöker ge de anställda uppgifter och resurser så de utvecklas. Alqosh försökte även dela ut uppgifter så rättvist som möjligt, men att alla inte alltid kan få det som de vill. Även om en del av respondenterna inte gav arbetarna just uppgifter som gör att arbetarna utvecklades, försökte exempelvis Sture uppmuntra de anställda till att tycka arbetet var roligt och försökte få dem att förstå arbetet. Om ledare lyckas motivera sina anställda att tycka arbetet är roligt kommer de anställda lägga mer tid på sitt arbete och på så sätt utvecklas medarbetaren, då man oftast blir bra på det man tycker är roligt. Andra ledare som exempelvis Evin och Benke, försöker få sina arbetare att utföra "tråkigare" arbetsuppgifter genom att ge sina anställda en helhetsbild på vart deras insats kommer leda. Detta kan man även koppla till den andra punkten av Motivationsmodellen, som handlar om att skapa meningsfullhet genom att ge medarbetarna en helhetsbild av arbetet som de utför. Ledare försöker även motivera sina anställda genom att erbjuda alternativa utvecklingsmöjligheter utöver varierade arbetsuppgifter, som exempelvis kurser och vidareutbildning inom fältet som de arbetar i. Många av respondenterna påpekade även att de försökte se till att det var bra sammanhållning i gruppen. Även det kan tolkas som att ledaren försöker skapa meningsfullhet på arbetsplatsen. Det bidrar visserligen till att medarbetarna trivs på arbetsplatsen socialt men det behöver nödvändigtvis inte betyda att arbetarna blir motiverade på arbetet. Det skulle potentiellt sett vara tvärtom, att medarbetarna trivs så bra på arbetet att de ser det som en "lekstuga" och är mer angelägna att umgås än att arbeta. Då har de på ett sätt skapat meningsfullhet genom att de tycker arbetet är roligt men mest den sociala biten.

Den tredje punkten i Motivationsmodellen (Hackman & Oldham, 1976) handlar om att skapa meningsfullt arbete genom att deras arbete ger en positiv inverkan på en tredje part. Detta var inte något som vi märkte att ledare använder sig av när de ska motivera sina anställda. Dock kan detta vara en faktor som medarbetarna själva använder sig av som inre motivation. Men då vi inte undersökte medarbetarens perspektiv, kan vi endast spekulera kring denna punkt. Men just vem som har ansvaret att motivera är varken teorin eller individer i praktiken eniga om. Det finns både teori som säger att det är ledarens ansvar och teori som säger att det är den anställda själv som ansvaret ligger på. Även våra respondenter svarade olika på just den frågan. Som vi presenterade tyckte någon att ansvaret ligger hos medarbetarna själva, att det inte går att motivera någon som inte vill bli motiverad. Men en annan tyckte att i princip hela ansvaret låg på ledaren, att det är ledarens huvudansvar. Medan de flesta ledarna tycker att ansvaret ligger på båda parterna. Beroende på hur ledare ser på just denna sak, är vad som bestämmer hur mycket resurser och tid en ledare spenderar på att försöka motivera sina anställda. De medarbetare som har en stark inre motivation behöver ledare inte spendera lika mycket tid och energi för att engagera dem i arbetet. Medan de medarbetare som inte har ett inre driv måste ha en ledare som pushar de till att utföra sina arbetsuppgifter, eller behöver bli "mutade" med arbetsuppgifter som de anser vara värda att göra. Att motivera medarbetare kan vara svårt då alla individer är olika, men som Maslow (1954) nämnde och våra respondenter samtyckte, så

är det viktigt att kunna identifiera vilket stadie i livet medarbetaren är i och motivera hen baserat på det, vilket kan påverka hur ledaren motiverar de anställda.

Den fjärde punkten i Motivationsmodellen som handlar om att medarbetaren ska känna ansvar och på så sätt blir de motiverade. Detta följer ledarna på lite olika sätt. Som nämns i empirin så låter exempelvis Smulan sina anställda arbeta med frihet under ansvar. Medan andra ledare som exempelvis Mille, Sture, Pelle och Magnus försöker förse sina anställda med resurser så de kan utvecklas. Även Alqosh försöker bland annat att dela ut arbetsuppgifterna på ett sådant sätt som medarbetarna själva vill arbeta med. Genom att ledarna ger dem resurser till att utveckla sina förmågor kommer troligtvis med ansvar att tillkomma ju mer kunskaper de får. Att Alqosh delar ut arbetsuppgifter som de själva vill arbeta med har nödvändigtvis inte med att arbetaren känner ansvar med att göra. För det som nämndes tidigare så blir arbetarna bra på det som de tycker är roligt och troligtvis får de mer ansvar inom områden som de är duktiga inom. Därmed blir de kanske motiverade av två saker, dels genom att de får arbeta med det som de tycker är roligt, dels blir de motiverade av att de får mer ansvar.

I den teoretiska referensramen nämner vi även att det är viktigt att bibehålla den kompetens som finns i organisationen och att en motiverad arbetare brukar sin egen drivkraft för att utveckla organisationen. Detta märkte vi att ledare som bland annat Smulan och Mille följer genom att just låta sina medarbetare använda sig av självinitierad styrning/ ge de ansvaren för sina arbetsuppgifter. Även om ledarna låter sina medarbetare sköta arbetet själva, finns de fortfarande tillgängliga ifall medarbetarna har frågor eller andra problem. Även om inte alla respondenter nämnde de här som orsak så hade några en annan teori. Exempelvis nämnde Benke och Janke att skapa bra stämning och finnas där för medarbetarna är ett sätt för dem att motivera sina anställda. Det kan även tolkas som ett sätt att försöka bibehålla den kompetens som finns i organisationen genom att få medarbetarna till att trivas socialt och inte byta arbetsplats för att de inte trivs socialt. Skulle en medarbetare byta arbetsplats för att de inte trivs förlorar arbetsplatsen viktig kompetens. Vi tror att om en medarbetare känner samhörighet med organisationen blir personen motiverad till att försöka utveckla organisationen, och om personen inte trivs på arbetet känner den inte samhörighet.

Den sista punkten i Motivationsmodellen (Hackman & Oldham, 1976), handlar om feedback, att ledaren ger både positiv och negativ feedback på utförandet av arbetsuppgifterna. Detta var en motivationsfaktor som alla arbetar med. De nämnde att de jobbar med att ge feedback, men hur ofta de gör det kan variera från ledare till ledare. Hackman & Oldham (1976) nämner inte i vilken utsträckning en ledare skall ge feedback, men vi märkte att just feedback är en sådan sak som ges ut olika beroende på vem som är på den mottagande sidan av det. Att ledare arbetar olika mycket med feedback har troligtvis att göra med hur de är som personer, men då detta är en del av en motivationsfaktor som vi valt att analysera med hjälp av ålder kommer vi analysera det djupare i nästa avsnitt i analysen.

5.2 Hur tar ledare hänsyn till medarbetarens ålder

Teorin nämner att det är viktigare för äldre att få mer meningsfulla arbetsuppgifter och att trivas och att ha hälsa och trivsel på arbetet (Arnold et al. 2007). Baserat på respondenternas svar så var det få som svarade att de inte tror att de motiverar yngre och äldre arbetare på olika sätt. Men några av respondenterna hade samma resonemang som teorin att äldre vill fokusera på pensionen och hälsa och må bra på arbetsplatsen. Respondenten Pelle svarade att hen tog hänsyn till äldre genom att de fick översyn av schemat så att de skulle orka med arbetet. Det var även många av respondenterna som svarade att de lät de äldre mer arbeta med "sitt" för de

har bra kunskap om områdena medan de stöttade dem yngre mer så de kom in i arbetet. Det går delvis i linje med teorin då äldre arbetare får meningsfulla arbetsuppgifter enligt dem och får chansen att visa sin kunskap. Anledningen till det kan troligtvis vara att personer i medelåldern (som räknas som äldre arbetare i vår undersökning) har mer arbetslivserfarenhet och besitter mer kunskap än yngre personer. Då vill organisationer använda den kunskapen på bästa sätt. En del av de respondenter som lät äldre medarbetare arbeta med "sitt" kan ha känt att de har varit yngre än de äldre arbetarna och därmed vågar de inte lägga sig i de äldres arbetssätt på samma sätt som de kanske gör med någon som är yngre.

Många svarade även att yngre är mer egocentriska och vill göra karriärer och fokusera mer på sig själva. Det går även delvis i linje med teorin då teorin påpekar att yngre är mer materialistiska och lägger intresse vid status relaterade arbeten och positioner. En möjlig anledning till det är att samhället idag kan uppfattas som mer "skrytigt" det är lättare att lägga ut en bild på sociala medier som visar på vilket glamoröst arbete och liv personen har. Likaså finns det sidor där man publicerar sitt cv offentligt och där det blir lättare att jämföra sig. För 30–40 år sedan när de som är äldre arbetare idag var unga fanns inte de möjligheterna att jämföra sig med varandra och att tala om sin lön ansågs som något förbjudet. Det är möjligt att många av respondenterna har varit med under resans gång och märkt av skillnaden mellan de olika åldersgrupperna. Eller att de respondenterna som var lite äldre märker skillnad mot när de var unga.

En del av respondenterna svarade även att de inte motiverar deras anställda baserat på deras ålder utan de utgår ifrån individnivå. Men återigen så ändrade sig en del av dem som svarade detta och svarade som Sture och Pelle att de ser till utifrån deras behov eller ger olika referenser (exempel att de yngre får tv-spels referenser etc.) till dem. Det har visserligen delvis att göra med vilka de är som individer men logiskt sett har individer olika behov och önskemål när de är i 20-årsåldern respektive i 60-årsåldern. För att de befinner sig på helt olika platser i livet. Dock svarade många att motivationen ska komma från medarbetaren och ledaren ska finnas med och pusha, oavsett den anställdas ålder.

Utifrån vad som redovisades i empirin var det en del av respondenterna som ansåg att yngre både är mer måna om motivationsfaktorn pengar och att få uppmuntran och feedback. Det kan bero på att många av de respondenterna är äldre själva och som respondenten Mille förklarade så är den äldre generationen arbetare inte vana vid att få feedback och är mer tacksamma för vad de får. Det är möjligt att den äldre generationen arbetare anser att de yngre arbetarna är mer bortskämda idag och att de utgår från sig själva och jämför med när de räknades som den yngre generationen.

5.2.1 Motivationsfaktorn att känna välmening

I Carstensen et al. (2003) livslängdsteori, nämns att en persons tidshorisont ändras ju äldre personen blir. Det nämndes även att äldre fokuserar på att uppleva positiva känslor och välmening kopplat till arbetet samt att yngre fokuserar mer på att öka sina ekonomiska resurser och kunskaper. I studien som bedrevs upptäcktes att resultatet delvis går emot teorin då ingen av respondenterna svarade att de tror att det är viktigare för äldre att få höra positiv kritik. Exempelvis svarade respondenten Mille att hen tror att äldre kan tolka det fel om de får för mycket positiv kritik. Likaså var det många av respondenterna som förklarade att de lätt glömde av de äldre och var mer måna om att yngre skulle få positiv kritik. Många av respondenterna trodde också att det var viktigare för yngre att få positiv kritik än äldre. Men som respondenten Janke förklarade att det är lika viktigt för både yngre och äldre att få höra positiv kritik. Alla respondenterna säger därmed inte emot teorin. Anledningen till att ingen av respondenterna

trodde att det var viktigare för äldre att höra positiv kritik kan vara som Mille sa att äldre anses som mer visa och att de inte behöver att någon kommenterar deras arbete då de är mer säkra på sig själva. Om man jämför det med någon som är yngre, är de troligtvis mer nya på arbetsplatsen och behöver kanske få höra mer feedback för att bli säkra i sin yrkesroll. Dock är det som Janke säger att både äldre och yngre behöver höra det för att utvecklas.

Författarna Arnold et al. (2007) nämnde att det är viktigt för anställda att visa sin kompetens genom att utföra viktiga arbetsuppgifter. Sedan förklarade Grant & Wade-Benzoni (2009) att meningsfullt arbete uppskattas mer av äldre för att de är mer medvetna om sin dödlighet. I empirin visade det sig att nästan alla respondenter hade gjort valet utifrån kompetens och inte deras ålder. Men som Alqosh sa så innebär det nästan per automatik en äldre. Många av respondenterna resonerade även emot teorin att de vill ge en meningsfull arbetsuppgift till yngre för att de ska lära sig och att de blir glada av att få förtroende. Isse sa att hen hade gett uppgiften till yngre för att de kommer med nya idéer och vinklar som äldre möjligtvis kanske inte ser. Anledningen till att ledare inte väljer att dela ut alla meningsfulla arbetsuppgifter till endast äldre arbetare kan vara för att de inte utgår ifrån ålder som teorin syftar på med att äldre är mer medvetna om sin egen dödlighet. Utan att de baserar sina val på erfarenhet och kunskapsnivå och en yngre anställd kan ha nyare samt mer relevanta kunskaper då de har en nyare examen och utbildning. Ytterligare kan det även bero på att många av respondenterna räknas själva in i den äldre gruppen och då kanske de tänkte lite utefter sig själva.

Att gagna och vägleda nästa generations arbetare som McAdams & de St Aubin (1992) nämnde kan ses genom att äldre uppskattar möjligheten att visa sina kompetenser och prestationer blir viktigare samt har de större engagemang att guida den nya generationen (Arnold & Clark, 2015; Kooij et al. 2011; Kim & Kang, 2017). I empirin kom det fram att ingen av respondenterna tyckte att äldres motivation ökar med åren. Utan tvärtom exempelvis som respondenten Majlis sa så upplever hen att motivationen minskar med åldern. Det var även en del av respondenterna som upplevde att yngre var mer motiverade då de är mer karriärsinriktade och vill prestera i arbetslivet. Men anledningen till det resultatet kan vara att de respondenterna endast har haft erfarenhet av omotiverad äldre personal, och många av respondenterna förklarade att de var sämre på att uppmuntra äldre personal. Vilket kan vara en orsak till att de är mindre motiverade. Att den äldre generationen vill sprida sin kunskap till den nya generationen var det få respondenter som nämnde. Men respondenten Mille förklarade att hen hade gett ut en meningsfull uppgift till en yngre med coaching av en annan person för hen vill bredda kompetensen. Det kan visa på att ledarna vill ta vara på de äldres kunskap och sprida över den till den yngre generationen så att det inte blir för mycket av en kunskapsförlust när den äldre personen slutar i framtiden. I just Milles fall sa hen inte om "en annan" var just en äldre medarbetare så det går inte att dra en slutsats om respondenten vill bruka just äldre personals kunskap mer än någon annan åldersgrupp.

5.2.2 Motivationsfaktorn pengar

Dittmar (2005) påpekar att yngre drivs mer av pengar än vad äldre gör och att det är viktigare för yngre och det var många av respondenterna som trodde som teorin. Samt beskriver Kollman et al. (2020) att äldre personer slutar bry sig lika mycket om monetära belöningar och lägger mer vikt vid att bidra till arbetstillfredsställelse. Whiteley (2002) förklarar att lön är en belöning på ett väl utfört arbete samt att den anställda får en bekräftelse på att arbetaren gör ett bra arbete. Många av respondenterna påpekade att de tror att yngre vill ha mer feedback och bekräftelse. Det kan vara en anledning till att många av respondenterna tror att yngre är mer måna om hög lön. Dock trodde respondenten Smulan tvärtom mot teorin att äldre blir motiverade av pengar.

Anledningen till att de tror olika kan vara att personens anställda tillhör den äldre gruppen och att de tänker på hur dem reagerar. Samt att hen såg pengar som ett kvitto på att de äldre personerna har utfört ett bra arbete genom alla år och att de yngre kommer inför samma situation i framtiden. Det är möjligt att de andra respondenterna inte såg det ur den synvinkeln och därmed hade ändrat sitt svar.

Teorin tar även upp att yngre har mindre arbetslivserfarenhet och är mer måna om att hitta prestigefyllda arbetsplatser (Noble et al. 2009). Det var en del av respondenterna inne på, exempelvis så sa respondenten Majlis att yngre har lättare att byta arbetsplats om de inte är nöjda. Även respondenten Magnus var inne på liknande spår då hen sa att sannolikheten att en äldre byter arbete för att den inte får löneförhöjning är mindre än att en yngre gör det. För yngre är mer åtråvärda på arbetsmarknaden och därmed blir hen som arbetsgivare mer konkurrensutsatt. Det kan visa på att ledare och arbetsgivare behöver sälja in sig lika mycket som arbetssökande behöver göra som Isse sa. Trots att många av respondenterna tror att yngre motiveras mer av pengar var det inte alla av dem som skulle ge ut en löneförhöjning till de yngre. Utan det var ganska blandat till vilka de tyckte skulle få löneförhöjning. Det hade respondenterna olika anledningar till. Exempelvis sa respondenten Benke att hen skulle ge det till en äldre som tack för lång och trogen tjänst. Så även om en del av respondenterna tror att yngre motiveras mer av pengar ger dem inte den motivationen som de tror de blir glada av. Anledningen till att yngre har en tendens att yngre är mer måna om att hitta prestigefyllda arbetsplatser och att respondenterna vittnar om att de byter om de inte är nöjda är samma som resonemanget ovan att yngre kanske är mer påverkade av vad andra gör och jämför sig med andra i samma ålder. Samt som Magnus sa att äldre mer finner sig och nöjer sig med var de är i livet. Äldre kanske har andra saker i livet som de tycker är viktigare än arbetet och vill hellre fokusera på det. Anledningen till att många trots det inte vill ge ut löneförhöjning till de äldre kan vara att de sympatiserar mer med äldre då de själva hade räknats som en äldre arbetare samt att de vet att yngre har arbetslivet framför sig och kommer få högre lön i framtiden. Anledningen till att vissa ändå hade gett högre lön till yngre kan vara att de ser det som Magnus som strategiskt, att de behöver fler yngre i företaget och att företaget blir mer konkurrensutsatt. Eller att de känner mer för dem yngre för att de själva kanske räknas som en yngre ålderskategori.

Även författarna Gabriel och Bowing (2004) sa att pengar och materiella ting bidrar till yngres identitet och det är ett sätt att bruka makt och status, vilket är vanligare bland yngre än äldre. Där kan man applicera det som respondenten Smulan sa att hen tror att den yngre generationen ser arbete mer ur sitt eget perspektiv. Även Heins (2012) teori säger att den yngre generationen har större behov av bekräftelse och att det medför ökade krav på ledare. Det kan kopplas till att en del av respondenterna upplever att de får anpassa sitt ledarskap mer till de yngre, genom att "hålla de i handen" mer och att de är mer måna med att ge de yngre feedback. Likaså kan det kopplas till att en del av respondenterna upplever att de glömmer av att ge de äldre medarbetarna feedback och tar de mer för givet. Respondenten Majlis sa även att yngre visar på större tendenser att byta arbete om de inte är nöjda med lönen eller arbetsplatsen. Det var inga av respondenterna som svarade att de märker av att äldre har visat på en tendens att byta arbete om de inte är nöjda med arbetet eller lönen, utan de påpekade att de har en större plikt-känsla och inte lika måna att byta arbetsplats om de inte är nöjda som yngre har. Anledningen till att en del respondenter upplever att de behöver hålla yngre mer i handen kan vara att de tar äldre mer för givet som en del svarade.

6 Slutsats

I den här studien har vi undersökt om ledare motiverar sina anställda olika beroende på vilken ålder deras medarbetarna har. I studien har vi valt att ta hjälp av Hackman och Oldhams (1976) Motivationsmodell samt livslängd teorin av Carstensen (1991:2003) som även stöds av andra forskare.

Vi har kommit fram till att när det gäller varierande arbetsuppgifter, så motiverar ledare olika. Vissa ledare delar ut meningsfulla arbetsuppgifter till den som har mest kunskap/ erfarenhet och i många av fallen går det per automatik till en äldre anställd, men många ledare påpekar även att yngre har nyare erfarenheter som gör att de har kompetens att lösa problemen på ett annorlunda vis. Vilket innebär att vi drar slutsatsen att ledare inte baserar sina val på ålder när de ska dela ut varierande/ meningsfulla arbetsuppgifter. Även när det kommer till att ge arbetare en helhetsbild av vart arbetet kommer leda, skiljer inte ledare baserat på ålder utan mer på var medarbetaren befinner sig i livet. Vilket på ett sätt blir baserat på ålder, exempelvis togs det hänsyn till om de hade småbarn eller om de var nära pensionsåldern. Vi kom även fram till att ledare tycker att yngre anställda är mer mån om att arbeta än vad äldre är och att de inte behöver pusha yngre anställda lika mycket då de är ivriga med att visa sin kompetens.

Vi kom även fram till att ledare inte har samma typ av översikt av äldre arbetare då de anser att de är mer självgående. De har mer uppsikt för yngre arbetarna för att de har högre krav på ledarna än vad äldre medarbetare har. Detta syns även när ledare ger feedback till sina anställda. De uppfattade det som att yngre uppskattar feedback mer än vad äldre gör för att äldre anställda inte är vana vid att få kritik på samma sätt som yngre är och därför kan det missuppfattas av de äldre. Vi kom därmed fram till att ledare är mer måna om att ge yngre feedback än äldre. När det kommer till motivationsfaktorn pengar var det olika resultat. Majoriteten trodde att yngre motiveras mer av pengar men det var inte alla av dem som skulle ge löneförhöjning till yngre medarbetare. Utan det var rätt blandat till om respondenterna skulle ge löneförhöjning till yngre eller äldre. Vissa ansåg att äldre medarbetare förtjänar högre lön som "tack för lång och trogen tjänst", medan andra ansåg att yngre skulle få högre lön för att behålla kunskapen, som de bidrar med, i företaget.

För att svara på frågan om ledare motiverar ledare sina anställda olika beroende på vilken ålder medarbetarna har så blir slutsatsen ja. Ledare motiverar sina anställda olika genom att de är mer måna om att ge yngre feedback och låter äldre vara mer självgående. Men i vissa faktorer går ledare mer på individnivå.

6.1 Begränsningar och vidare forskning

Begreppet motivation har många beskrivningar men vi har valt att göra en djupare framställning på Hackman och Oldhams (1976) motivationsteori. Dock finns det många fler motivationsteorier som kunde ha gett andra svar om intervjuguiden och empirin har analyserats och reflekterat utifrån de. Därför kan förslag på vidare forskning vara att analysera om ledare motiverar sina anställda annorlunda baserat på ålder och jämföra det med andra motivationsteorier. Utöver det genomfördes undersökningen på endast tio veckor och ett begränsat antal deltagare har kunnat medverka. På grund av att den reducerade mängden deltagare kan inte en generell slutsats dras från denna studie. Men genom att utföra en kvantitativ undersökning på ett mer representativt urval, kan man dra en generell slutsats på om och hur ledare motiverar sina anställda annorlunda baserat på ålder. Då hade man kunnat ha fler deltagare med och studien. Eftersom respondenterna hade olika förutsättningar eftersom

de inte var inom samma bransch hade en undersökning kunnat genomföras inom samma bransch eller i ett stort företag där alla ledare har liknande förutsättningar.

7 Referenslista

- Alvehus, J (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Uppl 2. Liber
- Arnold, J., & Clark, M. (2015). *Running the penultimate lap of the race: A Multimethod analysis of growth, generativity, career orientation, and personality amongst men in mid/late career*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 308–329.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). *Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Malmö: Liber AB
- Carstensen, L. L. (1991). *Selectivity theory: Social activity in life-span context*. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 11, 195–217.
- Carstensen, L. L., Fung, H. H., & Charles, S. T. (2003). *Socioemotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life*. *Motivation and Emotion*, 27(2), 103–123
- Daft, R.L. (1983). *Symbols in organizations: A dual-content framework of analysis*. I: L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan och T.C. Dandridge (red), *Organizational symbolism*. Greenwich, CN: JAI Press
- Dalen, M. (2015): *Intervju som metod*. 2. uppl. gleeerups
- Dittmar, H. (2005). *Compulsive buying—a growing concern? An examination of gender, age, and endorsement of materialistic values as predictors*. *British Journal of Psychology*, 96(4), 467–491.
- Essa, I. & Jooste, K.,(2013). *Contract workers at HEIs within a framework of motivational leadership*. *South African journal of higher education*, 27(4), pp.858–874.
- Fobian, D. & Maloa, F. (2020) ‘*Exploration of the reward preferences of generational groups in a fast-moving consumer goods organisation*’, *South African Journal of Human Resource Management*, 18(1), pp. 1–11. doi: 10.4102/sajhrm.v18i0.1244
- Gabriel, Z., & Bowling, A. (2004). *Quality of life from the perspectives of older people*. *Ageing and Society*, 24(05), 675–691.
- Grant, A. M., & Wade-Benzoni, K. A. (2009). *The hot and cool of death awareness at work: Mortality cues, aging, and self-protective and prosocial motivations*. *Academy of Management Review*, 34(4), 600–622.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R., (1976). *Motivation through the design of work: test of a theory*. *Organizational behavior and human performance*, 16 (2), pp.250–279.
- Hein, H.H., (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning* 1. uppl., Stockholm: Liber.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Jacobsen, D.I.J. & Thorsvik, J.T. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kim, N., & Kang, S. W. (2017). *Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement*. *Human Resource Management*, 56(5), 731–746.
- Klimchak, M., Ward, A.K., Matthews, M. Robbins, K. & Zhang, H. (2019) *When Does What Other People Think Matter? The Influence of Age on the Motivators of Organizational Identification*. *J Bus Psychol* 34, 879–89.
- Kollmann, T. Stöckmann, C. Kensbock, J.M. Peschal, A. (2020). *What satisfies younger versus older employees, and why?: An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction*. *Human resource management*, 59(1), pp.101–115.
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). *Age and work-related motives: Results of a meta-analysis*. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225.
- Kulik, C.T., Oldham, G.R. & Hackman, J.R., (1987). *Work design as an approach to person-environment fit*. *Journal of vocational behavior*, 31(3), pp.278–296.
- Latham, G.P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice*. London: Sage Publications, Inc.
- Lind, R. (2019): *Vidga vetandet*. 2. uppl. Studentlitteratur
- Mahmoud, A,B. Reisel, W.D. Grogoriou, N. Fuxman, L. Mohr, I. (2020) ‘*The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations*’, *International Sociology*, 35(4), pp. 393–414. doi: 10.1177/0268580920912970.
- Maslow, A.H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*. 50(4). s. 370-396. DOI: 10.1037/h0054346.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. 3 uppl. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- McAdams, D. P., & de St Aubin, E. D. (1992). *A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 1003–1015.
- Merchant, K. & Van der Stede, V. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. uppl, 4. Pearson Education Limited
- Nationalencyklopedin, *Motivation*, Tillgänglig:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/motivation> [Hämtad: 09-12-2021]
- Noble, S. M., Haytko, D. L., & Phillips, J. (2009). *What drives college-age generation Y consumers?*. *Journal of Business Research*, 62, 617–628.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000) *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist* 55(1): 68–78.

Sullivan, J. J. (1989) 'Self Theories and Employee Motivation', *Journal of Management*, 15(2), pp. 345–363. doi: 10.1177/014920638901500210.

Sveningsson, S. & Alvessons, M. (2014). *Ledarskap*. Upplaga 1:4. Malmö: Liber.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). *Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 981–1002.

Weikamp, J. G., & Göritz, A. S. (2016). *Organizational citizenship behaviour and job satisfaction: The impact of occupational future time perspective*. *Human Relations*, 69(11), 2091–2115.

Whiteley, P. & Ebooks Corporation, (2002). *Motivation*, Chichester: Capstone Publishing.

Bilaga 1. Intervjuguide

Vad har du för position på företaget?

Hur länge har du arbetat med denna roll?

Har du tidigare erfarenhet av ledande roller?

Vad har du för personal ansvar?

Hur ser en vanlig dag ut för dig och dina kollegor?

Mellan vilka åldrar är dina kollegor som du ansvarar för?

Vad är motivation för dig? Vad associerar du med motivation?

Hur mycket inflytande har du i dina kollegors arbete?

Hur motiverar du dina kollegor/ anställda?

Hur anser du att man bäst motiverar en anställd?

Är din personal motiverad? varför/ varför inte? vad kan du göra bättre för att motivera dem?

Vem tycker du har ansvaret att motivera anställda, är det du eller de själva? (utveckla)

Behandlar du dina yngre och äldre anställda annorlunda?

Om du belönar/ berömmar dina anställda, berömmar du de annorlunda om de är yngre eller äldre?

Tror du att det finns en skillnad hos yngre och äldre arbetare när det kommer till motivation?

- om nej- varför tror du att det inte finns en skillnad?
- om ja- vilka skillnader tror du att det finns?

Tror du att yngre och äldre motiverats av olika saker? På vilket sätt/ hur/ utveckla

Om du har en meningsfull arbetsuppgift som skall göras, ger du den till en äldre eller en yngre anställd? förklara.

Om du fick chansen att dela ut högre lön, skulle du välja en yngre arbetare eller en äldre? Förklara.

Pengar, tror du att äldre eller yngre arbetare uppskattar/ motiveras av det mest? Varför?

Positiv kritik och värdefulla arbetsuppgifter, är det äldre eller yngre som uppskattar/ motiveras av det mest? varför?

Finns det något du vill tillägga nu i efterhand?