



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Framtidens medarbetare

*En kvalitativ fallstudie om hur ett fastighetsbolags företagskultur
motsvarar generation Z förväntningar och behov angående
kommunikation och motivation*

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT22

Kandidatuppsats
Amanda Wallin 19980514
Filippa Rosberg 20000713
Handledare: Hanna Martin

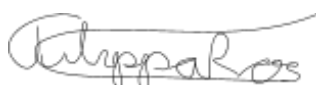
Abstract

Generation Z är framtidens arbetskraft och på grund av sin uppväxt antas de besitta andra karaktärsdrag, och därmed andra förväntningar, än tidigare generationer. För att kunna vara konkurrenskraftiga och en attraktiv arbetsgivare är det därför högst relevant för företag att förbereda sig för den nya arbetskraften. Syftet med uppsatsen är att, baserat på generations Z värderingar gällande kommunikation och motivation, undersöka ett fastighetsbolags företagskultur och se om denna kultur överensstämmer med de behov och förväntningar som uttryckts kring generation Z, samt vilka konsekvenser detta kan ha för företaget som helhet och för individer tillhörande generation Z.

Studien utgår från en kvalitativ forskningsansats genom en blandning av semistrukturerade djupintervjuer och strukturerade observationer för att kunna få en bredare bild av kulturen på fastighetsbolaget. Empirin analyseras i huvudsak med hjälp av Hofstedes kulturdimensioner och Herzbergs tvåfaktorteori, men också med annan litteratur om företagskultur och kommunikation, och jämförs sedan med litteratur om generation Z för att analysera samstämmighet. Vidare används teorier om bland annat arbetstillfredsställelse för att analysera implikationer av samstämmigheten eller avsaknaden av den.

Analysen signalerar att vissa av generation Z förväntningar och behov är uppnådda, samt förklarar vilka implikationer detta får på individ- och företagsnivå. Det framgår att den mer hierarkiska och återhållsamma sidan av företaget inte överensstämmer med generation Z förväntningar, men att aspekten som inkluderar arbetstrygghet och personlig utveckling ligger i linje med generationen. Konsekvenser av detta kan å ena sidan vara hög motivation och välmående, men å andra sidan också lågt engagemang och stress, vilket kan påverka både individen tillhörande generation Z och företaget.

Filippa Rosberg



Amanda Wallin



Innehållsförteckning

Abstract	1
Innehållsförteckning	2
1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Relevans	5
1.3 Syfte och frågeställning	6
1.4 Avgränsning	6
1.5 Uppsatsens disposition	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Hofstede och företagskultur	8
2.2 Herzberg och motivation	9
2.3 Kommunikation	11
2.4 Arbetstillfredsställelse	12
3. Metod	13
3.1 Kvalitativ metod	13
3.2 Urval och material	14
3.3. Datainsamling	15
3.4 Dataanalys	16
3.5 Etiska ställningstagande	17
3.5.1 Etik angående informationsinsamling	17
3.5.2 Etik angående informationspresentation	17
4. Empiri	18
4.1 Motivation	18
4.1.1 Belöning, uppskattning & glädje	18
4.1.2 Personlig utveckling	19
4.1.2.1 Kurser & utbildningar	19
4.1.2.2 Ambition	19
4.1.2.3 Syfte	19
4.1.3 Relationer på arbetsplatsen	19
4.1.4 Trygghet	20
4.1.4.1 Introduktion & upplärning	20
4.1.4.2 Regler, normer & riktlinjer	21
4.2 Kommunikation	21
4.2.1 Feedback	21
4.2.2 Kommunikation mellan chefer och medarbetare	22
4.2.3 Bidragande till arbetsplatsen	22

5. Analys	23
5.1 Hofstedes kulturdimensioner	23
5.1.1 Maktdistans	23
5.1.2 Kollektivism / Individualism	24
5.1.3 Osäkerhetsundvikande	25
5.1.4 Njutning / Återhållsamhet	26
5.2 Herzbergs tvåfaktorteori	26
5.2.1 Hygienfaktorer	26
5.2.2 Motivatorer	28
5.3 Kommunikation	29
5.4 Arbetstillfredsställelse	30
5.4.1 Herzbergs tvåfaktorteori	30
5.4.2 Sammanhållning	31
5.4.3 Förändring	32
6. Slutsats	32
6.1 Besvarande av frågeställningar	32
6.2 Studiens begränsningar och överförbarhet	33
6.3 Vidare forskning	34
7. Referenser	35
8. Bilagor	38
8.1 Intervju- och observationsguide	38

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Den generation som står näst på tur att kliva ut i arbetslivet är generation Z, vilket inkluderar alla som är födda från och med år 1995 fram till år 2012 (Gabriellova & Buchko, 2021). Drygt 2.1 miljoner människor, det vill säga ungefär 20% av Sveriges befolkning, tillhör generation Z (Statistiska Centralbyrån, 2022). Det som framstår som viktigt för generation Z vad gäller arbete, arbetsplats och arbetsmiljö är en rad olika faktorer vilka kan antas påverkas av de fundamentala karaktärsdragen som generationen besitter. I kontrast till detta måste det tas i beaktning att eftersom generationen sträcker sig över ett relativt stort åldersspann, 10 till 27 år, är det som tas upp om generation Z inte någon objektiv sanning för alla som tillhör generationen (Benítez-Márquez, Sánchez-Teba, Bermúdez-González & Núñez-Rydman, 2022).

Någonting som särskiljer generation Z från tidigare generationer är det faktum att de har växt upp med teknologi. Vidare, det som kännetecknar generationen, i grova drag, är exempelvis högre utbildning på bekostnad av lägre arbetslivserfarenhet, mer psykisk ohälsa och större mångfald (Schroth, 2019). Fortsättningsvis finns en större rörelsefrihet bland människor idag och trots finanskriser, klimatkrisen och politiska oroligheter (Benítez-Márquez et al., 2022) har generation Z växt upp i en mycket tryggare miljö än tidigare generationer (Schroth, 2019). Som nämnt ovan kan uppväxten som beskrivits ha en påverkan på de förväntningar och behov en generation Z har på en arbetsplats. Generationens teknologiska uppväxt kan vid första anblick antas påverka deras kommunikativa preferenser, men det som framkommit är att generation Z värderar personlig och stöttande kommunikation för att kunna utföra arbetet väl och för att känna sig uppskattade och motiverade (Benítez-Márquez et al., 2022; Leiner, 2017). Stor rörelsefrihet och låg arbetslivserfarenhet skulle kunna vara bidragande faktorer till att generation Z byter jobb oftare (Benítez-Márquez et al., 2022) vilket kan innebära att motivation på arbetsplatsen blir högst väsentligt för att kunna behålla en anställd som tillhör generationen.

Generellt har alltså generation Z andra kunskaper, erfarenheter, formella utbildningar och kunighet gällande teknologi än tidigare generationer (Schroth, 2019), vilket är delar av det humana kapitalet. Det humana kapitalet, vilket brukar beskrivas som en arbetares kunskaper, förmågor och färdigheter, är en av de mest essentiella delarna i en organisation och en kompetent och högpresterande arbetskraft är en viktig konkurrensfördel. En rad problem, som exempelvis underpresterande anställda och hög personalomsättning, kan undvikas genom att hantera och förvalta det humana kapitalet på ett bra sätt (Dessler, 2016). Att vara bra på HR-arbete blir ännu viktigare med generation Z eftersom de antas byta jobb oftare. Detta ställer högre krav på att vara en attraktiv arbetsplats och att erbjuda det som generation Z anser vara viktigt (Benítez-Márquez et al., 2022).

Länken mellan human resources och företagskulturen kan argumenteras vara väldigt tät och det sägs att HR är den instansen som har störst påverkan på företagskulturen (Benítez-Márquez et al., 2022). Företagskultur är ett område som har fått mycket uppmärksamhet under de senaste decennierna, inte minst inom forskningen. Begreppet är svårdefinierat men innefattar gemensamma värderingar och förståelser hos medarbetarna (Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020; Alvesson, 2002). Kulturen är företagspecifik och exempel på saker som ingår i en företagskultur är ledarskapsstil, motivation, konflikthantering och kunskapsspridning som ska fungera som en länk mellan människan och organisationen (Graczyk-Kucharska & Scott Erickson, 2020). En stark positiv företagskultur kan resultera i ökat engagemang och motivation hos medarbetarna, vilket i sin tur kan vara avgörande för framgång (Graczyk-Kucharska & Scott Erickson, 2020). En stark företagskultur kan också leda till effektiv kunskapsspridning (Lee et al, 2016), vilket i sin tur också kan vara en viktig aspekt i ett framgångsrikt företag.

Graczyk-Kucharska & Scott Erickson (2020) och Lee et al. (2016) menar alltså i samförstånd att en av framgångsfaktorerna för organisationer verkar vara en stark företagskultur och därför är det viktigt att alla medarbetare har en samsyn och sätter upp gemensamma mål och riktlinjer att arbeta efter. I takt med att generation Z kommer in på arbetsplatsen och bidrar med nya synsätt och värderingar måste företagen delvis ställa om och anpassa sig efter det (Twenge, 2018). En företagskultur skapas genom interaktion mellan människor (Graczyk-Kucharska & Scott Erickson, 2020), det vill säga genom interaktion mellan samtliga medlemmar i organisationen oavsett position. Med tanke på detta kan det vara viktigt för organisationer att vara medvetna om generation Z förväntningar på en arbetsplats för att ha möjlighet att kunna förbättra interaktionen när de väl kommer in på arbetsplatsen.

1.2 Relevans

Det är de tidigare generationerna som har fått stå i fokus inom såväl forskningen (Benítez-Márquez et al., 2022) som inom arbetslivet vilket gör organisationer och arbetsgivare okunniga gällande ambitionerna för generation Z. (Twenge, 2018). Att företag och organisationer förstår behoven och förväntningarna som generation Z har på en arbetsplats är högst relevant eftersom de som tillhör den generationen är de som kommer att träda ut i arbetslivet närmast (Gabriellova & Buchko, 2021). Dessutom, som nämnts innan, väljer generation Z arbetsplats baserat på andra villkor än vad som gjordes förr. Detta i kombination med att de anställda spelar en betydelsefull roll för företaget och dess framgång (Graczyk-Kucharska & Scott Erickson, 2020) gör detta till ett viktigt ämne att undersöka då gamla strategier, antaganden och metoder inte kommer fungera på den nya arbetskraften (Twenge, 2018).

Vidare finns det relativt lite forskning kring generation Z på arbetsplatsen och som en del av arbetskraften, och den forskning som finns är relativt ny. Med relativt ny menas från 2018 och framåt och detta beror på att bara en liten andel av de som tillhör generation Z har hunnit ut i arbetslivet, vilket har gjort att forskningen kring ämnet inte är speciellt omfattande (Benítez-Márquez et al., 2022). Framförallt är andelen av forskningen som berör generation Z

och företagskultur är väldigt liten. Kunskapsluckan som råder kring ämnet strävar denna uppsats att fylla då det uttrycks av bland annat Benítez-Márquez et al. (2022) att det är viktigt att organisationer är redo för den nya arbetskraften genom att vara mottagliga för deras behov och förväntningar.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att, baserat på generation Z värderingar gällande kommunikation och motivation, undersöka och beskriva ett fastighetsbolags företagskultur och se om denna kultur överensstämmer med de behov och förväntningar som uttryckts kring generation Z. Vidare undersöks vilka konsekvenser samstämmigheten, eller avvikelser från samstämmigheten, kan ha för företaget som helhet samt för individer tillhörande generation Z. Detta för att se hur väl förberedda företagen är för generation Z på arbetsplatsen.

Frågeställningarna som ligger till grund för denna undersökning är:

- Hur motsvarar organisationens företagskultur de behov och förväntningar som generation Z har gällande motivation och kommunikation på en arbetsplats?
- Vilka implikationer har denna samstämmighet eller avsaknad av samstämmighet för företaget och för individer tillhörande generation Z?

1.4 Avgränsning

Studien har avgränsats till att, inom ramen för företagskultur, fokusera på och undersöka kommunikation och motivation. Detta för att delvis få en djupare förståelse för dessa två teman, men också för att det är begränsat med tid och resurser för att kunna undersöka fler aspekter av företagskulturen. När det gäller den andra frågeställningen om implikationer för företaget och individer tillhörande generation Z kommer teorier om arbetstillfredsställelse i huvudsak att behandlas för att smalna av analysen.

En annan avgränsning är att inga skillnader mellan ålder, kön, befattningstitel, erfarenhet, och tid på företaget kommer att behandlas i studien. Därmed blir det irrelevant, inom ramen för uppsatsen, att göra analyser på skillnader mellan dessa grupper. Istället kommer undersökningen baseras på den generella uppfattningen av kulturen på företaget.

1.5 Uppsatsens disposition

I *kapitel två* presenteras uppsatsens teoretiska referensram. Den innehåller en genomgång av de centrala teman för uppsatsen och det som kommer ligga till grund för analysen och slutligen besvara frågeställningarna. De centrala ämnena som tas upp är generation Z, företagskultur med fokus på kommunikation och motivation och vikten av att dessa existerar i samklang för företagets bästa. De ovannämnda teman kommer sedan kombineras med teorier som beträffar arbetstillfredsställelse för att kunna få ett framåtsträvande perspektiv i uppsatsen och sedermera svara på andra frågeställningen.

För att kunna uppfylla syftet med undersökning har tidigare forskning kring generation Z stor betydelse. Detta för att det ska finnas en utgångspunkt vid jämförelsen av det som identifieras på arbetsplatsen vid undersökningstillfället och generation Z. En sammanställning av en litteraturgenomgång avseende generation Z kommer därför att användas som utgångspunkt vid jämförelse med det som identifieras på arbetsplatsen vid undersökningstillfället.

I *kapitel tre* förklaras arbetets process med en metodgenomgång. Där motiveras valet av metod som är lämplig för forskningsfrågorna och syftet. Vidare förklaras urvalsprocessen av studieobjekt, hur undersökningen genomförts samt hur datan har analyserats. Slutligen tas de etiska ställningstaganden som uppsatsen har tagit hänsyn till upp.

I *kapitel fyra* presenteras det empiriska materialet som har insamlats. Kapitlet är uppdelat i två delar, kommunikation och motivation. Empirins första del, kommunikation, inleds med underrubriken 'feedback', som sedan följs av 'bidragande till arbetsplatsen' och 'kommunikation mellan chefer och medarbetare'. Motivationsdelen innehåller underrubrikerna 'belöning & uppskattning', 'personlig utveckling', 'relationer på arbetsplatsen' och 'trygghet'.

I *kapitel fem* analyseras det empiriska materialet från kapitel fyra med hänsyn till den teoretiska referensram som föreligger. Kapitlet har sin utgångspunkt i teorin och inleds med Hofstedes kulturdimensioner följt av Herzbergs tvåfaktorteori och generella teorier om kommunikation. I dessa tre kapitel jämförs det empiriska materialet mot teorin i uppsatsen med hänsyn till kommunikation och motivation, men även till generation Z förväntningar och behov. Kapitlet avslutas med att diskutera konsekvenser av diskrepans mellan nuläget på företaget och generation Z förväntningar och behov med hänsyn till teorier om arbetstillfredsställelse.

I *kapitel sex* görs en slutsats av det som framkommit i uppsatsens tidigare kapitel. Utifrån teorin, litteraturen, empirin och analysen dras slutsatser om huruvida företagskulturen motsvaras av generation Z behov och förväntningar gällande kommunikation och motivation, samt vilka implikationer detta får för företaget och individer tillhörande generation Z. Slutsatsen avslutas med begränsningar och överförbarhet, samt vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

2.1 Hofstede och företagskultur

Begreppet företagskultur är svårt att definiera och olika forskare anser olika, men enligt Graczyk-Kucharska och Scott Erickson (2020) innefattar begreppet gemensamma värderingar och normer som växer fram inom en organisation och som påverkar företagets resultat genom att ha en inverkan på medarbetarnas beteende. Alvesson (2002) kompletterar denna definition genom att påpeka vikten av gemensamma förståelser och symboler, det vill säga att det är viktigt att de anställda i en organisation delar samma uppfattningar om vad uppsatta regler innebär och att en tolkar dem på liknande sätt. Enligt McDermott och O'Dell (2001) finns det två dimensioner av företagskultur, en synlig och en osynlig. Den synliga kan förstås utifrån de förespråkade värderingar, affärsidéer och mål som företaget har satt upp, medan de osynliga är inbäddade i hur människor interagerar med varandra, hur de förstår varandra och hur de beter sig (McDermott & O'Dell, 2001).

Kultur är någonting som förekommer i alla typer av organisationer och har inflytande över organisationsmedlemmarna oavsett hur pass central medlemmarna anser att kulturen är. Alvesson (2015) menar att kulturen är starkt kopplad till ledarna, och vad de anser är viktigt hjälper därför till att skapa och forma kulturen. Grey (2009) håller delvis med om detta och påstår att detta är den så kallade "styrda" kulturen. Grey (2009) säger vidare att utöver den styrda kulturen finns en annan kultur, den "verkliga" kulturen. Den verkliga kulturen är inte någonting som styrs av cheferna, utan det är någonting som uppstår spontant i organisationen. Det handlar om hur människor beter sig, hur de interagerar med varandra och hur de arbetar, och detta behöver nödvändigtvis inte överensstämma med chefernas värderingar (Grey, 2009). Vad som blir evident är att en organisationskultur är någonting väldigt komplext som en eller ett flertal personer inte kan kontrollera. Å andra sidan är kulturen ett användbart redskap som kan fungera som en översättare eller länk mellan personer i organisationen för att kunna frambringa samsyn och samförstånd och undvika motsatsen. Interaktionen underlättas alltså av kulturen då den fungerar som ett ramverk för synsätt och värderingar (Alvesson, 2015).

Företagskultur är ett sätt att skapa homogenitet hos medlemmarna (Blomberg, 2019), och enligt Grey (2009) används kulturstyrning som ett försök att styra människor för att skapa en samstämmighet mellan individens och organisationens värderingar. Författaren menar att det handlar om en slags manipulation som kan ses som hjärntvätt i ett försök att förena individerna med organisationen (Grey, 2009). Alvesson och Willmott (2002) kompletterar denna syn genom att påstå att företagen har ett intresse i att styra människors inre, det vill säga deras identitet och känslor, för att skapa en samhörighet med organisationen. Litteratur om företagskultur, från de tre ovanstående styckena, fungerar som en introduktion till ämnet och teorier om kulturstyrning kommer att användas för att dra slutsatser om frågeställningen kring vilka implikationer den eventuella avsaknaden av samstämmighet mellan generation Z och företagskulturen kan ha på företaget och på individer tillhörande generation Z.

Företagskultur är ett komplext socialt fenomen som är svårdefinierat men delvis kan förklaras med hjälp av Hofstedes kulturdimensionsteori. Hofstede redogör för sex dimensioner som beskriver organisationers kultur. Teorin beskriver vilka konsekvenser en organisationskultur kan ha på medlemmarnas värderingar och därmed deras beteende. Den första dimensionen är maktdistans och handlar om hur medlemmarna i en organisation uppfattar, och i vilken utsträckning de accepterar, makt och maktavarna (Blomberg, 2019). Hög maktdistans innefattar således mer auktoritär organisering och struktur än låg maktdistans som innefattar mer demokrati. Den andra dimensionen är individualism kontra kollektivism och innefattar hur medlemmar ser på "jag" kontra "vi", det vill säga hur mycket fokus som läggs på att uppnå medlemmarnas personliga mål respektive gruppens mål och välmående (Blomberg, 2019). En av grundpelarna för kollektivismen är normer, vars funktion är att definiera vem som tillhör gruppen eller ej. Kollektivismen präglas även av ett ömsesidigt beroende mellan individer men även känslomässigt (Brewer & Chen, 2007). Nästa dimension är osäkerhetsundvikande och innefattar hur medlemmarna ser på osäkerhet inom organisationen samt handlar om hur mycket energi organisationen lägger på att homogenisera medlemmarnas värderingar. Kulturer med högt osäkerhetsundvikande präglas därför av mycket regler och normer för att minimera avvikande beteenden. Den sista dimensionen som kommer behandlas i uppsatsen är njutning kontra återhållsamhet och innefattar hur mycket utrymme som ges till glädje och belöningar inom en organisation (Blomberg, 2019). Dessa fyra dimensioner av Hofstedes sex kulturdimensionsteorier kommer att användas för att beskriva och analysera företagskulturen på fastighetsbolaget och med hjälp av det kunna besvara frågeställningarna och dra slutsatser om huruvida företagskulturen motsvarar generation Z förväntningar på en arbetsplats eller inte.

2.2 Herzberg och motivation

Det fastställdes tidigare att företagskulturen är en viktig del av medarbetarnas motivation (Graczyk-Kucharska & Scott Erickson, 2020). Det finns olika saker som påverkar och motiverar människan och dessa har Herzberg, i sin tvåfaktorteori, delat in i två kategorier nämligen hygienfaktorer och motivatorer. Hygienfaktorerna representeras av de externa faktorerna, den anställdes arbetsmiljö, vilket kan frambringa nöjdhet eller missnöje (Blomberg, 2019). Dessa faktorer berör förutsättningarna för att kunna utföra arbetet, snarare än arbetet i sig. Några exempel är lön, relationer och belöningssystem (Lundberg, Gudmundsson & Andersson, 2009). Motivatorerna representeras av de interna faktorerna hos den anställde och kan frambringa motivation eller misslyckas i sitt uppdrag att göra det. Exempel på detta är att få och känna ansvar, få möjlighet till personlig utveckling samt känna sig uppmärksam, vilket i sin tur kan ha sitt ursprung i relationen till andra på företaget, speciellt till överordnade. Beroende på vilka faktorer som finns eller inte finns får det olika effekter på den anställdes arbetstillfredsställelse och motivation och först när både hygienfaktorerna och motivatorerna är tillfredsställda kommer medarbetarna att känna arbetstillfredsställelse och därmed prestera högt enligt Herzberg (Blomberg, 2019). En faktor som är av stor vikt för arbetsprestationen hos generation Z är en känsla av stabilitet och trygghet (Leiner 2017), vilket kan ses som en hygienfaktor enligt Blomberg (2019). Vid användandet av Herzbergs tvåfaktorteori kommer fokuset främst ligga på motivatorerna då

dessa i störst utsträckning ingår i företagskulturen och har en direkt påverkan på motivationen, vilket kan kopplas till syftet med uppsatsen. Hygienfaktorerna måste dock också tas i beaktning då de är en grundförutsättning för att kunna tillfredsställa motivatorerna.

Leiner (2017) uttrycker fortsättningsvis att generation Z realistiska livssyn och tidigare erfarenheter gjort generationen mer angelägen att känna anställningstrygghet. Twenge (2018) delar denna syn och menar att generation Z värderar säkerhet framför risktagande. Dessutom ses generation Z, generellt, som en ambitiös generation med hög arbetsmoral (Twenge, 2018; Benítez-Márquez et al., 2022). Utöver ambitiösa är generationen också innovativa och entreprenöriella (Benítez-Márquez et al. 2022) och vill gärna ha möjlighet till karriärutveckling inom företaget (Barhate & Dirani, 2022). Generation Z är på jakt efter drömjobbet, vilket delvis är en drivkraft för dem, men kan även vara en faktor som leder till att de byter arbetsplats oftare (Benítez-Márquez et al. 2022) vilket gör det extra viktigt för organisationer att ge möjlighet till karriärutveckling (Barhate & Dirani, 2022). Trots detta anser generationen dock att en inte lever för att arbeta utan snarare arbetar för att leva och värderar fritid högre än karriären (Twenge 2018).

Gällande arbetssätt menar Barhate och Dirani (2022) att generationen, trots en önskan om en social arbetsplats med givande professionella relationer till sina medarbetare, ändå verkar föredra att arbeta individuellt. Benítez-Márquez et al. (2022) förklarar detta ytterligare genom att påpeka att en viktig aspekt för att generation Z ska känna sig motiverade på arbetsplatsen är en stöttande och givande arbetsplats. Med detta menas en bra social arbetsmiljö, möjligheter till att stärka sina förmågor och färdigheter, möjlighet till personlig utveckling och, som sagt, utveckling inom företaget och att arbetet ska kännas meningsfullt. Dessa aspekter nämner Blomberg (2019) som varianter av motivatorer på en arbetsplats.

Schroth (2019) har samsyn med Benítez-Márquez et al. (2022) angående meningsfullhet och tar det ett steg längre genom att säga att det är viktigt att skapa en kultur kring meningsfullhet. Med detta menar Schroth (2019) att förtydliga och upprepa syftet med arbetet, vilka beteenden som belönas och värderas, vilket värde den anställde bidrar med till organisationen och att deras ansträngningar gör skillnad.

En annan aspekt av motivationen som Schroth (2019) belyser är vikten av att göra de anställda redo för arbetet. Detta uppnås genom att en person som tillhör generation Z känner att de har tillräckligt med grundkunskaper samt tydliga instruktioner om vad tjänsten och uppgiften innebär. Känslan av kontroll som kunskapen medför kommer leda till ett större självförtroende och större känsla av självständighet. Ansvar som den anställde får kräver i sin tur en ömsesidig tillit, möjlighet till coachning och stöttning och en syn på misstag som en del av den lärande processen för att en individ tillhörande generation Z ska trivas och motiveras (Schroth, 2019). Litteraturen om motivation är relevant för undersökningens syfte då det har en direkt koppling till om en anställd, i detta fall en person som tillhör generation Z, trivs och känner sig motiverad på arbetsplatsen eller inte.

2.3 Kommunikation

Människan har uppfunnit en rad olika sätt att kommunicera och dessa olika "språk" har olika karaktärsdrag. De varierar från bildkommunikation till olika mänskliga språk och kommunikation i den digitala världen (Nationalencyklopedin, u.å.). En av grundpelarna i företagskultur är kommunikation (Walker, 2020) och kommunikationen har olika syften inom företaget och för företagskulturen. Delvis kan kommunikationen hjälpa till att förmedla företagets mål och strävan, men också vilken roll den enskilde anställde har i det arbetet. Denna medvetenhet ökar känslan av tillhörighet inom företaget och skapar mer homogenitet inom organisationen (Smidts; Pruyn and van Riel, 2001).

Att ha bra sociala- och kommunikationsfärdigheter är alltså viktigt både för företaget och för den enskilde anställde. För företaget ses det som två av de viktigaste färdigheterna en anställd besitter och för den anställde är de viktiga för hantering av olika obehagskänslor och för att känna tillit till sig själv och sina förmågor (Schroth, 2019). Kommunikation inom en organisation kan vara ett sätt att skapa engagemang, samtidigt som det kan påverka individers uppfattningar om chefen, och därmed även organisationen (Van Vuuren et al., 2007). De mest centrala delarna inom kommunikation är, enligt van Vuuren et al. (2007), att få feedback från chefen samt att individen känner sig hörd av chefen. Kommunikation är också en viktig del i de attityder och värderingar som medarbetare skapar gällande organisationen och dess mål. Medarbetarnas bild av organisationen kan i sin tur hjälpa chefen att utvärdera organisationens styrkor och svagheter och därmed hjälpa organisationen att bli mer effektiv. En väl fungerande kommunikation kan alltså vara viktig för framgång i en organisation (van Vuuren et al., 2007).

Trots att kommunikation verkar vara viktigt för en organisation och dess framgång kan kommunikationen ske på många olika sätt som mottas olika av olika individer. Vad generation Z vill höra är feedback, speciellt stöttande feedback (Twenge, 2018). Schroth (2019) instämmer och förtydligar genom att säga att fellevererad eller enbart negativ kritik kommer avvisas om den ges till någon som tillhör generation Z. Dessutom är generation Z väl medvetna om vad de inte uppskattar att höra och de har en mycket lägre tolerans för uttryck som inte anses vara politiskt korrekta. I linje med detta är generationen kanske inte alltid de mest accepterande när de inte håller med om någonting som någon annan uttryckt (Twenge, 2018).

Trots den digitalt präglade uppväxt som generation Z har haft skiljer sig deras önskemål kring kommunikation från den digitala världen. Det uttrycks att generation Z föredrar personlig kommunikation, det vill säga kommunikation som sker i realtid i den verkliga världen (Leiner, 2017). Benítez-Márquez et al. (2022), instämmer och säger att kommunikationen mellan en generation Z och en överordnad helst ska ske personligen. Vidare säger Benítez-Márquez et al. (2022) att generation Z värdesätter öppenhet och ärlighet i kommunikationen. Likväl vill de bli lyssnade på och uppskattade för sina åsikter, ideér och tankar. Hofstedes kulturdimensioner i kombination med litteraturen om kommunikation i

allmänhet, och generation Z i synnerhet, kommer användas för att besvara frågeställningarna och uppfylla uppsatsens syfte.

2.4 Arbetstillfredsställelse

Intresset för forskning gällande välmående på arbetsplatser har ökat under de senaste åren. Välmående förknippas med termer såsom fysisk och mental hälsa samt glädje hos medarbetarna, vilket i sin tur kan kopplas till begreppet arbetstillfredsställelse. Begreppet arbetstillfredsställelse innefattar hur medarbetare känner för sitt arbete och detta kan påverkas av många olika faktorer, bland annat av individens personlighet och förväntningar (Belias & Koustelios, 2014).

Arbetstillfredsställelse kan kopplas till Herzbergs tvåfaktorteori om hygienfaktorer och motivatorer. Om de interna och externa faktorerna är tillfredsställda kommer individen känna välmående på sin arbetsplats (Belias & Koustelios, 2014). Som tidigare nämnts är det viktigt att hygienfaktorerna är tillfredsställda, men för att medarbetaren ska känna verklig arbetstillfredsställelse krävs också att motivatorerna är tillfredsställda. Motivatorerna handlar framför allt om att medarbetaren ska känna sig uppmärksammas och behövd samt ha möjlighet att utvecklas och uppnå självförverkligande på arbetsplatsen. Först när dessa faktorer är tillfredsställda kommer medarbetarna att känna hög arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur kan leda till ökad prestation (Blomberg, 2019).

Hög arbetstillfredsställelse kan, förutom att öka prestationen, också leda till minskade konsekvenser av stress och utbrändhet från arbetet. Det finns också tydliga kopplingar mellan organisationskultur och arbetstillfredsställelse, som visar att en bra organisationskultur i termer av bland annat respekt och förtroende mellan anställda kan leda till en hög arbetstillfredsställelse hos medarbetarna (Belias & Koustelios, 2014). Vidare visar andra studier också att medarbetare som trivs på sitt arbete och är nöjda, det vill säga har hög arbetstillfredsställelse, är mer benägna att stanna kvar på arbetsplatsen längre och är mindre benägna att vara frånvarande från arbetet (Lund, 2003). För att skapa denna tillfredsställelse bör organisationerna, enligt Lund (2003), skapa sammanhållning, lojalitet och en lagkänsla, samtidigt som innovation uppmuntras. Om denna tillfredsställelse däremot inte skapas kan konsekvenserna istället vara en mindre tillfredsställd och engagerad arbetskraft vilket kan leda till en ökad risk för produktivitetsminskning och högre personalomsättning, samt försämrat välmående hos medarbetarna (Rayton & Yalabik, 2014).

Ovanstående teorier om arbetstillfredsställelse kommer att hjälpa till att besvara den andra frågeställningen om vilka implikationer en eventuell avsaknad av samstämmighet mellan företagskulturen och generation Z behov och förväntningar kan ha för företaget och för individer tillhörande generation Z.

3. Metod

3.1 Kvalitativ metod

En kvalitativ fallstudie, med en abduktiv forskningsansats, valdes för att kunna besvara frågeställningarna om det finns en motsvarighet mellan de förväntningar som generation Z har på en arbetsplats och den kultur som företaget har, samt vilka implikationer detta har på företaget och på individer tillhörande generation Z. Kvalitativa forskningsansatser grundar sig på ett tolkande synsätt och försöker ofta göra beskrivningar av komplexa fenomen, vilket gör det möjligt att få en djupare förståelse, samt få en mer detaljerad och nyanserad bild, av fenomenet som studeras (Lind, 2019). Baserat på det faktum att uppsatsen strävar efter att bidra med ny kunskap inom ett område, samtidigt som den utgår ifrån delar av redan existerande teorier var valet av en abduktiv ansats passande. Under arbetets gång arbetade vi parallellt med teori och empiri, det vill säga att det fanns möjlighet att ändra den teoretiska referensramen under hela arbetets gång, vilket överensstämmer med den abduktiva forskningsansatsen (Alvesson & Skoldberg, 2008).

Fallstudien genomfördes genom en blandning av djupintervjuer och observationer. En kvalitativ fallstudie genom djupintervjuer gjorde det enklare att fånga upp de informella aspekterna, det vill säga de aspekter som är en del av företagets kultur. Intervjuerna bidrog även med kunskaper om vad intervjupersonerna tänker kring företagskulturen och arbetsplatsen, vilket kan användas för att jämföra mot det som observerats. Nackdelen med intervjuer är att de kan missa viktiga aspekter, antingen på grund av att informanterna utelämnar viss information, eller på grund av att de glömmet att nämna vissa relevanta aspekter (Patel & Davidson, 2011). I intervjuer finns det också, i många fall, en snedvridning eftersom informanterna vill ge ett gott intryck för att samtalet ska flyta på bra (Alvesson & Deetz, 2000). Därför valdes även att göra observationer på plats för att fånga upp så mycket som möjligt av företagskulturen och dess olika uttryck, och inte bara det som informanterna väljer att berätta.

Observationer är användbara vid insamling av information gällande beteenden i olika naturliga situationer (Patel & Davidson, 2011). Observationer passar därför uppsatsens syfte, att undersöka kommunikation och motivation som en del av företagskulturen, som bland annat kan ses genom medarbetarnas beteenden på arbetsplatsen. Direktobservationer innebär att den som utför undersökningen följer en aktör och observerar dess beteende, vilket möjliggör förstahandsinformation (Lind, 2019). Eftersom personerna inte alltid har tid för intervju eller vill bli intervjuade överhuvudtaget är det fördelaktigt att utföra observationer på plats. Dessutom blir undersökningen inte lika beroende av att individerna ska lämna ut information (Patel & Davidson, 2011). En nackdel med observationer kan däremot vara att det är svårt att urskilja spontana beteenden från vanor och rutiner (Patel & Davidson, 2011). I denna studie kan det innebära svårigheter med att veta om de observerade beteendena är en del av företagskulturen, eller om det är en engångsförekomst. En annan nackdel med observationer är den så kallade Hawthorne-effekten, det vill säga att det finns en risk att de observerade personerna ändrar sitt beteende på grund av att de är medvetna om att de

observeras (Grey, 2009), vilket är något som kommer tas i beaktning under observationstillfället.

En kvalitativ ansats med en blandning av djupintervjuer och observationer passar alltså syftet eftersom det möjliggör en undersökning av kulturen i en bredare utsträckning. Intervjuer som kompletteras med observationer gör det möjligt att se om det som informanterna säger överensstämmer med det som kan observeras på arbetsplatsen (Patel & Davidson, 2011). Till skillnad från företagskulturen kommer allt som presenteras kring generation Z i uppsatsen att baseras helt på tidigare forskning, och inte på intervjuer eller observationer. Litteraturen används därför som en central del i att besvara frågeställningarna i uppsatsen. Som nämnts tidigare är det som sägs om generation Z ingen objektiv sanning, (Benítez-Márquez et al. 2022) men för att kunna göra några övergripande slutsatser kring ämnet krävs det en utgångspunkt i den generella litteraturen om generation Z. Vi har noga övervägt källorna som inkluderas i uppsatsen och jämfört dem med varandra samt försökt hitta stöd i annan litteratur för att öka trovärdigheten. Dessa tre insamlingsmetoder, det vill säga intervjuer, observationer och litteratur, kompletterar varandra och att använda flera datainsamlingsmetoder ger en mer omfattande bild av fenomenet som studeras eftersom fler synvinklar inkluderas (Patel & Davidson, 2011).

3.2 Urval och material

I denna fallstudie användes ett strategiskt urval för att kunna få tag i specifika personer som passar in på en viss profil. Strategiskt urval, även kallat målinriktat urval, är en form av icke-sannolikhetsurval som utgår från att de utvalda personerna ska vara relevanta för syfte och frågeställning (Bryman, 2011). Med hänsyn till syfte och frågeställning valdes därför att intervjua personer med olika befattningar, det vill säga både chefer och medarbetare, för att få en mer nyanserad bild av hur kulturen uppfattas. Informanterna hade dessutom olika åldrar, kön, befattningar, olika mycket arbetslivserfarenhet, och tid på företaget för att dels göra det möjligt att fånga fler perspektiv av kulturen, men också för att kunna få en bredare överblicksbild av kulturen. Detta för att kulturen skulle kunna uppfattas olika beroende på bland annat de ovan nämnda variablerna.

Eftersom informanterna är medvetna om syftet med intervjun kan de bli påverkade av det faktum att de intervjuas i syfte att beskriva företagskulturen, vilket kan ha inverkan på deras svar. Alvesson och Deetz (2000) menar att en informant kan vara mer benägen att hålla med intervjuaren ifall informanten känner sympati med denna. Dessutom kan informanten påverkas av vad denne tror att intervjuaren vill höra och därför inte svara helt sanningsenligt (Alvesson & Deetz, 2000). Informanterna representerar ett medelstort företag, vilket också kan påverka deras beskrivningar och förklaringar. Vid intervjuerna tas dessa aspekter i beaktning, samtidigt som intervjuerna kompletteras med observationer för att få en bredare och mer övergripande bild av företagskulturen, samt för att försöka se om det informanterna påstår faktiskt stämmer.

I fallstudien valdes en avgränsning till fastighetsbranschen på grund av att det är en bransch där det arbetar många unga personer, samtidigt som de flesta som arbetar där har någon form av högskoleutbildning. Det finns alltså en efterfrågan hos branschen för unga utbildade medarbetare och därför är det intressant att se om företagskulturen passar generation Z förväntningar och behov på en arbetsplats. Bolaget inom fastighetsbranschen valdes utifrån några kriterier. Dessa innefattade i huvudsakligen storlek på bolaget samt geografisk plats. Ett krav var att företaget skulle vara medelstort, det vill säga fler än 50 anställda, för att ha tillräckligt stor observationsgrupp att undersöka. Dessutom var en viktig aspekt att kontoret ligger i Göteborg för att praktiskt kunna genomföra observationer på plats. Val av bolag har alltså framför allt baserats på tillgänglighet och på storlek.

3.3. Datainsamling

Semistrukturerade intervjuer användes för att skapa flexibilitet och öppenhet, som gav rikare information från informanten. Under intervjuerna utgicks det från ett antal förutbestämda teman och förslag till frågor, men med tillfälle att omformulera frågorna och anpassa dessa efter hur samtalet flöt på. Detta möjliggjorde flexibilitet genom att ställa följdfrågor och gav därmed informanten möjlighet att utveckla och förtydliga sina svar, vilket i sin tur gjorde att vi kunde få en djupare och mer nyansrik förståelse för fenomenet som studeras (Lind, 2019). För att underlätta intervjuerna och för att säkerställa att informanterna fick frågor om samma teman upprättades en intervjuguide i förväg (se bilaga 8.1). Intervjuguiden innehöll en bakgrundsdelen om yrkesrollen och bolaget, samt två olika huvudteman: kommunikation och motivation. Baserat på den teoretiska referensramen fastställdes också några förbestämda underkategorier inom varje tema. Ett exempel är temat motivation där underkategorierna inkluderade bland annat belöningar, uppskattning, välmående och personlig utveckling på arbetsplatsen. En semistrukturerad intervju passade alltså bra för att få en förståelse för företagskulturen som finns på arbetsplatsen, och därigenom kunna uppfylla syftet med att undersöka om kulturen motsvarar de förväntningar som generation Z har på en arbetsplats, samt att förstå vilka implikationer det får för företaget och individer tillhörande generation Z.

För att få tillgång till ett specifikt företag kontaktades ett flertal företag inom olika branscher, framför allt redovisnings- och fastighetsbranschen, via ett mailutskick som beskrev undersökningens syfte och omfattning. Ett företag återkopplade och meddelade att de var villiga att ställa upp och därav blev valet av fastighetsbolag fastställt. Via ett telefonsamtal bokades en dag in när hela undersökningen skulle ske. Datumet för intervjuerna och observationerna var 6 maj och under denna dag befann sig runt 50 personer på kontoret, varav 9 stycken blev intervjuade. Intervjuerna varade i genomsnitt i 20-25 minuter. Upplägget var som sådant att intervjuerna och observationerna ägde rum parallellt på företagets kontor utefter ett intervjuschema som företaget delgivit i förväg. Majoriteten av intervjuerna genomfördes på plats på kontoret, men några av intervjuerna genomfördes också digitalt av praktiska skäl då samtliga informanter inte befann sig på kontoret vid tiden för datainsamlingen. Intervjuerna spelades in efter informanternas medgivande, och under tiden antecknades även tankar som uppkom under intervjun.

Intervjuerna kompletterades med strukturerade observationer, med möjlighet att identifiera de förutbestämda aspekterna vid observationstillfället. En strukturerad observation utgår från ett observationsschema och bestämmer därigenom ett antal kategorier som ska undersökas (Patel & Davidson, 2011). Denna studie har sin utgångspunkt i teorin och bestämmer därför huvudsakligen kategorier med hjälp av litteraturen, det vill säga utifrån den kommunikation och motivation som generation Z föredrar. Observationerna utgick också delvis från intervjuerna för att kunna se om det som informanterna säger stämmer överens med verkligheten, och därför kunde inte alla kategorier bestämmas i förväg. Ett exempel på en förutbestämd kategori var relationer och vid observationstillfället letade vi efter specifika beteenden som överensstämde med kategorierna och antecknade när ett visst beteende ägde rum. Exempelvis observerade och antecknade vi vilka konversationer medarbetarna hade, med vilka och om innehållet var personligt eller professionellt. Detta beteende kopplades sedan ihop med kategorin relationer. Det observerades också hur hierarkin verkade vara uppbyggd på arbetsplatsen samt hur stämningen i gruppen verkade vara.

Under observationen agerade vi som kända icke-deltagande observatörer, det vill säga att alla på arbetsplatsen var medvetna om att vi var där med syfte att undersöka företagskulturen, men utan att delta i aktiviteterna som en medlem i organisationen. Genom att agera som kända observatörer gavs möjligheten att anteckna observationerna när som helst, utan att behöva dölja sin agenda. Dessutom är det fördelaktigt ur ett etiskt perspektiv eftersom de observerade har godkänt sitt medverkande i fallstudien (Patel & Davidson, 2011).

3.4 Dataanalys

Inledningsvis är det värt att nämna att intervjudata inte bör behandlas som någon objektiv sanning eftersom det är ett komplext socialt fenomen som är svårt att förenkla. Informanterna beskriver sin upplevda verklighet och inte den faktiska verkligheten och därför måste intervjudata analyseras med hjälp av teori (Alvesson, 2003). På grund av detta kommer intervjudatan behandlas med försiktighet och med medvetenhet om att informationen inte alltid är objektiv och sanningsenlig. Med tanke på detta kommer analys och slutsats utifrån datan vara restriktiva, och stöd i litteraturen kommer att inkluderas.

Efter att intervjuerna och observationerna var gjorda genomfördes en kodning av materialet i kombination av en lättare version av transkribering. Kodningen, som i denna uppsats inleddes med en öppen kodning, är en process som görs för att strukturera upp data, gör den enklare att arbeta med och hjälper till att forma de underkategorier som sedan ligger till grund för resultat och analys (Bryman & Bell, 2017). Det vill säga att nyckelord och nyckelkategorier identifierades och det som framfördes kring dessa antecknades. Sedan gick materialet över ytterligare en gång för att se om vissa data kunde tillhöra flera olika nyckelord eller kategorier, vilket det gjorde. Antagandet att datan skulle överlappa i olika kategorier hade gjorts redan innan då det hade kunnat urskiljas tidigare i arbetsprocessen. Med tanke på detta var det komplicerat att koda det som framkom från undersökningen. Exempel på nyckelbegrepp som användes var 'feedback', 'relationer' och 'personlig utveckling'. Eftersom exempelvis 'relationer' förekommer både i motivationsdelen och

kommunikationsdelen fick en analys av datan göras i fler steg. I ett initialt steg behövde datan identifieras som 'relationer', alltså den öppna kodningen. Vidare gjordes en selektiv kodning som innebär att olika koder läggs under en övergripande kategori (Bryman & Bell, 2017) vilket för denna uppsats innebar att exempelvis se om innehållet i 'relationer' tillhörde motivations- eller kommunikationsdelen av uppsatsen. Därefter delades datan upp i kategorier och placerades under respektive underrubrik som fanns under de två huvudrubrikerna, kommunikation och motivation. Därifrån gjordes en analys som tog ställning till om datan överensstämde med det som beskrivits om generation Z i den kategorin, eller ej. Exempelvis kan information från datainsamlingen om vilken typ av feedback som respondenterna upplevde att de fick jämföras med de behov och förväntningar som generation Z har på feedback.

3.5 Etiska ställningstagande

3.5.1 Etik angående informationsinsamling

Att deltagande i undersökningen var frivillig tydliggjordes genom att de tilltänkta intervjudeltagarna tillfrågades om medverkan, med en kort beskrivning av syftet med uppsatsen. Detta kan kopplas till informationskravet (Patel & Davidson, 2011). Samtyckeskravet handlar om att fråga om samtycke samt att informera om möjlighet att avbryta intervjun när som helst (Patel & Davidsson, 2011). Detta förklarades för alla inblandade innan intervjuerna och observationen började. Dessutom ställdes frågan till samtliga informanter om inspelning av intervjun godkändes.

Integritet, konfidentialitet och anonymitet har präglat intervjuerna och deltagarna har kunnat vara osäkra kring deras identitet, position på företaget och vilket företag de arbetar för. Dessutom har frågorna som ställts enkom varit kopplade till yrkesrollen och frivilliga att besvara för att bevara integriteten. Vidare har ingenting som sagts under intervjun, eller information om företaget eller deltagarna i undersökningen delas med andra än de som varit direkt involverade i skrivprocessen, vilket säkerställer konfidentialiteten och därmed konfidentialitetskravet (Patel & Davidson, 2011). Förutom detta har nyttjandekravet tagits i beaktning och informationen har endast använts, och kommer endast att användas, till forskningen och inte i några andra syften (Patel & Davidson, 2011).

Etiska problem som skulle kunna uppkomma i samband med undersökningen skulle exempelvis kunna vara att bristande etik kan leda till att undersökningen tappar autenticitet och pålitlighet och därför, förutom den moraliska aspekten, har en etisk undersökning varit av största vikt.

3.5.2 Etik angående informationspresentation

När det gäller kvalitativa studier behandlas begreppen *autenticitet*, *pålitlighet* och *träffsäkerhet*. Autenticitet eller äkthet, likt order åsyftar, innebär i vilken utsträckning materialet i forskningen har presenterats på ett korrekt och sakligt sätt, det vill säga utan att innebörden av datan har omvandlats under framställningen. Pålitlighet, syftar till utförandet

av det undersökande arbetet och pålitligheten avgörs till största del av läsaren. Dennes förmåga att kunna beakta pålitligheten grundas i undersökarens och eller skribenten förmåga att beskriva metoden för undersökningen vilket sätter stor press på, exempelvis, undersökningens presentation och transparens. Till sist hänvisar träffsäkerhet till i vilken utsträckning det finns en koppling mellan det som är menat att undersökas och utföranden av undersökningen (Lind, 2019). Exempelvis om de frågor som ställts under intervjun var hänförliga till undersökningens syfte och sedan kunde kopplas vidare till ett större syfte.

En avvägning har tvingats göras mellan pålitligheten i uppsatsen och samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, integritet och anonymitet. Samtycket har baserats på ett löfte om att information om informanternas namn, kön, befattning och företagets namn kommer utelämnas helt från uppsatsen. Det vill säga att samtycke till deltagande har baserats på dessa premisser vilket gör att information gällande detta inte kan tas upp i uppsatsen utan att bryta mot samtyckeskravet och konfidentialitetskravet samt strida mot integriteten och anonymiteten hos deltagarna och dess arbetsgivare. En potentiell nackdel med anonymiteten är att uppsatsen kan uppfattas som opersonlig och inte transparent. Dock, med tanke på att ramen för uppsatsen inte tar hänsyn till skillnader i svar beroende på bland annat demografiska skillnader (se 1.4 Avgränsningar) bidrar inte en specificering av respondenterna till att bättre uppfylla syftet och besvara frågeställningarna.

4. Empiri

4.1 Motivation

4.1.1 Belöning, uppskattning & glädje

När det gäller belöningar och uppskattning på arbetsplatsen uttryckte några av informanterna att beröm från chefer och kollegor inte sker särskilt ofta. Det togs upp att den konstruktiva och prestationsanknutna feedbacken fungerar hyfsat bra, men att den personlighetsanknutna feedbacken inte är ymnigt förekommande. Den personliga feedbacken, alltså feedback riktad till individen och hans personlighetsdrag, togs emot väldigt positivt enligt intervjupersonerna.

Vad gäller uppskattning förklarades det från intervjuerna att det inte riktigt fanns en kultur kring just detta. Det framkom att det inte fanns några tydliga formella eller informella strukturer som arbetade med uppskattning. Den uppskattning som finns är spontan feedback och premiering till medarbetarna när de framfört ett förslag som faktiskt genomförs.

Det framkom också från intervjuerna att företagsaktiviteter som personalfester och after works förekommer sällan. Uppfattningen var att en jobbade på företaget för att det känns tryggt, stabilt och att en kunde fokusera mer på sin egen karriär snarare än för att ha ett stort socialt fokus med mycket gemensamma och roliga aktiviteter.

4.1.2 Personlig utveckling

4.1.2.1 Kurser & utbildningar

Olika faktorer angående företagskulturen kring personlig utveckling undersöktes och respondenterna tog upp olika exempel på hur de uppfattar personlig utveckling på företaget. Några respondenter uttryckte generellt att de uppfattar arbetet som utvecklande och det nämndes att de utmanande arbetsuppgifterna är givande. Majoriteten av respondenterna uttryckte att företaget är stöttande och uppmuntrande vad gäller utbildningar och uppfattas ha en positiv kultur kring vidareutveckling och lärande. Många respondenter förklarade detta genom att säga att det alltid finns kurser att söka om en medarbetare önskar ta en kurs. Alltså, genom att det skapats utrymme och möjligheter för utveckling finns en samsyn om en kultur som stöttar personlig utveckling, men för medarbetaren innebär det ett egenansvar i sin utveckling.

4.1.2.2 Ambition

Med avseende på ambitionen på arbetsplatsen fanns det delade meningar bland respondenterna. En del uttryckte att kulturen är ambitiös och att det uppmuntras och även förväntas att alla ska arbeta flitigt. I kontrast till detta framkom också en syn på branschen som generellt inte så framåtsträvande, vilket påstås avspeglar sig i företaget. Det uttrycktes att det finns ambition på arbetsplatsen när det gäller personlig karriärutveckling, men att ambitionen kring att utveckla bolaget, framför allt kring de mjuka värdena, inte är lika stor.

4.1.2.3 Syfte

Att intervjupersonerna var medvetna om syftet med sina arbetsuppgifter framkom som relativt självklart. Majoriteten menade att rollen de innehar delvis bidrar till att förklara syftet för dem och att det medför en känsla av autonomi. När det gäller att skapa en kultur kring meningsfullhet framkom det däremot att individens betydelse för företaget som helhet samt dess bidrag till ett högre syfte inte har lyckats förmedlas lika bra. Det vill säga att den meningsfullhet som individen som person bidrar med till företaget inte värderas lika högt som dess prestation i arbetsrollen. Anledningen till detta förklarades som en brist från högre instanser att kommunicera syftet. I kontrast till detta uppfattade dock vissa respondenter att de kände en drivkraft och en stolthet över det större syfte som företaget strävar mot.

4.1.3 Relationer på arbetsplatsen

Under intervjuerna påpekades det att de olika befattningarna som finns, generellt i branschen, medför olika inflytande och upplevd statusnivå. Det observerades även att kontorslandskapet har en utformning präglad av en stark hierarkisk karaktär då ledning sitter på översta våningen. Däremot uttryckte en klar majoritet att relationerna mellan medarbetare, relationerna mellan chefer och relationerna mellan medarbetare och chefer, generellt var bra, men att detta främst gällde inom samma avdelning. Detta tog sig i uttryck genom att det finns en öppenhet mellan, och en ömsesidig respekt för varandra och dessutom beskrev många respondenter att det fanns en hjälpsam kultur. I kontrast till den hjälpsamma kulturen beskrev majoriteten av informanterna att arbetet på företaget främst var individuellt. Detta kunde

identifieras på alla olika befattningar som intervjuades, med några undantag då delar av arbetet kunde ske i team. Ord som "stuprörsorganisation" dök upp ett flertal gånger och många respondenter förklarade att de hade ett ansvarsområde som de var helt ansvariga för och som egentligen bara de hade insikt i.

I relationen mellan medarbetare och chef, oavsett position i företaget, upplevde ett flertal respondenter att de fick mandat och frihet under ansvar av sin chef. Dessa respondenter upplevde alltså inte att det fanns en kultur av detaljstyrning och övervakning, utan snarare en kultur präglad av självständighet med avstämningar. Under intervjuerna framkom att de flesta respondenterna ansåg att de hade en öppen relation till sin chef där tröskeln för att be om hjälp, eller ställa frågor, vid eventuella problem, inte var särskilt hög. Informanter yttrade också att de kände att chefen generellt verkar investerad i det som medarbetaren gör och finns tillgänglig för vägledning. Slutligen sa flertalet intervjupersoner att de upplevde relationen mellan sig själv och sin chef som både professionell och privat.

Beträffande relationer mellan medarbetare ansåg några av respondenterna att de flesta medarbetarna anstränger sig för att bidra till en god stämning, och att det är viktigt för att relationerna ska fungera bra. Relationerna till medarbetarna värderas också högt eftersom de är en stor del av att göra arbetet roligt och meningsfullt. Därför ansåg vissa respondenter att det är viktigt att inte bara prata jobb, utan att även ha en personlig relation till de andra medarbetarna, vilket majoriteten också upplevde. Vi observerade att det i lunchrummet pratades på ett personligt plan, och inte bara professionellt. Utifrån intervjuerna framkom dock en tendens att dessa privata relationer främst existerade inom avdelningen, och inte mellan avdelningarna. Detta förstärktes av observationen att olika avdelningar satt på olika våningar på kontoret, vilket gör att medarbetarna inte på ett naturligt sätt går förbi varandra och interagerar och småpratar för att stärka relationerna. Det noterades dock under observationerna att ett antal medarbetarna stod och småpratade med varandra i några minuter innan de började jobba.

4.1.4 Trygghet

4.1.4.1 Introduktion & upplärning

Frågor kring introduktion och upplärning på arbetsplatsen fick positiva svar från majoriteten av informanterna. Det framkom att introduktionen ägde rum under två veckor där medarbetarna introducerades till alla avdelningar på kontoret och hade samtal med de flesta cheferna. Introduktionen uppfattades som standardiserad, uppstyrd och med en tydlig plan. Trots att majoriteten av informanterna var nöjda med upplägget uttalades också en önskan om att göra introduktionen mer yrkesspecifik, samt att sprida ut introduktionen under en längre period för att inte uppfattas som överväldigande. Efter introduktions- och upplärningsveckorna uttrycktes en känsla av egenansvar gällande den fortsatta upplärningen i sin nya roll. Ansvar var innebar att fråga vid funderingar. Sammanfattningsvis kände majoriteten av informanterna att de fick tillräckligt med information för att känna trygghet inför deras kommande arbetsuppgifter i sin nya roll.

4.1.4.2 Regler, normer & riktlinjer

Under intervjuerna förmedlades en uppfattning om att arbetsplatsen präglas av mycket regler, normer och riktlinjer vilket gör att arbetsplatsen uppfattas som stabil och minimerar risken för att göra fel. Denna känsla förstärks bland annat av att riktlinjerna leder till att alla vet vad de ska göra och vad som förväntas av dem. Då detta å ena sidan kan skapa en känsla av stabilitet har det nämnts att samma regler, normer och riktlinjer också frambringar en känsla av att individer känner sig begränsade.

Risken att göra fel eller begå ett misstag minskas som sagt på grund av de formella strukturerna, menar vissa informanter. När det gäller större och mer komplexa beslut finns det underliggande processer som fungerar som riskminimering, exempelvis att det krävs ett godkännande från chefen innan vissa beslut tas. De gånger som problem uppstått upplever dock de flesta att det mottas på ett bra sätt, det vill säga att kollegor och chefer är hjälpsamma och lösningsorienterade. Den hjälpsamma och lösningsorienterade kulturen tar sig i uttryck genom en öppen dialog där det förklaras att misstag sker och går att lösa, det arbetas fram en lösning tillsammans och ses över hur framtida misstag kan undvikas. Trots att de flesta informanter upplever att det är ett tillåtande och tillmötesgående klimat påpekades det också att det stundtals inte upplevs lika accepterat som det kommunicerats. Det uttrycktes alltså en känsla av att det är okej att göra fel, men samtidigt viktigt att göra rätt.

En del respondenter upplevde att de överordnade har lyckats förmedla förtroende och tillit, vilket gör att de känner sig trygga och självsäkra nog att ta egna beslut under arbetsprocessen. Dessa beslut är dock delvis begränsade av de formella strukturerna, som i sin tur är uppsatta med hänsyn till den bransch och externa miljö som företaget är verksam i. I kontrast till detta uttrycktes en uppfattning om att företaget i sig är fast i lite konservativa mönster, som branschen medför, vilket gör att vissa tillvägagångssätt som använts hittills är de som anses vara korrekta, även fast andra metoder skulle leda till samma, eller bättre, resultat. Avslutningsvis, för att förtydliga, yttrade en klar majoritet av respondenterna positiva känslor kring den tilltro som kommunicerats och visats från överordnade.

4.2 Kommunikation

4.2.1 Feedback

När det gäller frågor kring feedback var uppfattningen splittrad bland informanterna. De flesta verkade överens om att feedback var med som en stående punkt vid varje avstämningsmöte, men hur ofta dessa möten ägde rum skiljde sig mellan informanterna, och därmed avdelningarna. Mötenas frekvens varierade allt ifrån en gång i veckan till en gång om året. Sättet som feedbacken levererades skiljde sig även mellan respondenterna och skedde både digitalt, vilket kunde vara över e-post, chat eller videosamtal, och fysiskt. Vissa informanter upplevde också att feedback, förutom på avstämningsmöten, sker spontant mellan medarbetare och mellan chef och medarbetare, medan andra upplevde att de sällan får feedback.

Vidare påstod majoriteten av informanterna att feedbacken enbart var prestationsbaserad, medan resterande menade att den var både prestationsbaserad och personlig. Som tidigare nämnts, togs den personliga feedbacken emot väldigt positivt. Det upplevdes också att feedbacken var mer stöttande och konstruktiv, snarare än negativ. I kontrast till detta förmedlade några informanter, under intervjuerna, att det finns en önskan och strävan efter att bli bättre på positiv feedback. Med detta menas att det finns en ambition att skapa en kultur som präglas mer av spontan feedback som sker oftare.

4.2.2 Kommunikation mellan chefer och medarbetare

Enligt de flesta informanter fungerar kommunikationen mellan chefer och medarbetare bra, även om det varierar mellan olika avdelningar. Ett antal informanter berättade dock att det finns en strävan efter att bli mer sammankopplade mellan avdelningarna, och detta görs främst genom kommunikationen. Det finns generellt sett en öppenhet och ärlighet i relationen där medarbetarna känner att de kan prata med cheferna vid eventuella funderingar eller problem. I kontrast till detta nämndes det dock under intervjuerna att det finns en tystnadskultur där medarbetare inte ifrågasätter cheferna, arbetssätt och eller tillvägagångssätt och generellt inte heller status quo.

Under intervjuerna framkom också en uppfattning om att det som kommuniceras från chefen inte alltid når fram hela vägen. Ett exempel är att det kommuniceras att det är tillåtet att starta arbetsdagen 'när en vill', inom vissa ramar, men organisationen präglas av starka normer som talar om att samtliga medarbetare bör vara på arbetsplatsen 7:30. Vi kunde dock observera att några av medarbetarna anlände till arbetsplatsen senare än 7:30 trots dessa starka normer som uttryckts av informanterna. Ett annat exempel är att respondenterna enbart verkade koppla sitt syfte på arbetsplatsen till sin befattning och inte till företagets "högre syfte".

4.2.3 Bidragande till arbetsplatsen

De flesta informanter var överens om att det är ett öppet klimat med bra kommunikation där alla får komma till tals och ta plats, samt vara med och bidra med tankar och idéer. Utifrån intervjuerna verkade detta dock skilja sig något mellan de olika avdelningarna. Ett antal informanter berättade att kommunikationen fungerar bra, framför allt under möten där det är ett öppet och ärligt klimat som tillåter halvfärdiga idéer samt att avfärda idéer en inte tror på.

Några informanter berättade också om en förslagslåda där samtliga medarbetare har möjlighet att lägga in förbättringsförslag gällande arbetsplatsen. En får alltid återkoppling på sina förslag, oavsett om de genomförs eller inte, samtidigt som det delas ut en premiering till den som gav förslaget ifall det genomförs. Under intervjuerna uttrycktes att detta systematiska system är ett bra sätt för alla att komma till tals, samtidigt som det kan bli lite stolpigt. Det yttrades dock också att en kan gå direkt till chefen och ge förslag, ifall en inte vill lägga i förslagslådan.

I kontrast till detta menade vissa informanter att idéer och tankar endast är uppskattade ifall de passar in i mallen för mottagaren. Vidare uttrycktes åsikter om att det är för få

diskussionsmöten och beslutsmöten som gör att kommunikationen och diskussionen blir begränsad. Detta kompletterades med att några informanter upplevde att en viss medarbetare inte vill bli ifrågasatta och därför inte alltid vågar yttra sina åsikter.

5. Analys

5.1 Hofstedes kulturdimensioner

5.1.1 Maktdistans

Från empirin framkom att organisationen verkar ha inslag av olika hierarkiska fenomen, exempelvis, strukturella fenomen som kontorslandskapets uppbyggnad i kombination med uppdelningar i avdelningar, då ledningen sitter högst upp, samt att de olika befattningstitlarna bidrar till en ökad strukturell hierarkisk ordning. Dessa faktorer kan antas ha en bidragande faktor på företagskulturen beträffande olika aspekter, som exempelvis upplevd maktdistans.

Utifrån Hofstedes första kulturdimension som handlar om den upplevda maktdistansen, alltså i vilken mån en upplever distans och acceptans gentemot makthavarna (Blomberg, 2019), verkar kulturen på företaget präglas av en hög maktdistans eftersom medarbetarna accepterar nuläget som satts av makthavarna. Den tar sig i uttryck att medarbetarna generellt inte ifrågasätter chefer, de beslut som tas av makthavarna eller de processer och tillvägagångssätt som präglar organisationen. Exempelvis att företagets normer kring arbetsätt som sätts och upprätthålls av makthavaren på en avdelning inte problematiseras eller utmanas.

Samtidigt framkom att organisationen också kan ses som platt med tanke på att medarbetarna, generellt sett, upplever att de har inflytande över och har möjlighet att påverka sitt arbete, samt att de anser att de har en bra relation med sina överordnade. Låg maktdistans enligt Hofstedes kulturdimension tolkas i uppsatsen som en möjlighet till större inflytande eftersom medarbetarna inte upplever distansen som signifikant eller som ett hinder för dem. Detta tar sig i uttryck genom att alla får vara med och bidra med tankar och idéer i samma utsträckning, samt att medarbetare känner sig hörda. Dessutom framkom det i empirin att professionella nära relationer mellan medarbetare och chefer var någonting naturligt. Alltså, maktdistansen bromsas av en kultur med lägre maktdistans där relationer mellan olika maktnivåer ses som naturlig, trots att det finns en strukturell hierarki som skulle kunna bidra till en ökad distans. Organisationen verkar således ha en blandning av låg och hög maktdistans där den strukturella hierarkin kämpar mot kulturen vilket, för tillfället, resulterar i ett mellanläge. Dock, eftersom det finns en underliggande disposition som är hierarkiskt präglad finns risken att denna balans rubbas och för att minska risken för högre maktdistans kan det vara värdefullt att minimera den strukturella hierarkin.

Baserat på det som redogjorts för ovan uppfyller kulturen på företaget delvis de behov och förväntningar generation Z har på en arbetsplats. Generationen föredrar en platt organisation med öppen och ärlig dialog samt en personlig relation till sin chef (Benítez-Márquez et al., 2022), det vill säga en kultur med låg maktdistans. Den icke-ifrågasättande kulturen strider

därför mot de förväntningar och behov som generation Z har, då de gärna uttrycker när de inte håller med (Twenge, 2018) och detta kan därmed bli problematiskt. En reflektion kring detta är att företaget skulle kunna möta generationens behov och förväntningar bättre om de, som nämnt ovan, minskar den strukturella hierarkin.

5.1.2 Kollektivism / Individualism

Hofstedes kulturdimension om individualism kontra kollektivism handlar om hur medlemmarna ser på "jag" kontra "vi" (Blomberg, 2019). Generation Z har en blandad inställning till kollektivism kontra individualism i en företagskultur. Detta tar sig i uttryck i deras vilja och behov av att ha en kultur med en stark social prägel då detta påverkar deras välmående och motivation. Däremot menar generationen att de övervägande föredrar att arbeta individuellt, det vill säga värderar de en arbetsplats vars kultur möjliggör och inte motsätter sig självständigt arbete (Barhate & Dirani, 2022; Benítez-Márquez et al. 2022)

Vid första anblick kan det, utifrån empirin, verka som att företagskulturen är kollektivistisk inom vissa aspekter och mer individualistiska inom andra. Individualiteten kan som sagt identifieras i företagets generella arbetssätt. Egna ansvarsområden, genomgående självständigt arbete, en beskrivning av företaget som stuprörsorganisation, inte många företagsaktiviteter och inget tydligt gemensamt syfte är indikationer på en mer individualistisk arbetsplats. Vidare, i området kompetensutveckling verkar individualismen vara utmärkande då det erbjuds kurser för personlig professionell utveckling. Spår av individualismen skulle även kunna identifieras i kommunikation på företaget, mer specifikt på hur feedbacken ser ut. Det som framfördes i empirin är att feedback kan ske på många olika sätt, i olika tidsintervall och att spontan, återkommande feedback generellt inte är vanligt förekommande. Detta gäller även för uppskattningar och belöningar, som det uttrycktes inte var någonting som sker regelbundet, vilket indikerar ett mindre beroende av andra (Brewer & Chen, 2007) och därmed talar för individualism.

Trots det tydliga individualistiska arbetssättet, verkar detta inte ha haft en påverkan på företagskulturen. Det mest uppenbara argumentet för att företaget har en kultur som är starkt präglad av kollektivismen är dess regler, normer och riktlinjer som genomsyrar hela företaget, vilket är ett sätt att säkerställa samsyn inom gruppen. Just gruppens normer menar Brewer och Chen (2007) är en av grundpelarna i den kollektivistiska kulturen. En annan aspekt som bidrar till en kollektivistisk identitet i kulturen är kommunikationen på företaget. Exempelvis genom ett kommunikationsklimat som är öppet och tillmötesgående där tankar och idéer kan lyftas och bemötas. Vidare tas det även upp i empirin att de som arbetar på företaget anstränger sig för att bidra till ett bra klimat, vilket talar för kollektivismen. Utifrån empirin kan vi dra slutsatsen att relationerna på företaget också bidrar till en mer kollektivistisk kultur då relationer och kommunikation mellan medarbetare har uttryckts fungera bra. Dock gäller detta främst inom samma avdelning då det återgetts att det är främst där som socialisering sker. Det vill säga att det finns flera "vi", flera grupper där interaktionen främst sker inom gruppen och inte lika mycket mellan dessa grupper. Detta noterades även vid ett flertal tillfällen vid observationerna och det rådande kontorslandskapet bidrar med största säkerhet till skapandet av dessa "olika" kulturer.

För generation Z passar det individuella arbetssättet utmärkt baserat på det som presenterats från litteraturen (Barhate & Dirani, 2022). Vidare är det tvetydigt vilken typ av kultur som generationen behagar. Å ena sidan vill de ha stabilitet och sociala miljöer (Benítez-Márquez et al. 2022; Leiner 2017) vilket talar för att de föredrar den kollektivistiska prägeln. Å andra sidan vill de bli uppskattade för egna tankar och idéer (Benítez-Márquez et al. 2022) och tycker inte om åsikter som motsätter sig deras egna (Twenge, 2018). En reflektion kring detta skulle kunna vara att om de inte håller med om de regler eller normer som uttryckts av gruppen kan det tänka sig att de känner sig begränsade, vilket antyder en preferens om en individualistisk kultur.

5.1.3 Osäkerhetsundvikande

Hofstedes kulturdimension om osäkerhetsundvikande handlar om hur medlemmar ser på osäkerhet inom organisationen samt hur mycket fokus som läggs på att homogenisera medlemmarnas värderingar (Blomberg, 2019). Detta tar sig i uttryck bland annat genom att företaget präglas av strikta regler för att minska osäkerhet och risktagande.

Genom intervjuer och observationer på arbetsplatsen har olika faktorer kunnat identifieras som bidrar till trygghet och därmed osäkerhetsundvikande inom organisationen. För det första var introduktionen och upplärningen uttömmande och kan ses som ett sätt för företaget att minska risken för felaktiga beslut genom att lära de nyanställda så mycket som möjligt. Vidare präglas företaget av mycket regler, normer och riktlinjer, vilket också kan ses som ett försök till att minimera misstag. Ett exempel är att det krävs ett godkännande från chefen innan större och mer komplexa beslut tas. Utrymmet för egna beslut är också begränsade av regler och riktlinjer, vilket kan ses som ett tecken på högt osäkerhetsundvikande. De egna idéerna och besluten måste exempelvis passa in i mallen för mottagaren för att få positiv respons och för att de faktiskt ska genomföras.

Företagskulturen kan ses som ett sätt att homogenisera medlemmarnas värderingar och därmed uppnå högt osäkerhetsundvikande (Blomberg, 2019). Fastighetsbolaget arbetar mycket med att förmedla organisationens hårda värden, det vill säga det ekonomiska syftet med arbetet, men inte lika mycket med de mjuka värdena såsom engagemang och kreativitet. De mjuka värdena kan användas för att sammansvetsa och homogenisera medlemmarna inom en organisation och ur den aspekten kan företaget anses ha ett lågt osäkerhetsundvikande eftersom det inte prioriteras. Trots avsaknaden av att försöka homogenisera medlemmarna med de mjuka värdena präglas kulturen starkt av ett osäkerhetsundvikande i och med de regler, normer och riktlinjer som företaget etablerat. Detta hänger ihop med den kollektivistiska identiteten som argumenterades vara framträdande i förra stycket, det vill säga att mycket regler och normer leder till enighet och osäkerhetsundvikande.

Någonting som både observerades och framkom i intervjuerna var kulturen kring när en skulle komma till arbetet på morgonen. Det som observerades är att majoriteten av de på kontoret var där innan klockan 8:00 trots att det uttalats att det är accepterat att komma till kontoret senare. Vad detta indikerar är att kulturen är starkare än det som kommunicerats, det

vill säga att “gamla” normer fortfarande genomsyrar kulturen och att medarbetare fortfarande lever efter dem. Detta i sin tur, antyder starkt osäkerhetsundvikande men även stark kollektivistisk prägel där en följer gruppen och tar inte egna beslut baserat på sina egna intressen.

Generation Z lägger stor vikt vid att känna stabilitet och trygghet på arbetsplatsen (Leiner, 2017), samtidigt som de värderar säkerhet framför risktagande (Twenge, 2018). Med tanke på detta verkar generationen föredra ett högt osäkerhetsundvikande, vilket överensstämmer med organisationen till viss del. Att organisationen präglas av mycket normer, regler och riktlinjer kan dock göra att generation Z känner sig begränsade med tanke på att det är av stor betydelse för generationen att det finns utrymme, och att de blir uppskattade, för sina egna idéer och tankar (Benítez-Márquez et al., 2022). Utrymmet för idéer skulle kunna vara begränsat av de många regler och riktlinjer som finns på arbetsplatsen, vilket i sin tur skulle göra att generation Z inte trivs. Dessutom uppskattar inte generation Z åsikter som går emot deras egna (Twenge, 2018), vilket skulle kunna leda till att generationen uttrycker missnöje ifall de uppsatta reglerna och riktlinjerna inte överensstämmer med deras åsikter.

5.1.4 Njutning / Återhållsamhet

Kulturen kring uppskattning och glädje kan kopplas till Hofstedes kulturdimension om njutning kontra återhållsamhet (Blomberg, 2019). Utifrån empirin verkar denna kultur vara begränsad på arbetsplatsen med tanke på att organisationen inte fokuserar särskilt mycket på belöningar, uppskattning och glädje. Ett exempel är att det sällan styrs upp sociala aktiviteter för att stärka gemenskapen och för att ha roligt på arbetsplatsen, vilket indikerar på en mer återhållsam kultur. Ett annat exempel är att den positiva personliga feedbacken, som direkt kan kopplas till belöningar och uppskattning på arbetsplatsen, är begränsad. Däremot ska det uppmärksammas att det i empirin kan ses att det finns en vilja att förbättra kulturen kring positiv feedback vilken kan indikerar att det finns en strävan mot en kultur med mer njutning.

Generation Z anser att det är viktigt att förtydliga vilka beteenden som belönas och värderas för att känna meningsfullhet på arbetsplatsen (Schroth, 2019), samt att de upplever att det är viktigt med en social arbetsplats som är stöttande och givande, där de blir uppskattade för deras kreativitet (Benítez-Márquez et al., 2022) och får höra detta i form av positiv feedback (Twenge, 2018), vilket i sin tur kan antas medföra glädje. Utifrån detta kan det tolkas att förväntningarna och behoven generation Z har inte till fullo tillfredsställs med tanke på företagets något återhållsamma kultur.

5.2 Herzbergs tvåfaktorteori

5.2.1 Hygienfaktorer

Organisationen har uttryckts präglas av tydliga regler, normer och riktlinjer som implicerar trygghet och gör arbetsplatsen stabil. Dessa arbetsmiljöfaktorer kan kopplas till Herzbergs hygienfaktorer som gör att medarbetarna känner nöjdhet på arbetsplatsen (Blomberg, 2019). De formella strukturerna kan, samtidigt som de orsakar nöjdhet, också leda till att

medarbetarna känner sig begränsade och inte får utrymme att agera och tänka fritt. Förutom trygghet har även hygienfaktorn, relationer till andra, kunnat identifieras på arbetsplatsen och verkar vara hyfsat tillfredsställd.

Att organisationen utmärks av arbetstrygghet blir relativt tydligt med tanke på att det läggs mycket tid och energi på introduktion och upplärning. Introduktionen gör att de anställda känner sig tillräckligt trygga för att klara av sina arbetsuppgifter. Detta motsvarar generation Z behov och förväntningar med tanke på att generationen är måna om att få tillräckligt med kunskaper och instruktioner för att kunna känna självständighet och för att känna sig redo för arbetet (Schroth, 2019). En annan aspekt av arbetstryggheten är att de många reglerna och riktlinjerna gör att samtliga medarbetare vet vad som förväntas av dem, vilket i sin tur leder till en känsla av trygghet. På arbetsplatsen ses också misstag som en del av den lärande processen, vilket både överensstämmer med generation Z behov (Schroth, 2019) och kan kopplas till Herzbergs hygienfaktorer (Blomberg, 2019).

Ytterligare en extern faktor kopplat till arbetsmiljön som därmed kan sammankopplas med Herzbergs hygienfaktorer är relationer på arbetsplatsen. Från empirin framkom att många av medarbetarna var nöjda med relationerna på arbetsplatsen då de upplevdes personliga och öppna. Detta gällde dock, som tidigare berörts, främst relationer med medarbetare inom sin egen avdelning. Relationerna mellan avdelningarna och gemenskapen på arbetsplatsen verkade däremot inte vara lika bra. Med hänsyn till generation Z verkar arbetsplatsen vara relativt bra när det gäller relationer. Generation Z värdesätter öppenhet och ärlighet i kommunikationen och relationen med sina medarbetare (Benítez-Márquez et al., 2022), och därför ligger generationens behov i linje med arbetsplatsen. Generation Z anser också att en viktig aspekt för att de ska känna sig motiverade på arbetsplatsen är en bra social arbetsmiljö (Benítez-Márquez et al., 2022), och detta verkar överensstämma med arbetsplatsen till viss del. Organisationen verkar ha en bra social miljö inom avdelningarna, men relationerna och gemenskapen mellan avdelningar framstår inte som lika bra, vilket kan vara ett hinder för generation Z.

Belöningar på arbetsplatsen är en annan hygienfaktor som kan undanröja missnöje på arbetsplatsen (Blomberg, 2019). Förutom förslagslådan där medarbetarna belönas vid ett förslag som genomförs verkar belöningssystemet vara begränsat hos organisationen. Generation Z uttrycker att uppskattning är en viktig aspekt för att deras välmående (Benítez-Márquez et al., 2022), det vill säga att i teorin är förslagslådan passande för de behov en generation Z har på en arbetsplats, men eftersom systemet med förslagslådan inte är tillräckligt etablerad uppfyller den inte, fullt ut, de förväntningarna generationen har på arbetsplatsen. Denna hygienfaktor är därmed inte helt tillfredsställd och skulle därmed kunna orsaka missnöje hos medarbetarna.

Sammanfattningsvis verkar majoriteten av hygienfaktorerna vara tillfredsställda och därmed är det tillräckligt för att anta att en person tillhörande generation Z generellt sett inte skulle uppleva missnöje på arbetsplatsen.

5.2.2 Motivatorer

Herzbergs motivatorer innefattar interna faktorer som kan frambringa motivation hos medarbetare, snarare än att endast hämma missnöje såsom hygienfaktorerna. Dessa innefattar bland annat att känna ansvar och att känna sig uppmärksammad, samt att ha möjlighet till självförverkligande (Blomberg, 2019). Applicerat på generation Z verkar motivatorerna stämma överens med de behov och förväntningar generationen har på en arbetsplats. Generation Z menar exempelvis att det är viktigt att skapa en kultur kring meningsfullhet (Schroth, 2019) och att det är av stor vikt att det finns möjlighet till personlig utveckling på arbetsplatsen (Benítez-Márquez et al., 2022). Med utgångspunkt i empirin verkar motivatorerna, och därmed även generation Z behov och förväntningar, vara relativt uppfyllda.

Att känna ansvar på arbetsplatsen är något som generation Z värderar högt eftersom det leder till att de trivs och känner sig motiverade. En viktig aspekt är dock att generationen känner ömsesidig tillit inom ansvaret, samt att de får stöttning och att misstag ses som en del av den lärande processen (Schroth, 2019). Med hänsyn till organisationen verkar det finnas goda möjligheter till att känna ansvar på arbetsplatsen. Cheferna arbetar mycket med att ge ut mandat och frihet under ansvar till medarbetarna och misstag ses som en naturlig del av processen, vilket överensstämmer med generation Z behov och förväntningar.

En annan aspekt av Herzbergs motivatorer är att känna sig uppmärksammad på arbetsplatsen (Blomberg, 2019). Detta tar sig i uttryck genom att samtliga medarbetare får komma till tals och vara med och bidra med idéer och tankar. Det uppmuntras också till förbättringsförslag med tanke på förslagslådan med premiering som finns på arbetsplatsen. När det gäller att förmedla individens betydelse för företaget som helhet, samt dess bidrag till det högre syftet, framkom det däremot att företaget inte har lyckats lika bra. Utifrån intervjuerna verkade individerna enbart veta vad deras syfte med sin egen roll är, men inte det högre syftet, vilket kan tyda på att cheferna inte har lyckats förmedla detta på ett bra sätt, det vill säga bristande kommunikation. För generation Z är det viktigt att det finns en kultur kring meningsfullhet där organisationen förtydligar syftet med arbetet, det vill säga vilket värde den anställde bidrar med samt att deras ansträngningar gör skillnad (Schroth, 2019). Denna kultur kring meningsfullhet är begränsad på arbetsplatsen och därför finns det en diskrepans mellan företagskulturen och generation Z behov och förväntningar på denna punkt.

Ytterligare en intern faktor som kan frambringa motivation hos medarbetarna är möjlighet till självförverkligande (Blomberg, 2019). Enligt generation Z är det av stor vikt att det finns möjlighet till personlig utveckling på arbetsplatsen för att de ska känna sig motiverade (Benítez-Márquez et al., 2022). Från empirin framkom att denna möjlighet finns, men att det främst är upp till varje medarbetare att själva ta ansvar för sin utveckling, då det är deras ansvar att välja att exempelvis ta kurser. En annan aspekt av personlig utveckling är ambition. Generation Z har beskrivits som en ambitiös generation med hög arbetsmoral (Twenge, 2018; Benítez-Márquez et al., 2022). Det ska även tilläggas att denna ambition som finns hos generationen inte är viktigare än deras fritid vilket är någonting som de värderar högt

(Twenge, 2018). Därmed kan det antas vara viktigt för generationen att hamna i en miljö där deras ambition uppmuntras på olika sätt, samtidigt som de inte får känna sig överväldigade av arbetet eller uppleva att de inte har tid för annat. Baserat på empirin kan det tolkas att företaget, i alla fall till viss del, har en kultur som främjar ambition då en del respondenterna beskriver kulturen som ambitiös och karriärsdriven, vilket delvis möter generationens förväntningar. Däremot framkom det en annan syn på företaget som inte lika ambitiös, vilket gör att generation Z förväntningar och behov inte motsvaras av företagskulturen fullt ut. Med avseende på work-life-balance finns indikationer på att företaget strävar mot mer flexibilitet, vilket som tidigare nämnt, kan identifieras i företagets arbetstider. Att ges möjligheten att själv kunna välja sina arbetstider, inom vissa ramar, har kommunicerats. Även fast kulturen kring att alla ska komma vid samma tid, halv åtta, fortfarande är stark finns i alla fall grundförutsättningarna för en mer flexibel arbetsplats i det avseendet. Detta skulle då kunna vara ett första steg mot att möta generationen, men likt ambitionskulturen finns rum för förbättring för att skapa en kultur som bättre stämmer överens med generation Z förväntningar och behov på en arbetsplats.

5.3 Kommunikation

Inom en organisation spelar kommunikationen flera viktiga roller, delvis är det en essentiell del av företagskulturen (Walker, 2020), men även en viktig bidragande faktor till en organisations framgång (van Vuuren et al., 2007). Vidare bidrar kommunikationen till att förmedla syftet med arbetet, förmedla den enskilda individens bidrag, skapa homogenitet (Smidts; Pruyn and van Riel, 2001) och engagemang. En viktig aspekt för att uppnå det ovanstående är att medarbetare får feedback och känner sig hörda av sin överordnade (Van Vuuren et al., 2007).

Från litteraturen och tidigare forskning kring generation Z framkom att generationen värderar stöttande feedback högt. De vill ha personlig feedback från chefen samt känna sig hörda och uppskattade för sina åsikter och idéer (Benítez-Márquez et al., 2022). Samtidigt vet generation Z vad de uppskattar att höra och ogillar att höra åsikter som strider mot deras egna (Twenge, 2018).

Från empirin framkom det att feedback var något som verkade fungera bra inom organisationen. Enligt informanterna var feedbacken både stöttande och personlig, vilket passar generation Z bra. De flesta upplevde också att de fick utrymme att uttrycka sina tankar och idéer och att dessa blev hörda samt mottagna på ett bra sätt. Detta stämmer också överens med det som generation Z uttrycker att de vill ha på en arbetsplats. Däremot sker inte den positiva stöttande feedbacken särskilt ofta på arbetsplatsen och därmed motsvarar inte det generation Z behov fullt ut med tanke på att de vill ha feedback ofta. På arbetsplatsen verkar feedback inte ske särskilt ofta, utan mest vid uppstyrda avstämningsmöten. Sammanfattningsvis motsvarar alltså innehållet i feedbacken generation Z förväntningar, men frekvensen och det sätt som den levererades på uppnår inte lika hög samstämmighet med generationen.

En reflektion kring detta är att eftersom kommunikation verkar att vara en aspekt som har stor inverkan på kulturen och organisationen generellt, men även vara en av de mest betydelsefulla aspekterna för generation Z är det relevantt att prioritera för att möta generationens förväntningar och behov. Alltså, trots att företaget har en relativt bra kultur gällande kommunikation skulle det ändå vara fördelaktigt för företaget i allmänhet men för generation Z i synnerhet om företaget satsar på att förbättra kulturen kring kommunikation.

5.4 Arbetstillfredsställelse

5.4.1 Herzbergs tvåfaktorteori

Som nämnts tidigare finns det en tydlig koppling mellan Herzbergs tvåfaktorteori och begreppet arbetstillfredsställelse (Blomberg, 2019). Först när både de interna och externa faktorerna är tillfredsställda kommer individen känna välmående på sin arbetsplats och därmed också hög arbetstillfredsställelse (Belias & Koustelios, 2014; Blomberg, 2019). Som framkom i föregående kapitel verkar de flesta hygienfaktorerna och ett flertal av motivatorerna vara tillfredsställda och därför är det rimligt att anta att medarbetare tillhörande generation Z skulle känna förhållandevis hög arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen. Motivatorerna gällande att få ansvar, känna uppmärksamhet och att det finns möjlighet till självförverkligande på arbetsplatsen är relativt tillfredsställda, vilket generellt sett leder till nöjda medarbetare som mår bra. Förutom nöjda medarbetare kan detta också leda till ökad prestation hos medarbetarna (Blomberg, 2019), vilket i sin tur gynnar organisationen som helhet. Förutom ökad prestation kan arbetstillfredsställelsen som generation Z känner också leda till att medarbetarna stannar kvar på arbetsplatsen längre, samt att de är mindre frånvarande från arbetet (Lund, 2003). Med tanke på att generation Z byter arbetsplats oftare än tidigare generationer (Benítez-Márquez et al. 2022) är det därför extra viktigt för företaget att försöka uppnå hög arbetstillfredsställelse för att kunna behålla medarbetarna tillhörande generation Z.

Däremot finns det vissa aspekter av Herzbergs motivatorer som inte överensstämmer med generation Z behov och förväntningar fullt ut och som därmed inte anses helt tillfredsställda. Några exempel är ambition, flexibilitet och syfte. Att ambitionsnivån inte överensstämmer med generation Z, samtidigt som arbetstiderna inte är lika flexibla som generation Z önskar och att organisationen inte lyckats förmedla syftet kan få många konsekvenser. Dessa innefattar framför allt stress, och i värsta fall utbrändhet (Belias & Koustelios, 2014), men också missnöjda medarbetare som är mer benägna att vara frånvarande från arbetet och mer benägna att säga upp sig (Lund, 2003). Dessutom kan missnöjda arbetare orsaka lägre engagemang, vilket ökar risken för produktivitetsminskning samt leder till högre personalomsättning och försämrat välmående hos medarbetarna (Rayton & Yalabik, 2014). Att medarbetarna känner sig stressade och mår dåligt får alltså inte bara konsekvenser för individen själv, utan kan också få stora konsekvenser för organisationen som helhet.

5.4.2 Sammanhållning

Hög arbetstillfredsställelse kan också uppstå, förutom genom att Herzbergs motivatorer är tillfredsställda, genom en bra organisationskultur i termer av respekt och förtroende mellan anställda (Belias & Koustelios, 2014). Vidare kan tillfredsställelse uppnås genom en bra sammanhållning och lagkänsla inom organisationen, samtidigt som innovation uppmuntras (Lund, 2003). Applicerat på organisationen som undersökts i uppsatsen verkar detta finnas till viss del. Det framkom från empirin att det finns en ömsesidig respekt mellan medarbetarna, men att gemenskapen på företaget inte är utmärkt. Utifrån detta kan det tolkas som att det finns en viss grad av arbetstillfredsställelse, men att den är begränsad av sammanhållningen och lagkänslan inom organisationen som delvis saknas.

Däremot, med tanke på att företagskultur fungerar som ett ramverk för gemensamma synsätt och värderingar för att frambringa samsyn och samförstånd inom organisationen (Alvesson, 2015) kan företagskulturen användas som ett medel för att uppnå gemenskap och samhörighet på arbetsplatsen. En stark positiv företagskultur kan dessutom resultera i ökat engagemang och motivation hos medarbetarna (Graczyk-Kucharska & Scott Erickson, 2020) och därför ligger det i organisationers intresse att skapa en stark företagskultur. Utifrån empirin verkar gemenskapen på företaget i stort inte vara särskilt bra, även om vissa avdelningar verkar ha bra sammanhållning med goda relationer, därför är det troligt att företaget vill arbeta mer med företagskulturen. En potentiell konsekvens av detta är att kulturstyrning kan användas som ett sätt att styra människors inre, att påverka dem psykologiskt, eller som Grey benämner det, hjärntvätt, för att förena individen med organisationen (Grey, 2009; Alvesson & Willmott, 2002). Om generation Z behov och förväntningar inte ligger i linje med företagets värderingar kan generationen därför känna sig psykologiskt påverkade om företaget försöker "ändra" deras värderingar för att passa med organisationens.

Ett exempel är att generation Z anser att uppskattning är en viktig aspekt för deras välmående (Benítez-Márquez et al., 2022), samtidigt som organisationen inte arbetar mycket med uppskattning. Företagskulturen skulle då kunna exkludera uppskattning och därmed styra generation Z till att inte vilja ha uppskattning på en arbetsplats. En stor del av generation Z värderingar stämmer dock överens med företagets värderingar, vilket minskar risken för att denna "hjärntvätt" faktiskt skulle ske.

En annan aspekt av sammanhållning är att ledarna kan försöka skapa detta genom kulturen, vilket Grey (2009) kallar den styrda kulturen. Från empirin kan det tolkas som att kommunikationen från cheferna om mer flexibla arbetstider är ett försök till kulturstyrning. Kulturen som försöker införlivas är dock inte den verkliga kulturen då denna inte kan styras av överordnade, utan uppstår spontant i organisationer enligt Grey (2009). Detta tar sig i uttryck genom att den verkliga kulturen förmedlar att arbetsdagen börjar klockan 7:30, trots att ledarna kommunicerar att en kan börja arbeta senare.

5.4.3 Förändring

Det finns indikationer på att företaget håller på att förändra sin kultur i vissa avseenden, vilket skulle göra dem mer förberedda på att möta de förväntningar och behov som generation Z har. Dessa är inställningen till positiv feedback samt kulturen kring arbetstider. Som nämnt innan har det uttryckts att mer positiv feedback är eftertraktat hos medarbetarna vilket skulle kunna öka arbetstillfredsställelsen för en individ tillhörande generation Z då positiv feedback och stöttning är betydelsefullt för generationen (Twenge, 2018; Benítez-Márquez et al., 2022). Förändring av kulturen kring arbetstider har initierats via kommunikation och det som återstår är att kulturen ska anamma det. Möjlighet till en mer flexibel arbetsdag skulle skapa bättre samstämmighet mellan de behov och förväntningar generation Z har då de inte ser arbetet som det mest centrala i deras liv (Twenge, 2018).

6. Slutsats

6.1 Besvarande av frågeställningar

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka och beskriva ett fastighetsbolags företagskultur, baserat på generation Z värderingar, för att se om kulturen överensstämmer med de behov och förväntningar som generation Z har på en arbetsplats med hänsyn till kommunikation och motivation. Vidare, beskriva vilka implikationer samstämmighet eller avsaknaden av den kan ha på företaget samt individer tillhörande generation Z. Med tanke på att medarbetarna är en viktig framgångsfaktor (Graczyk-Kucharska & Scott Erickson, 2020) blir det högst relevant för företag och organisationer att förstå behoven och förväntningarna som generation Z har på en arbetsplats eftersom generationen är näst på tur ut i arbetslivet (Gabriellova & Buchko, 2021). Undersökningen har gjorts med hjälp av en kvalitativ forskningsansats genom djupintervjuer och observationer samt litteratur kring generation Z, vilket sedan har jämförts med den teoretiska referensramen. Det teoretiska huvudfokuset har varit på Hofstedes kulturdimensioner och Herzberg tvåfaktorteori, samt generella teorier om företagskultur.

Den första forskningsfrågan som ligger till grund för uppsatsen är: *Hur motsvarar organisationens företagskultur de behov och förväntningar som generation Z har gällande motivation och kommunikation på en arbetsplats?* Sammanfattningsvis kan slutsatsen dras att några av generation Z behov och förväntningar stämmer överens med den rådande kulturen på företaget. Det som kunnat identifieras är att gällande Hofstedes kulturdimensioner 'maktdistans' och 'njutning kontra återhållsamhet' möttes inte behoven och förväntningarna från generation Z fullständigt då kulturen upplevs lite för hierarkisk och återhållsam. Angående 'kollektivism kontra individualism' kunde det betraktas som att förväntningarna och behoven delvis är uppfyllda för generation Z. Detta beror främst på att generationen inte är entydiga i vad de behöver, utan verkar föredra en blandning. Den sista av Hofstedes kulturdimensioner var 'osäkerhetsundvikande' vilket uppfattades som mestadels uppfyllt, baserat på generation Z, på grund av de starka normer och ramverk som existerar på företaget.

Fortsättningsvis, angående Herzbergs tvåfaktorteori, kan slutsatsen dras att en klar majoritet av hygienfaktorerna identifierade på arbetsplatsen är tillfredsställda, vilket undanröjer missnöje. Dessa innefattar bland annat arbetstrygghet och relationer på arbetsplatsen. Motivatorerna som kunde urskiljas och var mestadels uppfyllda var självförverkligande, bland annat genom personlig utveckling, och att få känna ansvar. En annan motivator som var delvis tillfredsställd är bidragande på arbetsplatsen, det vill säga plats för tankar och idéer och att känna meningsfullhet.

Slutligen är kulturen kring kommunikation på arbetsplatsen delvis uppfylld baserat på generation Z behov och förväntningar då framför allt feedback var någonting som påverkade detta. Innehållet i feedbacken som levererades motsvarade generationens behov väl, medan frekvensen och det sätt som den levererades på inte uppnådde lika hög samstämmighet.

Den andra forskningsfrågan som ligger till grund för uppsatsen är: *Vilka implikationer har denna samstämmighet eller avsaknad av samstämmighet för företaget och för individer tillhörande generation Z?* För att sammanfatta kan ett misslyckande att uppnå förväntningarna innebära påverkan på välmående, motivation och personalomsättning, vilket gör detta en viktig fråga att behandla då det identifierats att inte alla behov och förväntningar är uppnådda. Med hänsyn till Herzbergs motivatorer kan slutsatsen dras att eftersom majoriteten är uppfyllda eller delvis uppfyllda kan detta leda till högre arbetstillfredsställelse. Det vill säga ökad motivation och välmående, vilket i sin tur kan öka prestationen och minska benägenheten att byta arbetsplats.

Låg arbetstillfredsställelse, som kan uppstå om förväntningarna inte överensstämmer med kulturen, skulle för individen kunna leda till ökad stress, större benägenhet till frånvaro och lägre engagemang. För företaget skulle detta, i sin tur, kunna leda till högre personalomsättning och lägre produktivitet. En annan konsekvens av att förväntningarna inte överensstämmer skulle kunna vara ett försök till kulturstyrning där företaget, genom psykologisk påverkan, försöker homogenisera medlemmarna.

6.2 Studiens begränsningar och överförbarhet

Begränsningar med denna studie är att empirin är baserad på upplevelser och tolkningar och är därför ingen objektiv sanning. Företagskultur är ett komplext fenomen som delvis är företagsspecifikt vilket gör det svåridentifierat och svåranalyserat. Begränsat med tid och resurser har gjort att bara en företagskultur har hunnit undersökas vilket kanske inte ger ämnet den bredd som det kräver för att kunna dra några generella slutsatser om fenomenet som undersöks.

Med tanke på att företagskultur är knuten till ett specifikt företag är det komplicerat att överföra resultatet på andra organisationer. Företag med liknande förutsättningar och struktur skulle kunna få liknande resultat, men det är svårt att säga med tanke på att det enbart är en företagskultur som har undersökts. Informanternas upplevelser är unika för just det företaget och därmed finns det inte tillräckligt med underlag för att kunna dra några generella slutsatser

för branschen. Däremot är det rimligt att anta att fler organisationer, även inom andra branscher, behöver anpassa sig för den nya generationens förväntningar och behov även om resultaten inte skulle bli exakt samma.

6.3 Vidare forskning

Som klargjorts i inledning av uppsatsen står generation Z på tur att kliva in i arbetslivet och vad som kan sägas definitivt är att vidare forskning om generation Z på arbetsplatsen är av största vikt då det, som sagt, finns begränsad information om framtidens medarbetare. Dels för att vara en attraktiv arbetsgivare, genom att vara förberedd på de nya förväntningarna och behoven, men även för att kunna nyttja generationens fulla potential och säkerställa långsiktigt och konkurrenskraftigt humankapital.

I ett smalare perspektiv kan det vara intressant att undersöka andra aspekter av en företagskultur och hur dessa står i relation till generation Z med tanke på att uppsatsens omfattning var begränsad till enbart kommunikation och motivation inom en företagskultur. Vidare skulle det vara intressant att göra en branschöverskridande undersökning för att dels kunna dra några övergripande slutsatser om generation Z på arbetsplatsen, men även för att jämföra olika branschers företagskultur mellan varandra. Dessutom skulle vidare forskning kunna undersöka om den upplevda företagskulturen skiljer sig mellan olika demografiska faktorer, såsom kön eller ålder.

7. Referenser

- Alvesson, M., 2002. *Understanding Organizational Culture*, London: SAGE Publications.
- Alvesson, M., 2003. Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management review*, 28(1), pp.13–33.
- Alvesson, M. 2015. *Organisationskultur och ledning*. 3. uppl. Stockholm: Liber AB
- Alvesson, M., Deetz, S. & Torhell, S.-E., 2000. *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldbäck, K., 2008. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod 2.*, [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Willmott, H., 2002. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of management studies*, 39(5), pp.619–644.
- Barhate, B. & Dirani, K.M., 2022. Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European journal of training and development*, 46(1/2), pp.139–157.
- Belias, D. & Koustelios, A. 2014. Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International review of management and marketing*, 4(2), pp.132–149.
- Benítez-Márquez, M.D. et al., 2021. Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in psychology*, 12, p.736820.
- Blomberg, J., 2019. *Management : organisations- och ledarskapsanalys* Andra upplagan.,
- Brewer, M.B. & Chen, Y.-R., 2007. Where (Who) Are Collectives in Collectivism? Toward Conceptual Clarification of Individualism and Collectivism. *Psychological review*, 114(1), pp.133–151.
- Bryman, A. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl., Malmö: Liber AB.
- Bryman, A., Bell, E. & Nilsson, B., 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, uppl 3., Stockholm: Liber AB.
- Dessler, G. 2016. *Fundamentals of Human Resource Management*. 4 upplg. Harlow: Pearson Education Limited.
- Gabrielova, K. & Buchko, A.A., 2021. Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, 64(4), pp.489–499.

Graczyk-Kucharska, M. & Scott Erickson, G. 2020. A person-organization fit Model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of entrepreneurship, management and innovation*, 16(4), pp.149–176.

Grey, C. & Holmqvist, A., 2009. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer* 1. uppl.,

Lanier, K., 2017. 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR review*, 16(6), pp.288–290.

Lee, J.-C., Shiue, Y.-C. och Chen, C.-Y., 2016. Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in human behavior*, 54, pp.462–474.

Lind, R., 2019. *Vidga vetandet : teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Lund, D.B., 2003. Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of business & industrial marketing*, 18(3), pp.219–236.

Lundberg, C.M., Gudmundsson, A. & Andersson, T.D., 2009. Herzberg's Two-Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically on Seasonal Workers in Hospitality and Tourism. *Tourism Management*, 2009, Vol. 30, Iss. 6, pp. 890-.899, 30(6), pp.890–899.

McDermott, R. och O'Dell, C., 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of knowledge management*, 5(1), pp.76–85.

Nationalencyklopedin. u.å. *Kommunikation*.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kommunikation> (Hämtad 2022-05-03)

Patel, R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning* 4 uppl.,

Rayton, B.A. & Yalabik, Z.Y., 2014. Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *International journal of human resource management*, 25(17), pp.2382–2400.

Schroth, H., 2019. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California management review*, 61(3), pp.5–18.

Smidts, A., Pruyn, A.T.H. & Van Riel, C.B.M., 2001. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management journal*, 44(5), pp.1051–1062.

Statistiska Centralbyrån. 2022. *Sveriges befolkningspyramid*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/sveriges-befolkningspyramid/> (Hämtad 2022-04-06).

Twenge, M. Jean. 2018. *iGen: Smartphonegenerationen: Hur mår de? Vad tänker de? Vad vill de?*. Stockholm: Natur & Kultur

van Vuuren, M., de Jong, M.D.T. & Seydel, E.R., 2007. Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate communications*, 12(2), pp.116–128.

Walker, R., 2021. Communication Perspectives on Organizational Culture and Organizational Identification. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 58(2), pp.147–151.

8. Bilagor

8.1 Intervju- och observationsguide

Intervjufrågor till chef

1. Hur länge har du arbetat på företaget?
2. Hur länge arbetar i genomsnitt en anställd på företaget?
3. Arbetar ni mer individuellt eller i grupp? (projekt, team based etc)
4. Hur agerar du om en anställd gör ett fel eller ett misstag? (konflikthantering?)
5. Hur visar du uppskattning till dina anställda? Hur ser det ut med belöningar? Ge exempel
6. När du ser att en anställd får problem eller uttrycker att något är svårt, hur hanterar du situationen? (beskriv senaste gången...)
7. Hur arbetar ni med att förmedla syftet med arbetet och vad de anställda bidrar med så att alla känner sig delaktiga och viktiga?
8. Hur ser det ut med introduktion och upplärning när ni anställer en ny medarbetare?
9. Hur ser det ut med feedback till anställda (hur ofta ger du feedback och för vad) (berätta om senaste gången du gav feedback)? Hur sker feedbacken (digitalt, personligt) (rakt på sak, konstruktivt osv)
10. Uppmuntras det till egna idéer och tankar (exempelvis under möten)?
11. Hur ser du på relationen till de anställda? (hierarki - kommunikation, relation och lyssnad på) ge exempel
12. Hur är din relation till VDn? Får du riktlinjer för hur du ska vara som chef eller arbetar du mer självständigt?
13. Vad anser du är företagets kulturs styrka och svaghet?

Intervjufrågor till medarbetare

1. Vad är din befattning på företaget?
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Hur ser du på relationen till din chef? Ge exempel

4. Beskriv hur du går tillväga när du blir tilldelad en arbetsuppgift, brukar du ta hjälp av andra eller arbetar du mest på egen hand? Får en hjälp om en behöver?
5. Uppmuntras det till egna beslut och att våga ta 'risker' på arbetsplatsen, eller frågar en någon om en inte vet? Är det ett klimat där det är accepterat att misslyckas och göra fel?
6. Upplever du att det finns utrymme att uttrycka dina känslor på arbetsplatsen?
7. Hur ser det ut med belöningar och uppskattning på arbetsplatsen? Ge exempel
8. Hur ser möjligheterna ut till personlig utveckling? Känner du att arbetet är givande och utvecklande? Känner du att du får uppskattning av chefen? Har chefen lyckats förmedla syftet med ditt arbete, vad du bidrar med?
9. När du började på arbetet, hur såg introduktionen och upplärningen ut, kände du att du fick tillräckligt med information och kunskap för att känna dig trygg och klara dina arbetsuppgifter?
10. Hur ser det ut med feedback från chefen (hur ofta får du feedback) (berätta om senaste gången du fick feedback)? Hur sker feedbacken (digitalt, personligt) (rakt på sak, konstruktivt osv)
11. Känner du dig hörd av din chef och av dina medarbetare? Får du vara med och bidra med idéer och tankar?
12. Vad anser du är företagets kulturs styrka och svaghet?
13. Hur ser kontakten med VDn ut?

Observationskategorier

- Hierarki:
 - Verkar de anställda ha en nära relation till chefen
 - Pratar man med chefen
 - Får man vara med och tycka till och bestämma
- Kommunikation:
 - Hur kommunicerar medarbetarna med varandra
 - Tar man hjälp av varandra
 - Verkar det finnas teamwork?
- Feedback/uppmuntran:
 - Om de ger mycket feedback (prestationsinriktad, vad handlar den om, hur ofta, hur får man feedback osv)
 - Uppmuntran/belöningar/pepp