HÅLLER BANKEN PÅ ATT TAPPA FRAMTIDEN?

– EN STUDIE OM ARBETSMOTIVATION OCH TRIVSEL HOS UNGA ANSTÄLLDA INOM SVENSKA BANKSEKTORN

Examensarbete – Magister
Företagsekonomi

Zally Junger
Ava Sojoudian Elahi
Alma Sonesson

2025: VT2025CE09

HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: "Håller banken på att tappa framtiden?" – En studie om arbetsmotivation och trivsel hos unga anställda i svenska banksektorn

Engelsk titel: “Is the Bank Losing the Future?" – A Study on Work Motivation and Job Satisfaction Among Young Employees in the Swedish Banking Sector

Utgivningsår: 2025

Författare: Zally Junger, Ava Sojoudian Elahi, Alma Sonesson

Handledare: Marcus Gianneschi

Abstract

A new generation of young employees is now entering the labor market, which makes it relevant to examine how banks as employers can enhance their work motivation and job satisfaction in order to strengthen their willingness to remain in the sector. This is particularly important in a context where several indicators suggest that the banking sector struggles to meet young people's expectations and is no longer perceived as equally attractive among younger employees. The aim of this study is therefore to deepen the understanding of how young bank employees experience and describe the factors that influence their job satisfaction and work motivation, and how these factors in turn may affect their willingness to stay in the sector. To achieve this purpose, semi-structured paired interviews were conducted with 12 young bank employees. A deeper understanding of the collected material was made possible through the application of the following theoretical perspectives: Self-Determination theory, Herzberg's two-factor theory, Goal-setting theory, Transformational leadership and Emotional intelligence. The results show that young employees value opportunities for development, positive workplace relationships, work-life balance and a workload that is both challenging and allows for recovery. However, what emerged most strongly was the significance of managers' leadership practices, which proved to be central in meeting the needs of young employees. These findings are important for increasing knowledge about how the banking sector can create a workplace that fosters work motivation and job satisfaction, thereby supporting long-term engagement among young employees.

Keywords: Work Motivation, Job satisfaction, Leadership, Management, Employee Engagement, Banking Sector

Sammanfattning
En ny generation med unga medarbetare träder nu in på arbetsmarknaden, vilket gör det intressant att undersöka hur banker som arbetsgivare kan främja deras arbetsmotivation och trivsel för att på så sätt öka deras vilja att stanna kvar inom sektorn. Detta är särskilt relevant i en kontext där det finns flera indikatorer som pekar på att banksektorn har svårt att möta ungas förväntningar, samt att sektorn inte längre uppfattas som lika attraktiv bland unga arbetstagare. Därav är studiens syfte att fördjupa förståelsen för hur unga bankanställda upplever och beskriver de faktorer som påverkar deras trivsel och arbetsmotivation samt hur detta i förlängningen kan bidra till att deras vilja att stanna kvar inom sektorn. För att uppnå studiens syfte har semistrukturerade parintervjuer genomförts med 12 unga bankanställda. Fördjupad förståelse av det insamlade materialet möjliggjordes genom tillämpning av följande teoretiska perspektiv: självbestämmandeteorin, Herzbergs tvåfaktorsteori, målsättningsteorin, transformativt ledarskap och emotionell intelligens. Resultatet visar att unga medarbetare efterfrågar utvecklingsmöjligheter, goda relationer, balans mellan arbete och fritid samt en arbetsbelastning som uppfattas som både utmanande och tillåter återhämtning. Det som framträdde starkast var däremot betydelsen av chefers utövande av ledarskap, som visade sig vara centralt för att kunna tillgodose de ungas behov. Dessa resultat är betydelsefulla för att öka kunskapen kring hur banksektorn kan arbeta för att skapa en arbetsplats som främjar arbetsmotivation och trivsel, vilket i sin tur skapar långsiktigt engagemang hos unga medarbetare.

Nyckelord: Arbetsmotivation, Trivsel, Ledarskap, Chefskap, Medarbetarskap, Banksektor

Innehållsförteckning

1. Inledning **6**
1.1. Problemdiskussion och forskningsöversikt 6
1.1.1. Unga medarbetare utifrån generationsforskning 7
1.1.2. Arbetsmotivation och trivsel 7
1.1.3. Relationer och dess roller 9
1.1.4. Sammanfattning 10
1.2. Syfte och forskningsfråga 11
2. Teoretisk referensram **12**
2.1. Självbestämmandeteorin 12
2.1.1. Inre motivation 12
2.1.2. Yttre motivation och internalisering 13
2.2. Herzbergs tvåfaktorsteori 14
2.3. Chefskap och ledarskap 16
2.4. Målsättning 17
2.5. Teoretisk utgångspunkt 18
3. Metod **20**
3.1. Forskningsansats 20
3.2. Intervjustudien 20
3.2.1. Urval 20
3.2.2 Semistrukturerade intervjuer 21
3.2.3. Genomförande av parintervjuer 21
3.3. Tematisk analys 23
3.4. Trovärdighet 24
4. Unga bankanställdas arbetsmotivation och trivsel **26**
4.1. Hur informanterna ser på arbetsmotivation och trivsel 26
4.2. Betydelsen av chefer och ledare 26
4.2.1 Stöd från ledare 26
4.2.2 Erkännande och beröm 29
4.3. Utveckling och vägledning 30
4.3.1 Utvecklingsmöjligheter 30
4.3.2. Motivation och trivsel över tid, i samband med utveckling 31
4.3.3. Utvecklingssamtal 33
4.4. Relationer på arbetsplatsen och kommunikation 34
4.4.1. Betydelsen av relationer 34
4.5. Arbetsförhållanden 36
4.5.1. Arbetsbelastning och arbetsbalans 36
4.5.2. Distansarbete 37
5. Slutsatser och avslutande diskussion **39**
5.1. Slutsatser utifrån resultat och analys 39
5.2. Praktiska implikationer 40
5.3. Teoretiska implikationer 42

5.4. Förslag till framtida forskning..... 43
Referenser..... 43
Bilaga 1. Intervjuguide..... 51
Bilaga 2. Informantlista..... 52
Bilaga 3. Informationsbrev..... 53

1. Inledning

Banker har en central roll i samhällsekonomin och förväntas upprätthålla stabilitet, särskilt under kriser (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap [MSB] 2023). Bankens funktion sträcker sig bortom kundmöten och utgör en grundpelare som skapar ekonomisk trygghet för samhället i stort. Samtidigt befinner sig samhället i en tid av betydande förändringar och utmaningar såsom ekonomiska svängningar, internationella konflikter och globala kriser som formar en komplex omvärld (Bliwa 2025). Parallellt med att banksektorn befinner sig i denna föränderliga kontext så menar Scholz och Rennig (2019) att unga medarbetare inträder arbetsmarknaden med nya värderingar, krav och förväntningar vilket kan tänkas skapa utmaningar inom sektorn. Dagens unga medarbetare värderar flexibilitet och snabb utveckling, vilket är faktorer som banksektorn i många fall kan ha svårt att erbjuda (Rodriguez, Ardoin & Landberg 2021). Banksektorns förmåga att möta de ungas förväntningar tänkas bli en särskild utmaning då denna sektor ofta beskrivs som starkt reglerad och formell (Angelkoska 2021; Finansinspektionen 2019), vilket skulle kunna begränsa deras anpassningsmöjligheter. Ett exempel på detta skildras i en artikel i Dagens Industri (Rex 2025) som belyser att Handelsbanken nyligen valt att begränsa möjligheten till distansarbete och enbart tillåta det i undantagsfall, vilket har bemötts med stor kritik av anställda och har beskrivits som centraliserat och otidsenligt. Samtidigt har konkurrensen om kompetenta medarbetare inom banksektorn ökat, enligt Karin Johansson som leder Danske Banks arbete med att attrahera och behålla talanger. Hon menar att banksektorn inte längre uppfattas som lika attraktiv, särskilt bland yngre (Sellebraten 2020). Det finns även indikatorer som tyder på att unga bankanställda arbetar inom banksektorn några enstaka år för att sedan söka sig vidare till andra arbetsgivare. Detta framkommer i en undersökning från Universum (2024) som visserligen visar att storbankerna är attraktiva arbetsgivare för studenter men att de har svårare att behålla unga medarbetare med arbetslivserfarenhet. Detta väcker både oro och intresse att undersöka varför unga inte verkar bli långvariga inom sektorn, särskilt mot bakgrund av de utmaningar som råder och deras betydelse för banksektorns långsiktiga kompetensförsörjning. Frågan blir än mer relevant eftersom banksektorn utgör en central samhällsfunktion (MSB 2023).

Banksektorns aktuella utmaningar med personalomsättning, i kombination med deras viktiga samhällsfunktion, gör det centralt att förstå vilka faktorer som motiverar unga till att stanna kvar. Enligt Tanoto och Tami (2024) kan ökad arbetsmotivation hos anställda minska personalomsättningen och därmed risken att förlora kompetent personal. Trivsel på arbetsplatsen blir i detta sammanhang avgörande och påverkas både av individens arbetsmotivation och organisatoriska förhållanden, vilket i sin tur påverkar benägenheten att stanna kvar i sektorn (Mardanov 2021). Mot denna bakgrund undersöker studien, genom kvalitativa intervjuer med unga bankanställda i Sverige, vad som skapar trivsel och arbetsmotivation och hur detta kan bidra till en långsiktig karriär inom sektorn.

1.1. Problemdiskussion och forskningsöversikt

Följande kapitel inleds med genomgång av tidigare forskning på ungas arbetsmotivation och trivsel, samt en fördjupning av studiens centrala begrepp. Genom denna forskningsöversikt problematiseras studiens ämnesområde vidare, vilket leder fram till studiens syfte och forskningsfråga.

1.1.1. Unga medarbetare utifrån generationsforskning

Tidigare forskning har ofta studerat ungas arbetsmotivation på arbetsplatser utifrån ett generationsperspektiv, där generationsteorier legat till grund för att förstå skillnader mellan generationer. Mannheim (1952), grundare av en inflytelserik generationsteori, menar att en generation inte enbart utgörs av ålder utan formas av gemensamma erfarenheter under uppväxten i en viss tid och samhällssituation. Aboim och Vasconcelos (2014) bygger vidare på Mannheims generationsteori och betonar även betydelsen av gemensamma uppfattningar och tolkningar som en central del av generationstillhörigheten. Generationsteorier används aktivt inom näringslivet, exempelvis anpassar stora globala företag som Deloitte sina arbetsstrategier baserat på generationsanalyser (Deloitte 2024). Samtidigt finns kritik kring hur väl generationsteorier faktiskt fångar verkligheten. Forskare och kritiker ifrågasätter om teorin verkligen fångar unika generationsspecfika egenskaper eller om observerade skillnader snarare kan förklaras av livsfas, ålder eller socioekonomiska förändringar (Ravid, Costanza & Romero 2025; Lyons & Kuron 2014).

Mot bakgrund av kritiken mot generationsteorier i kombination med studiens avsikt om att fördjupa förståelsen för de faktorer som motiverar unga att vilja stanna inom banksektorn, har vi valt att inte använda oss av generationsteorier som ett analysverktyg i vår teoretiska referensram. Genom att använda mer generella motivationsteorier kan vi istället fokusera på de psykologiska faktorer och behov som driver motivationen och trivseln på arbetsplatsen, oavsett ålder eller generation. Vi kommer därmed att tillämpa ett bredare perspektiv då fokus i studien ligger på att förstå hur unga medarbetare själva beskriver vad som gör att de trivs och motiveras på arbetet, i relation till långsiktigt engagemang i banksektorn. Generationsforksningen blir dock delvis relevant eftersom en del av tidigare forskning kring vad unga efterfrågar på sina arbetsplatser för att trivas och behålla motivation på arbetsplatsen har genomförts med ett generationsperspektiv, där målgruppen benämns som Generation Z. För att få en överblick över tidigare forskning kring ungas behov och förväntningar i arbetslivet är studier om Generation Z en relevant utgångspunkt, då de erbjuder insikter om vad som kännetecknar denna grupp. Exempelvis betonar Tanoto och Tami (2024) att Generation Z prioriterar fritid, personlig utveckling och välmående, vilket påverkar både engagemang och benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen. Rodriguez, Ardoin & Landberg (2021) menar att Generation Z medarbetare ofta är individualistiska, teknikdrivna och benägna att byta arbetsplats frekvent i strävan efter utveckling och mening i arbetet. De beskrivs lägga större vikt vid flexibilitet och värderingar jämfört med tidigare generationer (Tanoto & Tami 2024; Das & Malik 2025; Rodriguez, Ardoin & Landberg 2021). Andra studier visar att Generation Z värdesätter balans mellan privat- och arbetsliv högt (Özkan & Yilmaz 2015; Tanoto & Tami 2024).

1.1.2. Arbetsmotivation och trivsel

Arbetsmotivation har en avgörande betydelse i arbetslivet genom att fungera som en central drivkraft som påverkar anställdas engagemang (Goel & Rashmi 2023; Jacobsen & Thorsvik 2021). Det finns inte en entydig definition av arbetsmotivation utan flera olika sätt som det förstås och förklaras. Hein (2012) lyfter i sin bok om motivationsteorier att begreppet

motivation är svårdefinierat och hur begreppet definieras varierar mellan olika teorier och forskningsområden. I denna studie används definitionen från Diefendorff, Kenworthy, Lee och Nguyen (2022) som beskriver arbetsmotivation som den riktning, intensitet och uthållighet som präglar arbetsrelaterade beteenden. Denna definition belyser arbetsmotivation som något som kan förändras över tid och påverkas av olika situationer, vilket är relevant för att analysera hur unga bankanställda beskriver sina upplevelser av arbetsmotivation. Eftersom studien bygger på kvalitativa intervjuer utgår empirin från informanternas egna beskrivningar, snarare än att mäta motivationsnivåer kvantitativt. Tidigare forskning har visat att upplevelsen av arbetsmotivation kan minska anställdas intention att lämna sin arbetsplats, vilket gör det till en strategiskt viktig faktor att arbeta med (Sepahvand & Khodashahri 2021; Talamayan, Teng-Calleja & Caringal-Go 2024). Betydelsen av arbetsmotivation stärks ytterligare då Nieżurawska-Zając, Kycia och Niemczynowicz (2023) menar att anställda ofta ses som organisationers viktigaste resurs, vilket de belyser gör det alltmer centralt att aktivt arbeta med arbetsmotivation bland medarbetare för att behålla kompetent personal. Detta stöds även av Mardanov (2021) som visar att arbetsmotivation har en inverkan på anställdas trivsel och arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur påverkar deras vilja att stanna kvar i organisationen. Trivsel på arbetsplatsen är nära kopplad till arbetsmotivation och engagemang. Mardanov (2021) belyser att upplevelsen av trivsel och arbetsmotivation inte enbart beror på individens drivkrafter, utan också formas av organisatoriska faktorer såsom ledarskap och arbetsmiljö. Detta stärker vikten av att se arbetsmotivation och trivsel som något som formas i samspel med den omgivande arbetsmiljön. Robbins och Judge (2015) beskriver trivsel på arbetsplatsen som hur väl en person trivs med sitt arbete, något som formas av hur individen upplever olika delar av arbetsmiljön och arbetsuppgifterna. Medarbetare som upplever hög trivsel känner hög tillfredsställelse och upplever sitt arbete som meningsfullt och givande, medan låg trivsel kan leda till känslor av missnöje och en negativ inställning till arbetet. I denna studie kommer trivsel att förstås som en kombination av olika faktorer som påverkar de anställdas välbefinnande och arbetsmotivation, i enlighet med Welander, Astvik och Hellgrens (2017) beskrivning av begreppet. Betydelsen av arbetsmotivation stärks ytterligare då Nieżurawska-Zając, Kycia och Niemczynowicz (2023) menar att anställda ofta ses som organisationers viktigaste resurs, vilket de belyser gör det alltmer centralt att aktivt arbeta med motivation bland medarbetare för att behålla kompetent personal.

Man brukar särskilja mellan två former av motivation, nämligen inre och yttre. Deci och Ryan (2000) beskriver yttre motivation som den drivkraft där en aktivitet utförs för att uppnå externa belöningar eller undvika negativa konsekvenser. Inre motivation handlar istället om individens drivkraft att engagera sig i en aktivitet för dess egen skull, för att uppnå glädje eller tillfredsställelse snarare än för att uppnå en extern belöning (Deci & Ryan 2000). Vidare förklarar Deci & Ryan (2000) att inre motivation tenderar att vara mer långsiktig än yttre motivation, vilket gör denna uppdelning särskilt relevant för denna studie som syftar till att förstå vad som motiverar unga medarbetare att fortsätta sina karriärer inom banksektorn. Mardanov (2021) påpekar även att inre och yttre motivationsfaktorer har betydelse för anställdas trivsel och långsiktiga engagemang. Inre motivation framträder som särskilt viktig då den handlar om att uppleva arbetet som meningsfullt och engagerande, vilket kan bidra till en mer långsiktig vilja att fortsätta arbeta på sin arbetsplats över tid. I den teoretiska referensramen presenteras därför självbestämmandeteorin, som erbjuder en fördjupad förståelse för inre och yttre motivation.

Arbetsmotivation är dynamiskt och kan variera mellan olika grupper och åldrar vilket bland annat visar sig i Stamov-Roßnagel och Biemann (2012) studie inom produktions- och kontorsjobb. Där kommer de fram till att äldre arbetstagare ofta motiveras av uppgifter som mentorskap och stöd till kollegor, medan yngre anställda i högre grad drivs av karriärutveckling och kompetensutveckling. Vidare betonar forskarna att det är viktigt att ta hänsyn till att motivationen kan variera beroende på individuella omständigheter och arbetsuppgifter. Mahmoud et al. (2021) påpekar att det inte finns en universell lösning för att motivera och behålla anställda, utan företag bör anpassa sina strategier utifrån generationsspecifika drivkrafter. Med bakgrund av detta stärks behovet av att förstå vad unga medarbetare efterfrågar för att skapa och upprätthålla arbetsmotivation och trivsel som skapar engagemang till att fortsätta inom sektorn samt vilka utmaningar som arbetsgivare står inför, särskilt med tanke på att unga utgör en växande del av dagens arbetskraft. Detta är särskilt relevant då bemannings- och rekryteringsföretaget Randstad (2024) i sin globala arbetsmarknadsrapport visar att unga tycks vara mer benägna att byta arbetsplats jämfört med tidigare generationer. Även Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO 2025), som är Norges största arbetsgivarorganisation, lyfter att unga medarbetare ibland upplevs som mer utmanande att leda än andra åldersgrupper vilket stärker intresset för att förstå denna målgrupp. Detta väcker frågor kring unga bankanställdas arbetsmotivation och ett intresse för att fördjupa förståelsen för vilka faktorer som påverkar unga medarbetares upplevelse av arbetsmotivation inom banksektorn, speciellt i relation till långsiktigt engagemang. En viktig del av arbetsmotivationen är, som tidigare nämnt, upplevelsen av trivsel. Randstad (2025) visar att trivsel för många unga även handlar om faktorer såsom gemenskap, värderingar och balans mellan arbete och fritid. En majoritet av unga arbetstagare anger att de är beredda att lämna en arbetsplats om de inte känner tillhörighet eller om arbetsgivarens värderingar inte stämmer överens med deras egna (Randstad 2025). Detta tyder på att trivsel kan fungera som en avgörande faktor i att skapa och behålla ungas engagemang och har en påverkan på deras vilja att stanna kvar på sin arbetsplats.

1.1.3. Relationer och dess roller

Relationer till chefer och kollegor kan fungera som stöd som minskar osäkerhet och bygger trygghet, vilket i sin tur beskrivs som avgörande för arbetsmotivation (Filstad 2011). Relationerna som uppstår mellan kollegor och chefer beskrivs spela en central roll för att medarbetare ska kunna förstå sin arbetsroll, arbetsplatsens kultur och känna tillhörighet (Filstad 2011). I förlängningen påverkar relationer även trivseln på arbetsplatsen, eftersom en trivsam miljö bidrar till upplevelsen av trygghet, meningsfullhet och engagemang (Welander, Astvik & Hellgren 2017; Angelöw 2006). I detta sammanhang är det också viktigt att beakta ledarskapets betydelse för unga medarbetares arbetsmotivation på arbetsplatsen. Ledarskap handlar om att påverka och motivera människor att arbeta mot gemensamma mål (Andersson, Crevani, Eriksson-Zetterquist och Tengblad 2020). Tidigare forskning visar att relationen mellan ledare och medarbetare påverkar medarbetarnas trivsel påtagligt (Dierendonck, Haynes, Stride & Borrill 2004) och det stöd som ledningen erbjuder kan vara en bidragande faktor för en mer positiv arbetsmiljö och en högre känsla av trivsel (Duke, Goodman, Treadway & Breland 2009).

Andersson et al. (2020) beskriver flera olika ledarskapsstilar som betydelsefulla för medarbetares arbetsmotivation. Några ledarskapsstilar som beskrivs påverka motivation till arbetet hos medarbetare är laissez-faire, transaktionellt och transformativt ledarskap (Zareen, Razzaq & Mujtaba 2015). Vidare menar Zareen, Razzaq och Mujtaba (2015) att laissez-faire ledarskap kännetecknas av en undvikande och frånvarande ledare som avstår från att ta beslut och ger liten vägledning eller återkoppling. Transaktionellt ledarskap fokuserar på regler och riktlinjer som medarbetarna förväntas följa följt av bestraffningar eller belöningar (Dartey-Baah 2015). Transformativt ledarskap fokuserar istället på att skapa engagemang och mening (Jain & Duggal 2018; Kumar 2022). Ett transformativt ledarskap, där chefer uppmuntrar självständigt tänkande och ger individanpassat stöd, kan tänkas bidra till att stärka unga medarbetares känsla av tillhörighet och motivation till att stanna kvar på sin arbetsplats. Detta kan även skapa förutsättningar för högre trivsel då stödet från chefer och kollegor spelar en viktig roll i hur medarbetare upplever sin arbetsmiljö, vilket dessutom påverkar det långsiktiga engagemanget (Dierendonck et al. 2004; Duke et al. 2009). Samtidigt belyser Andersson et al. (2020) vikten av att uppmärksamma att ledarskap inte enbart utövas av de formella ledarna utan även kollegor kan ta sig an ett informellt ledarskap där de fungerar som stöd och finns där för vägledning.

Att främja relationer på arbetsplatsen har visat sig ha betydelse för både individens och organisationens utveckling. Okello och Gillson (2015) visar att tillitsfulla sociala relationer och socialt stöd i arbetsmiljön är nära kopplade till inre motivation och upplevelsen av meningsfullhet i arbetet. Relationerna på arbetsplatsen har även visat sig påverka de anställdas långsiktiga engagemang då stöd och bra relationer som tidigare nämnt skapar förutsättningar för högre trivsel (Dierendonck et al. 2004; Duke et al. 2009). Även Al Sabei et al. (2024) menar att öppna och stödjande relationer på arbetsplatsen främjar både engagemang och samarbete. Detta kan tänkas vara betydelsefullt i mötet med unga medarbetare som enligt tidigare studier tenderar att ha höga förväntningar på en arbetsplats där de känner sig sedda, hörda och delaktiga (Özkan & Yilmaz 2015; Pandita 2022). Hansen och Hermansson (2013) studie visar dessutom att relationerna till kollegor blir värdefulla för medarbetare som befinner sig längre ner i organisationshierarkin. Detta eftersom kontakten med chefen ofta är mer begränsad och chefen har mindre inblick i det dagliga arbetet. Hansen och Hermanssons (2013) forskning är särskilt intressant i relation till denna studie vars avsikt är att undersöka unga medarbetare som i många fall arbetar längre ner i organisationshierarkin. Samtidigt finns studier som visar en splittrad bild gällande ungas preferenser för samarbete och teamwork. Rodriguez, Ardoin och Landberg (2021) samt Silva och Carvalho (2021) påpekar att unga medarbetare motiveras av samarbete och föredrar att arbeta tillsammans i team medan Surugiu, Surugiu, Grădinaru och Grigore (2025) beskriver att unga medarbetare snarare föredrar att arbeta individuellt och självständigt. Detta väcker funderingar kring hur relationer och ledarskap som utövas på arbetsplatsen påverkar unga anställdas trivsel och arbetsmotivation till att fortsätta sin karriär inom den svenska banksektorn.

1.1.4. Sammanfattning

Sammantaget visar tidigare forskning att ungas upplevelser av arbetsmotivation är komplext och påverkas av flera olika aspekter såsom organisatoriska förutsättningar, relationer på arbetsplatsen, ledarskap och individuella drivkrafter. Hög arbetsmotivation och trivsel har i

tidigare studier visat sig leda till lägre personalomsättning och en starkare vilja att stanna kvar hos arbetsgivaren (Mardanov 2021; Sepahvand & Khodashahri 2021). Trots denna kunskap står banksektorn inför utmaningar i form av personalomsättning bland unga medarbetare (Universum 2024). Organisatoriska begränsningar särskilt gällande flexibilitet framstår som problematiska i relation till unga medarbetares förväntningar (Rodriguez, Ardoin & Landberg 2021). Detta indikerar att det finns en kontrast mellan vad forskning lyfter fram som central för arbetsmotivation och trivsel och vad banksektorn faktiskt erbjuder. Det saknas en fördjupad förståelse för vilka specifika faktorer som behöver utvecklas för att skapa långsiktig arbetsmotivation och engagemang hos unga medarbetare inom banksektorn.

1.2. Syfte och forskningsfråga

Syftet med studien är att fördjupa förståelsen för hur unga bankanställda upplever och beskriver de faktorer som påverkar deras trivsel och arbetsmotivation samt hur detta i förlängningen kan bidra till deras vilja att stanna kvar inom banksektorn. Med utgångspunkt i branschens utmaningar med att behålla unga medarbetare syftar studien till att bidra med insikter som kan hjälpa banker som arbetsgivare förstå hur de kan stärka ungas trivsel och arbetsmotivation för att skapa ett långsiktigt engagemang. Därav är den övergripande forskningsfrågan för studien följande:

Vilka faktorer upplever unga bankanställda påverkar deras trivsel och arbetsmotivation och hur kan banksektorn främja dessa faktorer för att få medarbetarna att vilja stanna?

2. Teoretisk referensram

Följande kapitel presenterar den teoretiska referensram som studien utgår ifrån. Kapitlet inleds med en beskrivning av två etablerade motivationsteorier: självbestämmandeteorin och Herzbergs tvåfaktorsteori, vilka har tillämpats i flera olika sammanhang och haft stor betydelse i forskningen om arbetsmotivation. Därefter redogörs för transformativt ledarskap och emotionell intelligens som central ledarskapsstil respektive viktig ledaregenskap som forskning visar främjar arbetsmotivation och trivsel. Slutligen presenteras målsättningsteorin som kompletterar förståelsen av de faktorer som påverkar medarbetares arbetsmotivation. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av hur dessa teorier tillsammans skapar en teoretisk grund för att analysera unga medarbetares upplevelser inom banksektorn.

2.1. Självbestämmandeteorin

Självbestämmandeteorin, utvecklad av Edward Deci och Richard Ryan under 1970- och 1980-talet, har enligt Weman och Berggren (2023) fått större uppmärksamhet inom både forskning och praktisk tillämpning under de senaste decennierna. Teorin uppstod som en respons på tidigare motivationsteorier som inte tillräckligt förklarade varför människor frivilligt engagerar sig i olika beteenden utan yttre belöningar eller påtryckningar. Ankli och Palliam (2012) menar att självbestämmandeteorin är en omfattande och användbar teori för att förstå motivation i arbetslivet, särskilt genom sitt fokus på inre motivation och hur den kan upprätthållas över tid.

Självbestämmandeteorin lyfter fram tre psykologiska behov som är avgörande för individers utveckling och välbefinnande: autonomi, kompetens och tillhörighet (Deci & Ryan 2000). Weman och Berggren (2023) förklarar att autonomi handlar om att känna kontroll över sitt beteende och ha valmöjligheter i hur man agerar. Kompetens är istället behovet av att känna att man klarar att hantera uppgifter, möta utmaningar och påverka sin omgivning. Tillhörighet rör det grundläggande behovet av trygga relationer och social tillhörighet (Weman & Berggren 2023). Forskning visar att när dessa tre behov tillgodoses i arbetslivet stärks medarbetares inre drivkrafter, vilket i sin tur leder till ökad trivsel och engagemang (Deci & Ryan 2000; Gagné & Deci 2005). Omvänt kan brister i autonomi, kompetens eller tillhörighet leda till minskad motivation och en känsla av otillfredsställelse (Deci & Ryan 2000). Weman och Berggren (2023) betonar att denna påverkan sträcker sig bortom nuet och ökar sannolikheten för långsiktigt engagemang. Mot denna bakgrund utgör självbestämmandeteorin ett lämpligt ramverk för att analysera vilka faktorer som påverkar unga medarbetares trivsel och arbetsmotivation, och därmed deras vilja att stanna kvar på sin arbetsplats. Eftersom teorin kopplar samman psykologiska behov med motivation, trivsel och långsiktigt engagemang är den relevant för att förstå ungas förutsättningar att trivas och utvecklas i arbetet.

2.1.1. Inre motivation

Deci och Ryan (2000) menar att självbestämmandeteorin skiljer sig från tidigare motivationsteorier genom att utgå från att individens psykologiska behov är medfödda och universella och inte enbart inlärda eller socialt konstruerade. De förklarar inre motivation som individens drivkraft att engagera sig i en aktivitet för dess egen skull, för att uppnå glädje eller tillfredsställelse snarare än för att uppnå en extern belöning.

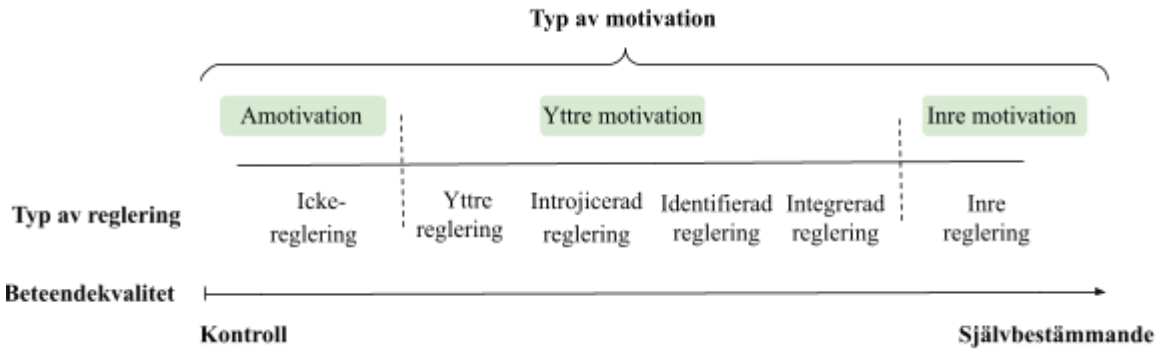
När en aktivitet upplevs som meningsfull och tillfredsställer de tre grundläggande behoven främjas en starkare inre motivation, vilket leder till en ökad känsla av kontroll och välbefinnande (Weman & Berggren 2023; Deci och Ryan 2000). Ankli och Palliam (2012) betonar vikten av meningsfullhet i arbetet som en källa till hållbar motivation. De beskriver att meningsskapande, snarare än enbart belöningar är avgörande för att anställda ska uppleva sitt arbete som motiverande och upprätthålla engagemanget över tid. Weman och Berggren (2023) förklarar att om något av dessa grundläggande behov begränsas kan det istället ha motsatt effekt, vilket kan leda till minskad inre motivation och ökat beroende av yttre belöningar. Deci och Ryan (2000) påpekar att bristen på självbestämmande kan resultera i försvarsmekanismer. Detta kan till exempel vara en känsla av tvång att utföra en uppgift utan egentligt engagemang eller vilja. Inre motivation blir därför relevant för denna studie eftersom teorin betonar dess betydelse för hållbar och långsiktig motivation, vilket relaterar till studiens forskningsfråga om unga medarbetares vilja att stanna kvar på arbetsplatsen.

2.1.2. Yttre motivation och internalisering

Deci och Ryan (2000) beskriver yttre motivation som en drivkraft där en aktivitet utförs för att uppnå externa belöningar eller undvika negativa konsekvenser. Till skillnad från inre motivation kräver yttre motivation extern förstärkning och blir därmed mindre hållbar över tid (Weman & Berggren 2023). Inom självbestämmandeteorin beskrivs detta som en internaliseringsprocess, där individen försöker omvandla yttre krav och normer till personliga värderingar. Ju högre grad av internalisering, desto mer självstyrt blir beteendet även om den yttre påverkan kvarstår. Vidare beskriver Weman och Berggren (2023) att motivation kan variera på en skala, från amotivation, där individen saknar drivkraft och antingen kan delta passivt eller undvika uppgiften helt, till kontrollerad motivation, där beteendet styrs av yttre faktorer, och slutligen till självbestämmande motivation, där individer engagerar sig frivilligt.

Yttre motivation delas in i olika nivåer beroende på graden av internalisering (Deci & Ryan 2000). Yttre reglering innebär att beteendet helt styrs av externa belöningar eller bestraffningar och är den minst självständiga formen av motivation. Introjicerad reglering innebär att individen följer regler för att undvika skuld eller skam, utan att fullt acceptera dem. Identifierad reglering innebär att individen ser ett värde i aktiviteten och accepterar den mer frivilligt, vilket leder till ökad autonomi. Slutligen finns integrerad reglering vilket är den mest självstyrda formen av yttre motivation, det innebär att externa regler har blivit en del av individens egna värderingar, vilket gör beteendet självständigt trots dess yttre ursprung (Deci & Ryan 2000). Denna indelning illustreras i Figur 1 nedan. Enligt Weman och Berggren (2023) ökar sannolikheten för långsiktigt engagemang ju mer självbestämmande en reglering är. Den mest hållbara formen av motivation är dock den som drivs av inre faktorer, där en aktivitet i sig upplevs som njutbar, intressant och utmanande, oberoende av yttre belöningar.

För denna studie blir förståelsen för både inre och yttre motivation relevant eftersom båda påverkar medarbetares hållbara arbetsmotivation och därmed deras vilja att stanna kvar på arbetsplatsen. Även om yttre motivation generellt betraktas som mindre kvalitativ, kan internaliseringsprocessen göra den mer hållbar, något som blir intressant att utforska i intervjuerna med unga medarbetare.



Figur 1. Kontinuum över självbestämmande, egen illustration inspirerad av Weman och Berggren (2023)

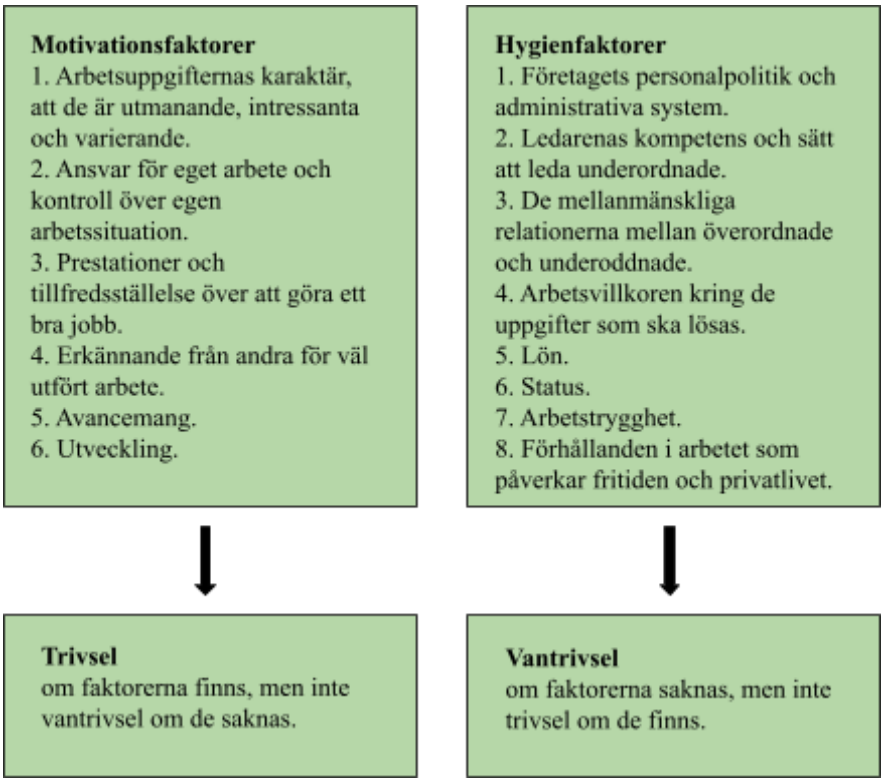
2.2. Herzbergs tvåfaktorsteori

Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver Herzbergs tvåfaktorsteori som en av de mest inflytelserika teorierna inom forskning om motivation och arbetstillfredsställelse som belyser faktorer som främjar inre motivation. Teorin delar upp faktorer i arbetsmiljön i två kategorier: hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Weman & Berggren 2023). Se Figur 2 nedan för en överblick av de olika faktorerna.

Hygienfaktorer såsom företagspolicy, ledning, relationer med kollegor och chefer samt arbetsförhållanden kan orsaka missnöje om de brister men skapar inte nödvändigtvis ökad tillfredsställelse när de finns (Weman & Berggren 2023; Jacobsen & Thorsvik 2021). Kaufmann och Kaufmann (2016) betonar att dessa faktorer främst fungerar som en barriär mot vantrivsel snarare än aktivt främja trivsel, eftersom de förhindrar missnöje men inte i sig skapar trivsel. Weman och Berggren (2023) påpekar att hygienfaktorer är yttre faktorer och relaterar till organisationens struktur och hur de anställda uppfattar dem. Motivationsfaktorer inkluderar arbetsuppgifternas innehåll, prestationer, erkännande, karriärmöjligheter och ansvar. Dessa faktorer är därmed relaterade till inre faktorer och bidrar enligt teorin till ökad tillfredsställelse och motivation men orsakar inte nödvändigtvis missnöje om de saknas (Weman & Berggren 2023; Jacobsen & Thorsvik 2021). Enligt Lindemark och Önnevik (2011) är det motivationsfaktorer som påverkar graden av trivsel på arbetsplatser. På arbetsplatser där motivationsfaktorer såsom prestationer, uppskattning och utvecklingsmöjligheter existerar ökar trivseln (Kaufmann & Kaufmann 2016). Teorins perspektiv av hygien- och motivationsfaktorer bidrar till att förstå vilka faktorer som relaterar till unga bankanställda upplevelser av trivsel och arbetsmotivation, för att öka deras vilja att stanna kvar i sektorn. Brister i hygienfaktorer kan leda till en ökad benägenhet att lämna arbetsplatsen medan motivationsfaktorer är nära kopplade till medarbetarnas framtidstro inom sin arbetsplats vilket gör det centralt kopplat till studiens syfte med behålla unga inom banksektorn.

Herzbergs forskning visar att de traditionella antaganden om högre lön per automatik leder till ökad motivation inte alltid stämmer. Istället fann han att tillfredsställelse och missnöje beror på olika faktorer (Jacobsen & Thorsvik 2021). Alrawahi, Sellgren, Altouby, Alwahaibi och Brommels (2020) menar att en anställd därmed kan vara både nöjd och missnöjd

samtidigt, beroende på hur dessa faktorer samspelar. Kaufmann och Kaufmann (2016) påpekar dessutom att både motivationsfaktorer och hygienfaktorer bör uppfyllas för att den anställda ska känna tillfredsställelse. Teorin anses vara relevant för denna studie då den bidrar med ett kompletterande perspektiv till självbestämmandeteorin. Medan självbestämmandeteorin fokuserar på psykologiska behov, synliggör Herzbergs tvåfaktorsteori betydelsen av aspekter såsom ledarskap, arbetsmiljö och relationer och innehållet i själva arbetet, såsom utveckling och erkännande. Detta möjliggör en mer nyanserad förståelse för vilka faktorer som kan främja ungas arbetsmotivation och trivsel inom banksektorn.



Figur 2. Herzbergs motivationsfaktorer och hygienfaktorer (Jacobsen & Thorsvik 2021).

Herzbergs tvåfaktorteori har fått en del kritik, bland annat för den tydliga uppdelningen mellan motivations- och hygienfaktorer. Malik och Naeem (2013) visar att många faktorer såsom erkännande och relationer inte är entydiga utan snarare kan bidra till tillfredsställelse och orsaka missnöje. Dessutom påpekar författarna att samma situation kan tolkas olika beroende på individens upplevelse och beskrivning av situationen. Jacobsen och Thorsvik (2021) riktar även kritik mot Herzbergs metod i sin ursprungliga studie, där respondenter blivit ombedda att dela med sig av erfarenheter där de känt sig antingen nöjda eller missnöjda i arbetet. Vidare påpekar författarna att människor ofta tar åt sig äran när de uppnår bra resultat men att de vid motgångar tenderar att skylla på externa faktorer, såsom organisationen. Detta är en viktig aspekt att beakta i denna studie, eftersom det finns en risk att informanterna framhäver individuella insatser vid positiva upplevelser av arbetsmotivation och trivsel men lägger skulden på banksektorn när dessa hämmas, istället för att se sitt eget ansvar. Därför blir det viktigt att tolka deras beskrivningar med medvetenhet om denna mänskliga tendens.

Wolvén (2000) påpekar i sin bok om ledarskap och organisationsutveckling, att motivations- och hygienfaktorer inte nödvändigtvis är universella, utan kan variera beroende på land, kultur och exempelvis ekonomiska förhållanden. I länder med lågkonjunktur kan lön vara en mer avgörande motivationsfaktor, medan andra faktorer kan ha större betydelse i länder med högkonjunktur. Skillnader kan även finnas mellan organisationer och inom olika regioner i ett land (Wolvén 2000). Även detta kan ha betydelse för vår studie då den genomförs i en tid av ekonomisk osäkerhet vilket kan påverka hur respondenterna prioriterar olika aspekter av arbetet. Därför är även detta något att ha i beaktande vid studiens analys.

2.3. Chefskap och ledarskap

Ledarskap handlar enligt Andersson et al. (2020) om att påverka en grupp människor att arbeta mot gemensamma mål. Chefskap beskrivs vara kopplat till en formell position inom organisationen och innebär ansvar för att leda, organisera och säkerställa att organisationen uppfyller de uppsatta kraven. Andersson et al. (2020) beskriver att chefer ofta har en svår position där de utsätts för motstridiga krav från olika delar av organisationen. Uppifrån ställs det krav på effektivitet och ökad lönsamhet, medan medarbetare längre ner i hierarkin efterfrågar förändringar som gynnar dem. Det är ofta genom chefskapet som möjligheten att utöva ledarskap uppstår men en chef är inte nödvändigtvis en ledare och en ledare behöver inte ha en formell chefsroll (Andersson et al. 2020). Medvetenheten om att ledarskap och chefskap inte nödvändigtvis är samma sak utgör ett viktigt perspektiv som kommer att prägla denna studie och dess analys. Detta synsätt möjliggör en mer nyanserad förståelse för hur chefskap och ledarskap visas i praktiken samt deras möjlighet till inflytande över medarbetares trivsel och arbetsmotivation.

Vilken typ av ledarskap som utövas av en chef spelar en stor roll för hur medarbetare uppfattar och påverkas av ledningen (Andersson et al. 2020). Transformativt ledarskap är en ledarskapsstil som beskrivs syfta till att inspirera och motivera medarbetare genom att skapa engagemang, utveckling och mening i arbetet (Jain & Duggal 2018; Kumar 2022; Osman 2020). Andersson et al. (2020) beskriver att en transformativ ledare uppmuntrar medarbetare att uppnå högre engagemang genom att lyfta deras arbetsmotivation. En central del i detta ledarskap är att formulera en tydlig och motiverande vision (Andersson et al. 2020; Kumar 2022;). Transformativt ledarskap uppmuntrar dessutom medarbetare till att tänka självständigt, ifrågasätta antaganden samt tänka kreativt och innovativt (Kumar 2022; Arnold 2017; Harms & Crede 2010; Jain & Duggal 2018). Transformativt ledarskap har även visat sig ha en betydande påverkan på trivseln på arbetsplatsen genom att skapa en miljö där medarbetare känner sig sedda, värderade och motiverade (Santiago 2024). Vidare betonar Santiago (2024) att en central del i ett transformativt ledarskap är förmågan att formulera tydliga och inspirerande visioner som engagerar medarbetarna och skapar en känsla av meningsfullhet i arbetet. Det transformativa ledarskapet utgör därmed ett teoretiskt synsätt som är relevant för den här studien då tidigare forskning visar att ledarskapsstilen bidrar till att skapa arbetsmotivation och långsiktigt engagemang. Detta är centralt för förståelsen av ledarskapets roll inom banksektorn. Därav kommer det transformativa ledarskapet att ligga till grund för studiens tolkning och analys av ledarskap som skildras i informanternas berättelser.

En viktig komponent i ett transformativt ledarskap är förmågan att erbjuda ett individanpassat stöd för att motivera medarbetare. Den som utövar transformativt ledarskap tar hänsyn till till individens behov och potential och anpassar sitt stöd därefter (Kumar 2022; Arnold 2017; Harms & Credé 2020). Det kan handla om att fungera som mentor, erbjuda emotionellt stöd eller hjälpa till att utveckla färdigheter (Garad et al. 2022; Harms & Credé 2010). Parker (2013) påpekar dessutom att en transformativ ledarskapsstil främjar medarbetarnas självständighet och personliga utveckling, vilket stärker deras engagemang och trivsel. Vid situationer där känslomässigt stöd efterfrågas spelar transformativa ledares emotionella intelligens en central roll. Att ha hög emotionell intelligens innebär att man har förmåga att förstå och hantera sina och andras känslor vilket gör det enklare för chefen att bemöta medarbetares behov på ett lyhört och stödjande sätt (Osman 2020; Harms & Credé 2010). Studier visar dessutom att chefer med hög emotionell intelligens ofta tenderar att använda sig av just transformativt ledarskap (Jain & Duggal 2018; Osman 2020). Emotionell intelligens bidrar även till att skapa en arbetsmiljö som präglas av trygghet och rättvisa, där medarbetare känner sig sedda och värderade (Osman 2020). Detta stärker förutsättningarna för tillit och förtroende, som i sin tur är centrala för att medarbetare ska våga ta initiativ och uttrycka sina idéer (Kumar 2022). Tidigare studier visar även att medarbetares upplevelse av socialt stöd från organisationen och ledningen är avgörande för hur de uppfattar sin arbetsmiljö samt för deras trivsel (Duke et al. 2009; Dierendonck et al. 2004). Clausen och Borg (2010) menar att stödet från ledningen fungerar som en viktig faktor för att hantera exempelvis arbetsrelaterad stress och bidrar till både högre trivsel och förbättrad prestation och engagemang. För att uppnå detta behöver ledningen främja en kultur där chefer och kollegor stöttar varandra vilket kan inkludera exempelvis erkännande av medarbetares insatser. Ett starkt socialt stöd från chefen minskar dessutom risken för personalomsättning (Clausen & Borg 2010).

En annan princip i ett transformativt ledarskap är att ge medarbetarna autonomi. Genom att delegera ansvar och visa tillit stärker ledaren känslan av kontroll och självbestämmande hos medarbetare (Kumar 2022; Chua & Ayoko 2021; Jain & Duggal 2018). Chua och Ayoko (2021) visar dessutom i sin studie att medarbetarnas uppfattning av transformativt ledarskap har ett starkt samband med både inre motivation och känslan av autonomi, alltså drivkrafter som bygger på att arbetet upplevs som meningsfullt (Chua & Ayoko 2021). Genom att inspirera, visa tillit och skapa mening i arbetet bidrar transformativt ledarskap till att stärka arbetsmotivation, vilket i sin tur leder till ökat arbetsengagemang samt starkare inre motivation (Chua & Ayoko 2021). Emotionell intelligens kan dessutom bidra till starkare teamkänsla och bättre samarbete. I Karamustafa och Kundays (2018) studie framkommer förståelsen av egna och andras känslor för att främja engagemang vilket beskrivs förstärka effekten av transformativt ledarskap.

2.4. Målsättning

Locke (1996) definierar ett mål som syftet med en handling eller vad en individ medvetet strävar efter att uppnå. Att sätta tydliga och utmanande mål är ett effektivt sätt att öka motivation och detta ligger enligt Locke och Latham (1996) till grund för målsättningsteorin. Författarna menar att mål är som mest motiverande när de är tydligt utformade, specifika och utmanande eftersom sådana mål får individer att prestera bättre än otydliga mål som till exempel "gör ditt bästa" (Latham & Locke 1979). Locke och Latham (2002) påpekar att

individens ansträngning, motivation och prestation påverkas av de mål som satts upp. De menar att den största insatsen sker när uppgiften har en lagom svårighetsgrad, medan den minsta insatsen uppstår när uppgiften antingen är för svår eller för enkel (Locke & Latham 2002). I detta sammanhang påpekar Loukidou, Loan-Clarke och Daniels (2009) att en viss mängd utmaning och variation i arbetsuppgifterna är avgörande för att hålla igång motivationen och engagemanget hos medarbetarna över tid. En lagom nivå av utmaning är även viktig då det ökar möjligheten att uppnå uppsatta mål. Mento, Locke och Klein (1992) menar att medarbetare tenderar att inte känna sig tillfredsställda om de inte uppnår sina uppsatta mål, på så sätt har svårighetsgraden en direkt inverkan på medarbetares trivsel i sitt arbete.

Även om mål i största mån lyfts som någonting positivt och motivationshöjande så finns det även situationer där specifika mål kan skapa oro och stress hos medarbetare vilket kan hämma deras motivation och trivsel. Ett tillvägagångssätt som nämns för att hindra stress oro kopplat till mål är att involvera medarbetare i målsättningsprocessen. När medarbetare får vara involverade i att formulera målen tenderar detta att leda till högre motivation i jämförelse med situationer där mål tilldelas utan förklaring (Locke & Latham 2002).

Locke och Latham (2002) påpekar att effektiviteten kan öka om medarbetarna förses med relevant utbildning och möjlighet att öka sin kompetens och kontroll över arbetsuppgifterna. I detta sammanhang betonar Hansen och Hermansson (2013) att utvecklingsmöjligheter och ökat ansvar får särskild betydelse för motivationen, eftersom individer uppskattar när erkännande inte bara uttrycks i ord utan också konkretiseras i praktiken. När målsättning inte enbart uttrycks i ord utan också leder till faktiska förändringar och handlingar, skapas en grund för motivation. För att målsättningen ska vara effektiv krävs även återkoppling så att individen tydligt kan följa sina framsteg i relation till målen. Kombinationen av tydliga mål, regelbunden feedback och erkännande är enligt Latham och Locke (1979) avgörande för motivationen. Denna betydelse av konkret återkoppling betonas även av Jakobsen, Nahnfeldt, Nyroos, Olin-Scheller och Sandlund (2010) som beskriver utvecklingssamtal som centrala för att följa upp och planera medarbetares prestation och utveckling. Dessutom menar Lindelöw (2016) att utvecklingssamtal kan öka medarbetares känsla av målmedvetenhet och långsiktig motivation.

Målsättningsteorin är relevant och lämplig för studien då den fokuserar på hur tydliga, specifika och utmanande mål och arbetsuppgifter påverkar medarbetares arbetsmotivation. Teorin erbjuder en ram för att undersöka hur målsättning och relaterade faktorer som delaktighet, utveckling, återkoppling och erkännande kan vara relevanta för att förstå vad unga medarbetare beskriver påverkar deras arbetsmotivation på sina arbetsplatser inom banksektorn.

2.5. Teoretisk utgångspunkt

De fem utgångspunkterna som nämns ovan ger tillsammans en bred förståelse för vad som motiverar människor och hur ledarskap påverkar både arbetsmotivation och trivsel. Den som utövar transformativt ledarskap inspirerar genom visioner och hänsyn till individen (Andersson et al. 2020), vilket kan förstärkas av emotionell intelligens och förmågan att förstå och hantera sina och andras känslor (Osman 2020; Harms & Credé 2010). Detta kan

skapa en miljö där medarbetare känner sig sedda, motiverade och trivs i sitt arbete (Osman 2020). Självbestämmandeteorin visar att motivation växer när behov av autonomi, kompetens och tillhörighet tillgodoses (Deci & Ryan 2000). När dessa psykologiska behov uppfylls stärks utöver den inre motivationen även medarbetares trivsel och engagemang (Deci & Ryan 2000; Gagné & Deci 2005), något som en emotionellt intelligent ledare anses kunna bidra till. Samtidigt pekar målsättningsteorin på att tydliga, utmanande mål stärker motivationen, särskilt när de är meningsfulla och satta utifrån individens egna behov (Locke & Latham 2002). Herzberg skiljer mellan faktorer som skapar trivsel och de som verkligen motiverar (Weman & Berggren 2023), vilket gör att båda aspekter behöver förstås i relation till varandra. Tillsammans kan dessa teorier och perspektiv kring motivation, trivsel, ledarskap och målsättning användas som verktyg för att analysera vad unga bankanställda beskriver påverkar deras upplevelse av arbetsmotivation och trivsel och därmed vilja att stanna kvar inom banksektorn.

3. Metod

I detta kapitel presenteras studiens metod och genomförande. Kapitlet inleds med en beskrivning av urvalet av unga medarbetare inom svenska banksektorn, följt av datainsamlingen genom kvalitativa intervjuer. Därefter diskuteras den tematiska analysprocessen som används för att sedan slutligen redogöra för forskningsetiska överväganden och en reflektion kring studiens trovärdighet.

3.1. Forskningsansats

För att uppnå en djupare förståelse kring vad unga bankanställda behöver för att trivas, känna arbetsmotivation och vilja till att stanna inom banksektorn används en kvalitativ metod. Den kvalitativa metoden fokuserar på informanternas perspektiv och gör det möjligt att förstå vilka faktorer som unga bankanställda lyfter fram som mest betydelsefulla för deras trivsel och arbetsmotivation på lång sikt. Enligt Hallin och Helin (2018) möjliggör en kvalitativ metod interaktioner med de personer som intervjuas och skapar en genuin förståelse för hur de ser på arbetet inom banksektorn. Därmed anses studiens metod vara väl lämpad för att besvara studiens syfte.

3.2. Intervjustudien

3.2.1. Urval

Urvalet av informanter till undersökningen har gjorts genom ett selektivt urval där informanter måste uppfylla upplagda kriterier för att vara relevanta för studien. Det selektiva urvalet styrs av principen att säkerställa en bred variation, genom att garantera att deltagarna skiljer sig från varandra (Bell, Bryman & Harley 2022). För att uppnå en variation hos deltagarna har vi valt ut individer från olika svenska banker och städer samt strävat efter en jämn könsfördelning. Detta för att få en mer representativ bild av målgruppen. Närmare bestämt har ett ändamålsenligt urval använts, där informanterna handplockats i enlighet med Denscombes (2014) beskrivning, för att säkerställa att de besitter relevanta arbetslivserfarenheter och därmed kan besvara frågor kopplat till arbetsmotivation och trivsel inom banksektorn. Urvalet i dennna studie baserades på attribut och kriterier såsom att deltagarna är unga medarbetare födda efter mitten av 1990-talet samt har minst sex månaders arbetserfarenhet inom svenska banksektorn. Tidsgränsen sattes för att säkerställa att informanterna har tillräcklig arbetslivserfarenhet för att kunna reflektera över sin arbetsmotivation och trivsel samt syn på banksektorn som långsiktig arbetsgivare. Två av informanterna hade lämnat banksektorn vid tidpunkten för intervjun men valdes ändå in eftersom deras flera års erfarenhet gav intressanta perspektiv på hur arbetsmotivation och trivsel kan påverka beslutet att stanna kvar eller lämna branschen.

Sammanlagt genomfördes sju intervjuer, varav fem var parintervjuer och två individuella på grund av bortfall. Se Bilaga 2. Informantlista. Bortfallet berodde på att två informanter från de ursprungliga paren inte kunde delta i de planerade intervjuerna. Intervjuerna fortsatte fram tills mättnad uppnåddes, det vill säga när inga nya insikter eller teman framkom i intervjuerna (Bell, Bryman & Harley 2022). Vi anser att mättnad uppnådes, i enlighet med Bell, Bryman och Harleys (2022) beskrivning, då samma teman kring arbetsmotivation och trivsel återkom

i de senare intervjuerna utan att ny information tillfördes. Detta indikerade att vi hade fångat de centrala faktorer som påverkar unga medarbetares vilja att stanna inom banksektorn. Eftersom studien bygger på en kvalitativ metod som syftar till att fånga informanternas perspektiv och förstå deras upplevelser av trivsel och arbetsmotivation, genomfördes ett mindre antal intervjuer som gav möjlighet till reflektion och djupare samtal. Detta möjliggör en mer nyanserad och detaljerad bild av de faktorer som unga bankanställda själva lyfter fram som mest betydelsefulla. Med färre intervjuer ges även möjlighet att lägga mer tid på efterbehandling för att kunna analysera materialet noggrannare och få djupare insikter.

3.2.2 Semistrukturerade intervjuer

För att uppfylla studiens syfte samlades det empiriska materialet in genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer valdes eftersom deras flexibla struktur gör det möjligt att följa informanternas tankegångar och samtidigt fånga upp relevanta insikter (Bell, Bryman & Harley 2022). Innan genomförandet av intervjuerna skapades en intervjuguide med relativt öppna ämnen som sedan behandlades under intervjuerna. Frågorna i intervjuguiden formades av öppen karaktär för att informanterna skulle ges möjligheten att själva reflektera över och formulera sina tankar kring sina upplevelser av arbetsmotivation och trivsel. Exempelvis tillfrågades informanterna om deras övergripande syn på motivation i arbetslivet för att få en förståelse för hur de ser på arbetsmotivation. Syftet var att undvika att styra samtalet alltför mycket mot förutbestämda teman och istället låta informanternas egna erfarenheter och perspektiv vägleda samtalen. Intervjuguiden användes som en riktlinje under intervjun men följdes inte strikt. Se Bilaga 1. Intervjuguide. Mellan intervjutillfällena justerades även ordningen på frågorna och ytterligare frågor lades till och togs bort för att kunna fördjupa förståelsen för specifika teman och fånga upp relevanta ämnen. Under intervjuerna framkom det även diskussioner kring framtiden och informanternas långsiktiga engagemang inom banksektorn vilket ledde till att intervjuguiden utvecklades med flera frågor som berörde ämnet. Intervjuguiden innehöll frågor relaterade till trivsel men dessa var inte formulerade som specifika frågor om just trivsel. Trots detta var trivsel ett återkommande tema och ledde till spontana diskussioner och följdfrågor vilket bidrog till en djupare förståelse för hur unga bankanställda upplever både sin trivsel och arbetsmotivation. För att säkerställa att intervjuguiden var väl anpassad och för att vi som intervjuare skulle bli mer bekväma med att genomföra intervjuer, valde vi att genomföra en testintervju. Detta beskrivs av Hallin och Helin (2018) som fördelaktigt då det möjliggör en utvärdering av intervjufrågorna vilket kan leda till eventuella justeringar och förbättringar. Efter testintervjun valde vi att justera intervjuguiden. Den ursprungliga versionen påminde mer om en enkät vilket begränsade möjligheten till reflekterande diskussioner och samtal. Vi omformulerade därför frågorna för att ge informanterna större utrymme att resonera och utveckla sina svar.

3.2.3. Genomförande av parintervjuer

Deltagarna valde själva om de ville genomföra intervjuerna fysiskt eller digitalt. Genom detta upplägg skapades möjlighet att nå personer från olika delar av landet, samtidigt som informanterna erbjöds flexibilitet. Hallin och Helin (2018) beskriver att digitala intervjuer ibland kan upplevas som mer distanserade men att utfallet inte påverkas förutsatt att deltagarna själva får välja intervjuform. Både digitala och fysiska intervjuer har sina för- och

nackdelar. Digitala intervjuer kan påverkas av tekniska begränsningar som kan påverka ljudkvalitet och försvåra transkribering, medan hemmiljön i vissa fall kan öka informanternas känsla av trygghet (Bell, Bryman & Harley 2022). De intervjuer som genomförts på plats har ägt rum i avskilda grupprum på Högskolan i Borås. Detta har gjort det möjligt för oss att genomföra intervjuerna utan störningar eller distraktioner i en lugn miljö.

Vid genomförandet av de semistrukturerade intervjuerna låg fokuset på att förstå unga medarbetares uppfattningar och tankar kring arbetsmotivation samt deras upplevelser av trivsel på arbetsplatsen. För att intervjuarna ska kunna uppmärksamma vad som sägs under intervjun är det viktigt att vara en bra lyssnare som tar in vad och reflekterar kring det som sägs snarare än att bara höra vad informanterna säger (Hallin & Helin 2018). Under samtliga intervjuer medverkade två intervjuare, där en hade ansvar för att ställa frågor från intervjuguiden medan den andra kunde fokusera på att aktivt lyssna och därmed fånga upp relevanta ämnen att ställa följdfrågor kring. Exempelvis ställdes följdfrågor såsom "Kan du utveckla hur det fick dig att känna?" och "Du nämnde… kan du förklara hur du menade?" Följdfrågorna medförde att informanterna gavs möjlighet till att förtydliga och utveckla sina resonemang vilket skapade djupare insikter som bidrog till att kunna besvara studiens forskningsfråga. Under intervjuerna framkom som tidigare nämnt dessutom trivsel som ett återkommande tema, vilket ledde till att både arbetsmotivation och trivsel fick större utrymme i samtalen. Detta bidrog till en djupare förståelse för vilka aspekter som kan påverka unga medarbetares långsiktiga vilja att stanna inom sektorn.

Intervjuerna genomfördes som tidigare nämnt i par, vilket innebär att två informanter intervjuades samtidigt. Valet av tillvägagångssätt baseras på fördelarna med en interaktiv intervjumiljö. Då informanterna hade liknande erfarenheter bedömde vi att parintervjuer kunde främja spontana tankar, minnen och reflektioner som annars inte hade uppstått. Parintervjuer ansågs även kunna bidra till en mer nyanserad och djupgående intervju jämfört med individuella intervjuer. Parintervjuerna skapade en fördjupad dialog som möjliggjorde insamling av nyanserade beskrivningar, vilket bidrog till att uppnå mättnad inom det begränsade antalet intervjuer. Detta bidrog till att antalet intervjuer var väl anpassade för att besvara studiens syfte på ett tillförlitligt sätt. Dessa resonemang stöds av Patel och Davidsson (2019) som menar att genom att intervjua mer än en person åt gången kan en mer dynamisk diskussion skapas där deltagarna kan reflektera över varandras svar, identifiera gemensamma erfarenheter och eventuellt utmana varandras perspektiv. Det finns dock även utmaningar med parinterjvuer. Enligt Patel och Davidson (2019) kan gruppens sammansättning påverka hur deltagarna väljer att svara. Faktorer som relationer mellan deltagarna, gemensamma erfarenheter, ålder, kön, befattningar samt eventuella meningsskiljaktigheter kan påverka både vilka åsikter som framförs och vilka som undanhålls. Det finns en risk att en deltagare påverkas av den andres svar och anpassar sitt eget uttalande, vilket kan påverka datainsamlingens trovärdighet. En annan utmaning kan vara att de är mer tidskrävande att transkribera eftersom deltagarna ibland kan prata samtidigt, vilket kan göra det svårt att särskilja vem som säger vad (Patel & Davidson 2019). För att hantera dessa utmaningar var vi som intervjuare uppmärksamma på att båda informanter fick lika stort utrymme att uttrycka sina åsikter.

För att möjliggöra en mer noggrann analys spelades intervjuerna in och transkriberades i efterhand. Detta är en vanlig metod inom kvalitativ forskning som gör det möjligt att

analysera materialet noggrannare (Bell, Bryman & Harley 2022). Innan inspelning påbörjades inhämtades samtycke från informanterna för att säkerställa etiska riktlinjer. Genom inspelning och transkribering blir det möjligt att analysera intervjusvar mer noggrant och granska materialet flera gånger för en djupare förståelse (Bell, Bryman & Harley 2022). Processen är dock tidskrävande och genererar stora mängder text som behöver bearbetas. För att underlätta arbetet genomfördes transkriberingen med hjälp av AI och har noggrant kontrollerats i efterhand för att säkerställa korrekthet. Detta har gjorts genom att lyssna igenom ljudfilen samtidigt som vi läst igenom transkriberingen. Transkriberingen genomfördes av den författare som inte medverkade vid intervjutillfället för att samtliga skulle ha en god insyn i varje intervju.

3.3. Tematisk analys

För att analysera informanternas svar användes tematisk analys, en metod som möjliggör identifiering, analys och tolkning av mönster i kvalitativa data (Bell, Bryman & Harley 2022). Analysen utfördes genom att hitta återkommande mönster kring informanternas berättelser om upplevd arbetsmotivation och trivsel inom banksektorn som sedan grupperades i teman. Teman kan ofta identifieras genom att uppmärksamma återkommande ämnen, oväntade eller specifika uttryck från informanterna, samt hur informanterna använder metaforer och analogier för att uttrycka sina tankar (Ryan & Bernard, se Bell, Bryman & Harley 2022, s.530). Utöver dessa aspekter reflekterade vi även över vad som saknades i materialet och vad som informanterna inte nämner i sina svar, vilket också kan vara relevant för att förstå underliggande mönster (Bell, Bryman & Harley 2022). I detta skede framkom det tydligt att utöver arbetsmotivation så var även trivsel ett återkommande tema som var starkt förankrat till informanternas arbetsmotivation. Repetition beskrivs vara en vanlig indikator på teman men för att ett mönster ska kvalificeras som ett tema måste det också vara relevant för forskningsfrågorna (Bell, Bryman & Harley 2022).

Den tematiska analysen genomfördes enligt Braun och Clarke (2006, se Bell, Bryman & Harley 2022, s.531) genom en sexstegsprocess. Först läste vi noggrant igenom det transkriberade materialet individuellt och antecknade intressanta observationer för att få en djupare förståelse för innehållet. Därefter identifierades initiala koder genom att urskilja mönster och meningsbärande enheter i materialet. I nästa steg skapades övergripande teman genom koderna, där vi säkerställde att våra teman speglade materialet på ett representativt sätt. När teman var definierade och namngivna avslutades de individuella analyserna med att sammanställa en sammanfattning i tabellform där resultatet och kopplingarna förklarades mer detaljerat. Efter de individuella analyserna diskuterades sammanställningen gemensamt för att få en djupare förståelse för informanternas berättelser utifrån flera perspektiv samt för att komma fram till gemensamma teman.

Tematisk analys beskrivs ha både styrkor och svagheter (Bell, Bryman & Harley 2022). Den kritiseras för att vara för öppen och ospecifik, men dess flexibilitet gör den användbar för många typer av kvalitativa data. Flexibiliteten som den tematiska analysen medför är värdefull i vår studie där syftet är att fånga upp unga bankanställdas syn på arbetsmotivation och trivsel på arbetsplatsen. Eftersom vi även önskar att identifiera återkommande mönster i deras berättelser, men utan att begränsa oss till förutbestämda kategorier så bedöms tematisk analys vara väl lämpad för studiens syfte. Metoden är dessutom enkel att lära sig. Vidare

beskrivs den tematiska analysen som en värdefull metod, särskilt för studenters forskningsprojekt (Bell, Bryman & Harley 2022).

3.4. Trovärdighet

För att bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning menar Lincoln och Guba samt Guba och Lincoln (1985,1994, se Bell, Bryman & Harley 2022, s.369) att man kan utgå från kriteriet trovärdighet vilket bland annat innefattar överförbarhet, bekräftelsebarhet och kredibilitet vilka är relevanta begrepp för att bedöma kvaliteten i vår studie.

Överförbarhet, vilket även kommer diskuteras under studiens praktiska implikationer, innebär att studien ger en djup förklaring och detaljerad beskrivning av en specifik situation eller kultur. Detta möjliggör för andra att bedöma om dessa resultat även kan vara överförbara till andra kontexter (Lincoln & Guba 1985; Guba & Lincoln 1994, se Bell, Bryman & Harley, s.369). I vår studie har vi därför fokuserat på så djupa förklaringar och detaljerade beskrivningar som möjligt i studiens resultat och analysdel, för att stärka studiens överförbarhet. Vidare finns bekräftelsebarheten vilket enligt Lincoln och Guba samt Guba och Lincoln (1985,1994, se Bell, Bryman & Harley 2022, s.371) handlar om att forskare ska ha uppträtt i enlighet med god forskningssed och inte låtit egna värderingar och teorier påverkat vilka resultat som fått träda fram. Detta har vi genomgående lagt fokus på och haft kontinuerliga diskussioner kring, för att utmana varandras tolkningar och få fram den tolkning som bäst överensstämmer med verkligheten i den specifika kontext som vi undersökt. Vi har även inkluderat citat från informanterna för att ge läsaren en större insyn i det empiriska materialet, vilket stärker studiens bekräftelsebarhet genom att synliggöra kopplingen mellan data och tolkning. Ett annat kriterium för att säkerställa en studies trovärdighet är kredibilitet. Lincoln och Guba samt Guba och Lincoln (1985,1994, se Bell, Bryman & Harley 2022, s.369) menar att kredibilitet är en central aspekt för att säkerställa att resultatet speglar informanternas perspektiv. Vidare menar författarna att kredibilitet bland annat säkerställs genom att man använder sig av vad som anses som goda metoder. Detta har säkerställts i vår studie genom valet av semistrukturerade intervjuer som gav informanterna möjlighet att utveckla sina resonemang samt att det gav oss möjlighet att ställa följdfrågor. Dessutom bidrog parintervjuerna till att informanterna kunde reflektera tillsammans och komplettera eller ge alternativa perspektiv på varandras svar, vilket fördjupade datamaterialet och ökade förståelsen för informanternas trivsel och arbetsmotivation.

3.5. Forskningsetiska överväganden

Diener och Chandall (1978, se Bell, Bryman & Harley 2022, s.113) identifierar fyra etiska kategorier, skaderisk för deltagarna, medgivande, integritetskränkande och bedrägligt eller vilseledande. Detta är aspekter som studien behövde ta i beaktning då det kan upplevas som känsliga uppgifter att prata om egna upplevelser på nuvarande och tidigare arbetsplatser. Därav var det av stor betydelse att informera informanterna i förväg om vad studien avser att undersöka samt deras rättigheter. Med anledning av detta skickades ett informationsbrev ut till samtliga informanter innan de beslutade sig för att delta. Brevet innehöll information om studiens syfte, upplägg, inspelning samt hur deras svar kommer att hanteras. Dessutom innefattade informationsbrevet information om rätten att avbryta sin medverkan när som helst under studien samt att vara anonym. För att skydda informanternas anonymitet har samtliga namn bytts ut mot fiktiva. Dessa fingerade namn har valts för att underlätta läsbarheten, utan

att avslöja informanternas identitet. Informationsbrevet minskade även risken för vilseledande beteenden då deltagarna i lugn och ro fick tid att läsa igenom information om studien i förväg. Se Bilaga 3. Informationsbrev. För att bekräfta om de ville medverka i studien, undertecknade samtliga informanter informationsbrevet. I enlighet med Bryman, Bell och Harley (2022) är det viktigt att ta i beaktning att trots medgivandet är det inte okej att inkräkta på deltagarnas privatliv eller integritet, därav var det viktigt att utforma frågorna på ett respektfullt sätt.

4. Unga bankanställdas arbetsmotivation och trivsel

I följande kapitel presenteras och analyseras studiens resultat i relation till den teoretiska referensramen. Analysen utgår från fyra huvudteman som framträtt i intervjumaterialet: ledarskap och chefskap, utvecklingsmöjligheter, relationer och arbetsförhållanden. Dessa teman speglar centrala aspekter av hur informanterna beskriver sin trivsel och arbetsmotivation. Särskilt fokus läggs på erfarenheter kopplade till inre motivation och trivsel, eftersom den teoretiska referensramen visar att dessa faktorer ofta hänger samman med medarbetares vilja att stanna kvar på arbetsplatsen över tid. För att förtydliga informanternas erfarenheter används citat som belyser både gemensamma upplevelser och skillnader mellan deltagarna.

4.1. Hur informanterna ser på arbetsmotivation och trivsel

Under intervjuerna tillfrågades informanterna om hur de ser på motivation i arbetslivet. Motivation beskrevs av informanterna i det stora hela om att utvecklas, viljan till att arbeta, trivsel och engagemang. Många lyfter att trivsel och motivation går hand i hand, sammantaget visade intervjuerna att grunden till arbetsmotivationen och viljan att stanna kvar verkar vara trivsel.

Informanterna ombads även beskriva vad de prioriterar och letar efter hos framtida arbetsgivare kopplat till motivation. Utifrån detta framkom det att många aspekter som de tidigare beskrev som motiverande även var det de efterfrågade hos en framtida arbetsgivare. Detta tyder på att motivationsfaktorer är avgörande för att behålla personal. Om arbetsmotivationen tillgodoses ökar sannolikheten att medarbetare stannar kvar inom banksektorn istället för att söka sig vidare till andra arbetsgivare.

4.2. Betydelsen av chefer och ledare

4.2.1 Stöd från ledare

Under intervjuerna framträdde chefens utövande av ledarskap som en central faktor för både trivsel och arbetsmotivation, där informanterna enhetligt beskrev hur ledarskapet direkt påverkade deras upplevelser på arbetsplatsen, både positivt och negativt. Petra uttryckte exempelvis att chefen på hennes arbetsplats var den viktigaste faktorn för hennes arbetsmotivation, något som blev tydligt genom erfarenheter från att ha arbetat på olika bankkontor. Resultatet av intervjuerna visar att majoriteten av informanterna upplever en högre trivsel och arbetsmotivation när deras chefer är engagerade, stödjande och fokuserar på att bygga relationer, vilket även bidrar till deras vilja att fortsätta utvecklas på arbetsplatsen. Detta bekräftas av Duke et al. (2009) i sin studie som menar att det stöd som ledningen erbjuder är en bidragande faktor för positiv arbetsmiljö och en högre känsla av trivsel.

Flera informanter beskrev just stödet från sina chefer som en central aspekt för både trivseln och arbetsmotivationen. Detta stöd efterfrågades på flera olika plan. Dels handlade det om stöd i form av att utvecklas i sin arbetsroll, vilket enligt informanternas beskrivningar främst kopplades till deras arbetsmotivation och långsiktiga vilja att stanna kvar på arbetsplatsen. Det andra handlade om att chefen fanns tillgänglig när det fanns behov att prata, vilket mer

relaterade till deras upplevelse av trivsel. Beskrivningen av utvecklingsstöd från chefen illustrerades tydligt i Anton beskrivning av vad som skulle kunna få honom att stanna kvar långsiktigt:

> "Om man säger att man hade fått en stöttning av chefen i att göra karriär inom banken då hade jag nog varit så pass enkel att jag lätt hade tagit det. För det är så pass mycket som jag trivs med".

För Anton som i övrigt trivdes väl med arbetet på banken, verkade det främst vara bristen på stöd i karriärutvecklingen från chefen som saknades för ett långsiktigt engagemang. Vid intervjutillfället hade han redan sökt sig vidare till en ny arbetsgivare inom en annan sektor. Hos Antons nuvarande chef saknades ett transformativt ledarskap, då en transformativ ledare enligt Garad et al. (2022) främjar motivation och utveckling och enligt Chua & Ayoko (2021) stärker den inre motivationen, vilket står i kontrast till Anton erfarenheter.

Flera informanter beskrev liknande erfarenheter som Anton, där chefer uttryckt en sak men inte levt upp till det, exempelvis genom att skapa en bild av utvecklingsmöjligheter som senare inte förverkligades. De tomma orden upplevdes påverka informanterna negativt och bidrog i förlängningen till att de inte såg en lika tydlig framtid på arbetsplatsen, bland annat genom att förtroendet för chefen minskade. Att chefen inte alltid lyckades leva upp till sina ord kan delvis bero på komplexiteten i chefsrollen, vilket kan innebära motstridiga krav från olika håll i organisationen som kan försvåra genomförandet av sådana löften (Andersson et al. 2020). Upplevelsen av arbetsmotivation påverkas därav inte bara av vad chefen gör utan också av förväntningar som finns men inte följs upp. Flera av informanternas svar tyder på att deras chefer har olika prioriteringar i sina ansvarsområden som chef. Prioriteringen speglas exempelvis när Tyra berättade att det kändes obekvämt att gå till sin chefs kontor, då informanten upplevde att hon störde. Andra informanter lyfte att de inte hade några utvecklingssamtal. Dessa exempel skildrade en bitterhet hos informanterna, vilket påverkade både trivseln och arbetsmotivationen negativt. Utöver att deras beskrivningar tyder på att deras chef prioriterar administrativa arbetsuppgifter framför personalansvar, så skildrar det även brist på utövande av ledarskap och stöd.

En annan situation där vikten av stödet blev särskilt tydligt var i utmanande situationer med kunder vilket beskrevs som påfrestande. Julia beskrev upprört ett möte med en kund där hon hade förväntat sig ett tydligare stöd från sin chef:

> "Jag fick utskällning efter noter av kunden så jag gick tillbaka till chefen och bara, alltså jag är ledsen men jag tror att du får följa med här för han är inte alls glad […] Jag märkte att hon var jätteirriterad på mig för att hon behövde stanna kvar på grund av att jag inte visste hur jag skulle hantera honom. Men det är inte jättelätt att sitta där som 21-årig tjej och ta skit från en 50-årig man som i princip sitter och skriker på en. Jag stod dessutom inte ute i lokalen då heller utan då satt jag i ett rum så det var liksom bara jag och han. Så efter det så vet jag inte, då är jag lite mer selektiv med vad jag går med till henne. För där kände jag inte att jag fick den hjälpen som jag hade förväntat mig."

Denna upplevelse påverkade Julias trivsel på arbetsplatsen negativt. Julias beskrivning indikerade att denna situation gjorde att hon trivdes sämre och kände att någonting viktigt i chefens stöd saknades. Denna situation visar återigen en brist på transformativt ledarskap, där ledaren bör fungera som en inspirationskälla som aktivt stödjer medarbetare och framgångsrikt bygger relationer (Garad et al. 2022). Santiago (2024) visar även att transformativa ledare har en betydande påverkan på trivseln genom att skapa en miljö där medarbetarna känner sig sedda och värderade. Julias chef visade även brist på emotionell intelligens, i form av förmågan att förstå och bemöta medarbetares känslor på ett konstruktivt sätt (Osman 2020; Harms & Credé 2010). Jain och Duggal (2018) och Osman (2020) visar att chefer med hög emotionell intelligens ofta tenderar att använda sig av ett transformativt ledarskap, vilket som tidigare nämnt är en ledarstil som är kopplat till högre inre motivation och engagerade medarbetare (Chua & Ayoko 2021).

I kontrast till de många negativa exemplen som informanterna delade kring bristande chefsstöd, beskrev Linus hur han trots påfrestande kundmöten kunde "skaka av sig det efteråt" tack vare stödet från sin chef. Petra och Linus som arbetar på samma kontor beskrev att deras chef var en stor bidragande faktor till deras upplevda arbetsmotivation och trivsel. På kontoret anordnades exempelvis möten där hela kontoret var delaktiga, där personal bland annat hyllades för goda insatser, vilket tyder på att deras chef lägger fokus på arbetsmiljö och personalansvar, vilket är några av de ansvarsområden som ingår i chefsrollen (Andersson et al. 2020). Petra och Linus beskrev att deras chef ökade deras arbetsmotivation genom att visa uppskattning och hylla medarbetarna, vilket skapat ett individuellt stöd som Arnold (2017) påpekar är centralt för transformativt ledarskap. Petra och Linus uppskattade även hur chefen hjälpte till med individuell målsättning, vilket överensstämmer med målsättningsteorin där Locke & Latham (2002) förklarar att motivationen upplevs högre när medarbetarna får vara delaktiga i att formulera målen. Som Petra och Linus uttryckte det påverkades inte bara deras motivation positivt, utan även trivseln genom den positiva arbetsmiljön som chefen bidrog till att skapa. Vilket återigen speglar ett transformativt ledarskap då Santiago (2024) som menar att transformativa ledare har en betydande påverkan på trivsel genom att skapa miljöer där medarbetare känner sig sedda och värderade.

Under intervjuerna beskrev exempelvis Linus att om man vill lära sig nya saker så behövde man själv ta initiativ till det:

> "Men om man inte visar att man vill eller tar det initiativet på egen hand så är det ingen som kommer servera det till en. Utan det är upp till en själv att visa på att man vill ta de här kliven […] och när man visar det initiativet och anstränger sig så tycker jag man får väldigt fin respons från cheferna […] och då får man hjälp att lägga upp som en tydlig plan med stegvisa mål för att kanske nå till en viss slutdestination."

Trots att det skildras att ansvaret ligger hos medarbetarna så framkommer även vikten av att ledaren bemöter önskemålen och hjälper till att lägga upp en plan framåt. Återigen speglar denna typ av ledarskap en transformativ ledare som uppmuntrar medarbetare att ta egna

initiativ (Kumar 2022; Arnold 2017; Harms & Crede 2010; Jain & Duggal 2018), likt det Linus beskrev. Samtidigt som en transformativ ledare fungerar som mentor, som hjälper sina medarbetare att utveckla sina färdigheter (Garad et al. 2022; Harms & Credé 2010).

Malva beskrev ett bristande stöd från sin chef men uppgav trots det att hon kände sig motiverad till sitt arbete, enligt informanten berodde det delvis på att det fanns en annan kollega som fungerade som ett stöd. Kollegan hade ingen formell chefsroll, utan tolkades utifrån informantens beskrivning som en informell ledare, då person beskrevs fungera som ett stöd och vägledning, vilket överensstämmer med Andersson et al. (2020) beskrivning av en informell ledare. Vidare menar författarna att det inte är självklart att chefer utövar ett ledarskap och om chefen inte tar platsen som ledare kan andra medarbetare istället ta sig an denna roll. Detta visade sig bland annat när Malin lyfte en chef på sin arbetsplats som enligt henne inte var uppskattad. Informanten uppgav att flera personer i arbetslaget var missnöjda med personens sätt att försöka leda arbetslaget, vilket gjorde att de blev motstridiga till chefens förslag och blev en splittrad grupp. Detta skildrar en situation där chefen inte praktiserar ett ledarskap utan endast chefskap, då ledarskap i grunden handlar om att påverka en grupp människor till att arbeta mot ett gemensamt mål (Andersson et al. 2020). Chefens brist på ledarskap ledde till att medarbetarna kände sig mindre motiverade till sitt arbete. Informanten menar att arbetslaget fokuserade mer på att gå emot vad chefen sa, istället för att utföra sina arbetsuppgifter, vilket resulterade i att arbetet inte blev gjort.

4.2.2 Erkännande och beröm

Resultatet visar att informanterna upplevde att deras arbetsmotivation påverkades positivt av yttre motivationsfaktorer såsom erkännande och beröm från chefer och kollegor. Som svar på vad som skulle bidra till ökad motivation på arbetsplatsen svarade Hugo “Jag nöjer mig lite grann med det här att jag bara får en liten klapp på axeln och att chefen säger bra jobbat idag.”. Hugos uttalande tyder på att det inte krävs någon större insats eller erkännande för att hans upplevelse av arbetsmotivation ska öka. Likt detta lyfter Hansen och Hermanssons (2013) att det ibland kan räcka med “en klapp på axeln” för att känna sig mer motiverad. Även Petra lyfte att erkännande uppskattades, informanten lyfte ett exempel från ett kontorsmöte med sin chef:

> “Ett bra exempel som man kan ta upp som motiverar, är att vi kör laget runt och så kallar vi den för 10-poängaren. Då får man väldigt snabbt säga någonting som man har gjort någon fin affär. Men det kan också vara privat. Alltså någonting som man har gjort på privat håll. Då går det fort och man får glädjas och man får applåder ibland. Men jag skulle säga att kärnan i det hela är ju vår kontorschef. För hon motiverar extremt mycket. Och man känner ju alltid att man kommer ut därifrån med nya krafter och vet lite vart man ska jobba mot”

Exemplet skildrar en situation där medarbetarna kände sig sedda och fick beröm för sina prestationer. Erkännandet visade sig även ha effekt på den upplevda arbetsmotivationen när det kom från kollegor. Julia berättade att hon kände sig mer motiverad när kollegor som var högre uppsatta, visade ett förtroende genom att överlåta sina kundärenden. Bekräftelsen från chefen och förtroende från kollegor kan ses som belöningar, vilket kan kopplas till yttre

motivation (Deci & Ryan 2000). Enligt Weman och Bergman (2023) är yttre motivation av låg kvalitet och kräver kontinuerlig yttre förstärkning, det vill säga den ökade upplevelsen av motivation och meningsfullhet från erkännande och beröm är endast kortsiktigt. Utifrån resultatet verkar erkännandet till stor del handla om att informanterna vill känna sig sedda och uppskattade, vilket återigen kan kopplas samman med egenskaper i transformativt ledarskap där Arnold (2017) beskriver att chefen bland annat visar förståelse och individanpassat stöd, vilket kan bidra till ökad motivation och känsla av ett meningsfullt arbete.

4.3. Utveckling och vägledning

4.3.1 Utvecklingsmöjligheter

Att utveckla sina kunskaper och färdigheter för att kunna ta sig an mer avancerade arbetsuppgifter skildrades tydligt i samtliga intervjuer som en avgörande faktor för att stanna kvar inom banksektorn. Anna uttryckte bland annat följande:

> "Så länge jag trivs och känner att jag får en utveckling för det så kommer jag att fortsätta jobba inom samma sektor."

Detta visar på att utveckling och trivsel är avgörande faktorer för att informanten ska stanna kvar inom banksektorn. Resultatet går i linje med självbestämmandeteorin, särskilt behovet av kompetens som en grund för att främja inre motivation (Deci & Ryan 2000). När informanterna upplevde att de utvecklades i sitt arbete, förstärktes känslan av kompetens och meningsfullhet i arbetet. Ankli och Palliam (2012) menar dessutom att meningsfullhet påverkar medarbetare till att uppleva ökad arbetsmotivation och engagemang över tid. Informanternas uttalanden gällande utvecklingsmöjligheter överensstämmer även med Herzbergs tvåfaktorsteori där utveckling och avancemang är centrala motivationsfaktorer för inre motivation (Jacobsen & Thorsvik 2021).

Resultatet visar att det finns skilda bilder över hur stora möjligheter det finns att fortsätta utvecklas inom banksektorn. Linus formulerade sig enligt följande:

> "Jag tycker att banksektorn på så sätt är så pass stor att det ger utrymme för mycket olika möjligheter. Samtidigt som man kan uppfylla höga ambitioner och höga mål så finns det även möjlighet till att se olika platser i världen. Man kan prova olika roller. Så jag menar, jag tror nog att för min del kan det bli kvar i banksektorn. Så länge som du sa också, så att man trivs och så att man känner att det ger någonting för ens egen skull."

Detta tyder på att informanten ser goda möjligheter till att fortsätta sin utveckling inom banken. I kontrast till detta uttryckte Daniella som arbetar på ett annat kontor, att hon är rädd för att fastna inom banksektorn då hon upplever utvecklingsmöjligheterna som snäva. Samtidigt uttryckte Hugo att det fanns en "ram" för vad man kan lära sig men därefter tar det stopp och det ges inte möjlighet att växa in i en ny roll på arbetsplatsen. Dessa tre exempel

från intervjuerna skildrar en kontrast i hur väl cheferna på arbetsplatsen har förmedlat information gällande framtida karriärmöjligheter, vilket skildrar betydelsen av ett ledarskap som fångar upp medarbetarnas behov av att se medarbetarnas individuella behov till utvecklingen samt att lyckas förmedla information om möjliga vägar framåt, vilket stämmer väl in på Arnold (2017) beskrivning av en transformativ ledare. Det framträdde även att viljan till att stanna kvar påverkades av hur väl chefen stöttade informanternas individuella utvecklingsbehov. Flera informanter beskrev en känsla av att inte få utvecklas i den takt de hade önskat och att deras chef inte fullt ut stödjer deras individuella utvecklingsbehov. Detta framkom tydligt under intervjun med Anna, då hon berättade att han nyligen slutat i banksektorn på grund av att han inte fått den stöttning eller vägledning som han önskat. Även här skildras en efterfrågan av ledarskap som går i linje med transformativt ledarskap, där en grundläggande komponent är att ledaren ska ge individanpassat stöd utefter individens behov (Kumar 2022; Arnold 2017; Harms & Credé 2020). Resultatet går även i linje med Hansen och Hermansson (2013) som menar att erkännande får störst betydelse när de även syns i praktiken, genom bland annat ökat handlingsutrymme eller nya ansvarsområden. Det vill säga när erkännandet inte bara stannar vid ord i form av en plan utan efterföljs av faktiska möjligheter till utveckling, så skapas en särskilt stark grund för inre motivation.

Utöver en tydlig utvecklings uttryckte flertal informanter att de känner sig särskilt motiverad av att det finns utsatta mål att sträva efter, Linus beskrev det enligt följande:

> "Jag personligen tycker att det finns utvecklingsmöjligheter och mål att jobba mot. Det ger mig mer motivation och att man har en plan hela tiden och någonting att sträva efter […] Det finns mål, det finns en utvecklingspotential hela tiden och sen är det upp till en själv vilka mål man vill sätta och hur högt man vill sätta dem. Men det är något som är väldigt kul och väldigt motiverande att det finns de här målen att sträva efter."

Resultatet överensstämmer med Latham och Lockes (2002) målsättningsteori som lyfter vikten av tydliga och utmanande mål för att främja inre motivation.

4.3.2. Motivation och trivsel över tid, i samband med utveckling

Som tidigare nämnt framkom det under intervjuer att arbetsmotivation och trivseln i arbetet ökar av att få nya utmaningar, lära sig nya moment och utvecklas i arbetet. Flera informanter upplevde en stor osäkerhet och stora utmaningar när de inledde sina anställningar på banken. Den första tiden på banken kännetecknades av många nya intryck, en hög arbetsbelastning och en känsla av att inte kunna navigera i sina nya arbetsuppgifter och i möten med kunder. I en diskussion om hur arbetsmotivation förändras över tid berättade Hugo följande:

> "Jag tyckte att det var väldigt jobbigt i början. Det var väldigt mycket och då trasslade det för mig en del. Så jag tyckte att det var väldigt jobbigt. Det var inte så mycket motivation jag hittade i det. Jag tyckte inte heller att det var så kul om jag ska vara helt ärlig."

Känslan av att vara överväldigad och osäker på sina egna förmågor och kompetens som framkommer genom informantens svar, var vanligt förekommande bland informanterna i början av deras anställning. För många var det en utmaning att känna en stark arbetsmotivation och att trivas på det nya arbetet, särskilt när arbetsuppgifterna upplevdes som oöverkomliga eller när informanterna kände att de inte hade tillräcklig kompetens för att hantera sina arbetsuppgifter. Informanternas erfarenhet går i linje med målsättningsteorin, där Locke och Latham (2002) menar att man presterar bäst om arbetsuppgifterna har en lagom svårighetsgrad. Detta kan förklara varför informanterna kände sig mindre motiverade när svårighetsgraden var hög i början. Det framkom däremot att upplevelsen förändrades över tid och att känslan av motivation och trivsel ökade i takt med att informanterna blev mer bekväma i sina roller. Tyra reflekterade över hur hennes upplevelse av motivation har utvecklats från starten av anställningen tills dagen då intervjun hölls:

> "För mig tycker jag faktiskt att det bara har blivit bättre. Det tog ju de första månaderna och då var ju allting bara ett jättestort frågetecken för mig […] Men nu när jag ändå känner att jag kan mycket. Då är ändå min motivation högre."

Informantens uttryck beskriver hur en ökad kompetens och en känsla av kontroll bidrog till en ökad arbetsmotivation. Att arbetsmotivation ökade i takt med att informanternas kompetens ökade stämmer överens med självbestämmandeteorin, där Deci och Ryan (2000) menar att brist på autonomi och kompetens kan minska känslan av motivation och tillfredsställande. Samtidigt kan en ökad kompetens stärka den inre motivationen och upplevd meningsfullhet i arbetet vilket i sin tur kan bidra till en långsiktig vilja att stanna kvar på arbetsplatsen (Deci & Ryan 2000). Även Locke och Latham (2002) lyfter betydelsen av kompetens och kontroll över arbetsuppgifterna för att skapa en känsla av motivation. Ett mönster som framkom var att det verkade vara extra viktigt med yttre motivationsfaktorer under första perioden, i form av erkännande och bekräftelse för att känna sig tryggare. Detta framkom bland annat när Julia berättade om hur hon upplevde kundmöten som påfrestande i början:

> ”Det var mycket jobbigare i början när man inte visste när man själv hade rätt eller när kunderna har rätt. För kunderna kan ju stå framför dig och kritisera det du gör och säga att man har fel och är helt dum i huvudet. Det har man ju fått höra. Men när man vet att man inte har fel, då är det lite lättare att ta det såklart. Till skillnad från när man är osäker och inte vet, men jag kanske har fel? Jag kanske är dum i huvudet? Vet jag att jag har rätt, då kanske jag försöker förklara mer att det jag säger stämmer, att det är det som gäller. Sen kanske jag går och hämtar en kollega så att kunderna får höra det från samma sak från en annan person. Men det är mycket lättare att ta det när man är bekväm i sin roll."

I kontrast berättade samma informant att upplevelsen av arbetsmotivation ökade när kunder gav beröm för hennes bemötande och insats, särskilt i början av anställningen. Informantens svar visar på att hon i början sökte erkännande och bekräftelse av andra kollegor och kunder

som kunde bekräfta att hon hade rätt och gjorde ett bra jobb. Malin som har en längre erfarenhet av banksektorn pratade om erkännande på följande sätt:

> ”Jag vill inte ha det här erkännandet att, ja men du gör ett jätte, jätte, jättebra jobb för det vet jag att jag gör men det var ju liksom aldrig typ så, ja men vill du testa det här eller vill du kanske göra det här eller det här? Utan det var så, ja men det här är dina arbetsuppgifter och det är de här ramarna du ska hålla dig inom.”

Informantens svar tyder på att erkännandet i form av beröm inte var lika viktigt som Julia upplevde när hon var ny, istället efterfrågades inre motivationsfaktorer som utveckling. Möjligheten att få lära sig nya arbetsmoment och ta sig an mer avancerade uppgifter framställdes som särskilt stärkande för arbetsmotivation. Att vidareutveckla sin kompetens beskrevs dessutom som en central del i att känna motivation och upplevelse av mening i arbetet. Detta kan förklaras genom Herzbergs tvåfaktorsteori där utvecklingsmöjligheter fungerar som motivationsfaktorer som bidrar till högre arbetsglädje och långsiktigt engagemang (Weman & Berggren 2023; Jacobsen & Thorsvik 2021). Som tidigare nämnt kan denna känslan av att utveckla sin kompetens och uppleva mening i arbetet enligt självbestämmandeteorin bidra till en långsiktig motivation och meningsfullhet (Deci & Ryan 2000) vilket i sin tur kan öka viljan att stanna kvar på arbetsplatsen.

Flera informanter lyfte även fram hur viktigt det var för dem att känna frihet under ansvar och slippa överdriven kontroll i sitt dagliga arbete, vidare beskrev de sina roller inom bankens kundtjänst som alltför begränsande efter en längre tids anställning. Några informanter betonade däremot att en chef som uppmuntrar eget initiativ och möjliggör variation i arbetet, kunde vända denna känsla till ökat engagemang. Detta bekräftar återigen vad Deci och Ryan (2000) framhåller om autonomins avgörande roll för att främja inre motivation. Betydelsen av transformativt ledarskap stärks av tidigare studier som menar att en princip för denna ledarskapsstil är att ge medarbetare ökad autonomi, exempelvis genom att delegera ansvar och visa tillit (Kumar 2022; Chua & Ayoko 2021; Jain & Duggal 2018).

4.3.3. Utvecklingssamtal

Som tidigare nämnt beskrev informanterna utvecklingssamtal och möten med chefen som motiverande, vilket går i linje med Lindelöws (2016) syn på att utvecklingssamtal stärker långsiktig motivation. Utvecklingssamtalen beskrevs av informanter som en möjlighet att bland annat diskutera framtidsplaner och vidare utvecklingsmöjligheter men även ett tillfälle att uttrycka hur väl man trivs på sin arbetsplats och vilka förändringar man önskar. På liknande sätt beskriver även Jakobsen et al. (2010) att utvecklingssamtal är ett viktigt moment för att följa upp och planera medarbetares prestationer och utveckling. Albin beskrev att utvecklingssamtalen bidrog till att han kände sig stöttad av chefen och förklarade att chefen varit till stor hjälp i att bygga planer för framtiden. Det framstod däremot skilda upplevelser för huruvida utvecklingssamtal erbjöds på deras arbetsplatser. Flera informanter menade att samtalen antingen uteblev helt eller inte upplevdes som tillräckligt meningsfulla. Hugo lyfte att utvecklingssamtal hade uppskattats men att hans chef var “väldigt dålig” på att genomföra dessa. Även Malva upplevde en avsaknad av medarbetarsamtal och berättade följande:

> "Det är klart, hade man fått ett lönesamtal eller något sådär, ett samtal typ, vad tänker du framåt? Det är klart, det hade ju kanske gjort att man var lite mer motiverad. Man kanske också hade fått reda på saker så här, de här möjligheterna finns hos oss just nu."

Återigen skildras här vikten av en transformativ ledare som ser och stöttar sina medarbetare och får dem att känna sig sedda och värderade, vilket enligt Santiago (2024) har en positiv inverkan på trivseln. Utvecklingssamtal kan dessutom fylla en viktig funktion genom att tillgodose känslan av kompetens och autonomi vilket enligt självbestämmandeteorin bidrar till att främja inre motivation (Deci & Ryan 2000). När medarbetare ges möjlighet att reflektera kring sina mål, känna sig sedda och vara delaktiga i planeringen av sin utveckling, kan det bidra till att arbetet upplevs som mer meningsfullt och långsiktigt hållbart och kan därmed öka viljan att stanna kvar på arbetsplatsen.

4.4. Relationer på arbetsplatsen och kommunikation

4.4.1. Betydelsen av relationer

Under intervjuerna framkom det att relationer på arbetsplatsen spelar en avgörande roll för informanternas upplevelse av trivsel och arbetsmotivation. Anna uttryckte följande under sin intervju:

> "Det jag trivs bäst med är gänget. Det är ett väldigt familjärt gäng och trevligt gäng och alla stöttar varandra. Det är ett sånt klimat, ett stöttande klimat. Att man hjälper varandra. Och det är inte farligt att be om hjälp om man behöver hjälp. Det är nog det bästa."

Även Albin lyfte vikten av nära relationer, "Jag motiveras av den här mer familjära känslan av att vara i ett team". Informanternas uppfattning återspeglar ett mönster där relationer till såväl kollegor som chefer framstår som centrala för både trivsel och känslan av arbetsmotivation. Särskilt framträdande under intervjuerna var just relationerna till kollegorna och känslan av gruppsammanhållning. Informanternas betoning på vikten av sociala relationer på arbetsplatsen kan förstås med stöd genom självbestämmandeteorin, där tillhörighet ses som ett grundläggande psykologiskt behov och en förutsättning för inre motivation (Weman & Berggren 2023) som i sin tur leder till en ökad trivsel (Deci & Ryan 2000; Gagné & Deci 2005). Informanternas värdesättning av relationer, framförallt de till kollegorna, som ett aktivt bidrag till deras känsla av trivsel och arbetsmotivation tycks däremot delvis stå i kontrast till Herzbergs tvåfaktorsteori. Enligt teorin betraktas mellanmänskliga relationer främst som en hygienfaktor, något som förebygger missnöje snarare än att faktiskt främja motivation (Jacobsen & Thorsvik 2021).

De närmsta kollegorna inom arbetslaget lyftes fram som särskilt betydelsefulla för trivseln på arbetsplatsen. Malva utvecklade sina tankar kring detta och beskrev att dessa relationer blev extra viktiga i situationer där kontakten med den närmaste chefen och övriga kollegor på kontoret var begränsad. Ett liknande mönster beskrivs i Hansen och Hermanssons (2013) forskning, nämligen att relationerna till kollegor blir särskilt viktiga för medarbetare som

befinner sig långt ner i organisationshierarkin. Detta eftersom kontakten med chefen ofta är mer begränsad och chefen har mindre inblick i det dagliga arbetet. Bland de intervjuade arbetade majoriteten inom bankens kundtjänst, vilket hierarkiskt sett utgör den lägsta nivån i organisationen. Informanterna som arbetade inom kundtjänst upplevde att de kollegorna de arbetade nära samt de informella ledarna var deras främsta sociala stöd på arbetsplatsen, särskilt när relationen till chefen upplevdes som bristfällig.

Utifrån vår tolkning av intervjuerna framkom det samtidigt att relationerna till kollegorna inte verkade vara tillräckliga för att skapa långsiktig arbetsmotivation eller trivsel. Ett sätt detta visade sig genom var att flera informanter uppgav att de trots goda relationer till kollegor övervägde att lämna arbetsplatsen på grund av otillräckligt stöd och utvecklingsmöjligheter från sin närmsta chef. Detta kan återigen förstås utifrån Weman och Berggrens (2023) tolkning av självbestämmandeteorin, där tillhörighet endast utgör ett av tre grundläggande psykologiska behov. Trots att behovet av tillhörighet tillgodoses genom goda relationer, indikerar informanternas överväganden om att lämna arbetsplatsen att de andra två behoven, kompetens och autonomi, inte uppfylls i samma grad. Dessa två behov beskrevs ovan vara nära kopplade till utvecklingsmöjligheter och chefens arbete.

Fortsättningsvis berättade några informanter om situationer på banken där de känt sig exkluderade från gemensamma aktiviteter vilket de beskrev påverkade deras trivsel och arbetsmotivationen negativt. Upplevelser av orättvisa återkom i intervjuerna, till exempel när kundtjänstpersonal systematiskt uteslöts från gemensamma aktiviteter. Julia uttryckte orättvisan särskilt tydligt:

> "Det är väldigt uppdelat på kontoret, vi och resten. Kundtjänsten är som en egen liten enhet. Vi får inte vara med på frukostar på grund av telefonen, vi får inte heller vara med på de veckovisa möten vi har. Man känner sig inte som en del av gänget, hade vi varit det hade det nog absolut ökat motivationen lite."

Informanternas beskrivningar visar att den upplevda exkluderingen motverkade känslan av tillhörighet, vilket återigen kopplas till självbestämmandeteorin. Weman och Berggren (2023) beskriver att om något av de grundläggande psykologiska behoven begränsas, i detta fall tillhörighet, kan upplevelsen av den inre motivationen minska och individens beroende av yttre belöningar öka. Detta skulle kunna vara en av flera förklaringar till varför informanterna lyfte vikten av yttre motivationsfaktorer, såsom att bli bekräftade och få erkännande, vilket tidigare uppmärksammats i analysen kring erkännande. Chefens roll i att skapa en rättvisa och inkluderande arbetsmiljö framstår som särskilt viktig, eftersom det i informanternas berättelser ofta är chefen som beskrivs som orsaken till exkludering, snarare än inkludering. Detta går att förstå genom emotionell intelligens, där en chef med hög emotionell intelligens förväntas förstå medarbetarnas känslor och därigenom bemöta deras behov av bekräftelse och rättvisa (Osman 2020). I de situationer som beskrivs av informanterna framgår det att chefen inte lyckas tillgodose deras behov av rättvisa, vilket leder till lägre lägre nivå av arbetsmotivation.

Det framkommer även under intervjuerna hur olika teamskapande aktiviteter var viktiga för att komma närmre sina kollegor. Informanterna beskrev att dessa aktiviteter möjliggjorde

relationsbyggande utanför jobbet, vilket i sin tur var viktigt för deras känsla av främst trivsel men även arbetsmotivation på arbetsplatsen. Petra nämner exempelvis gemensamma AW:s, julfester och feskommittéer och att detta främjar hennes känsla av samhörighet och trivsel. Samma informant förklarade även att de relationer som byggdes utanför arbetsplatsen bidrog till att alla kollegor fick en ökad omtanke till varandra och att man blev mindre benägen att såra eller vara otrevliga mot varandra, någonting som i förlängningen beskrevs påverka upplevelsen av arbetsmotivationen positivt. Detta har studerats tidigare där Karamustafa och Kunday (2018) i sin studie om emotionell intelligens lyfter betydelsen av teamskapande aktiviteter. Författarna menar att genom att bygga laganda kan individer förstå sina egna och andras känslor, vilket har en positiv inverkan på organisationens effektivitet. Detta sammanfaller med det som kunde observeras hos våra informanter. Den förstärkta känslan av samhörighet informanterna upplevde kan även återigen kopplas till behovet av tillhörighet vilket främjar den inre motivationen och viljan att fortsätta inom verksamheten (Weman & Berggren 2023).

4.5. Arbetsförhållanden

4.5.1. Arbetsbelastning och arbetsbalans

Arbetsbelastningen skildrades under intervjuerna som en central del av arbetsmiljön och beskrevs som något som både kunde upplevas som motiverande och stressande för informanterna, beroende på hur väl den balanseras. Flera informanter förklarade även att de uppskattade en balanserad mängd arbetsuppgifter som utmanade men inte överväldigade dem för att trivas så bra som möjligt och känna sig motiverade till att arbeta. Detta ligger i linje med Herzbergs tvåfaktorsteori där arbetsuppgifternas karaktär, det vill säga att de är utmanande, intressanta och varierande, lyfts som en motivationsfaktor (Weman & Berggren 2023). Informanterna betonade även vikten av en hållbar balans mellan arbete och fritid. Malva uttryckte följande under intervjun:

> "Vi har också haft situationer där vi sitter till klockan halv sex fast vi slutar kvart över fyra för att vi har så mycket att göra. Det är ju inte motiverande. Då blir man ju bara rätt trött på det där jävla jobbet, om man ska vara ärlig."

Citatet illustrerar hur en för hög arbetsbelastning kan leda till en brist på balans mellan arbete och fritid. Uttalandet belyser även hur upprepad övertid kan leda till frustration och vantrivsel. Detta ligger i linje med Herzbergs tvåfaktorsteori, där hög arbetsbelastning och brist på balans betraktas som en hygienfaktor som kan leda till missnöje (Jacobsen & Thorsvik 2021). Även Petra betonar vikten av att ha en bra balans mellan privat- och arbetsliv:

> "Jag hade aldrig sökt en tjänst där jag behöver jobba övertid. Typ såhär att vara redovisningsekonom eller att vara revisor. Aldrig i livet. För jag prioriterar mitt privata liv mycket högre än mitt arbetsliv […] Jag hade inte sökt en sådan tjänst."

Uttalanden visar tydligt hur balansen mellan arbete och fritid är avgörande för vissa av informanternas val av arbetsgivare. Petra uppskattade sin nuvarande arbetssituation på banken just för att arbetsbelastningen och arbetstiderna var rimliga. Synen på arbetstider varierade dock mellan informanterna. Daniella beskrev banksektorns fasta arbetstider som en fördel när man strävar efter att inte blanda ihop fritid och arbete. Samtidigt upplevdes en oro för att behöva jobba sent när man såg andra kollegor stanna över arbetstid. Tyra beskrev å andra sidan att arbetstiderna i hennes roll var flexibla och passade väl i relation till fritiden, vilket visar att upplevelsen av balans kan variera inom samma bransch. Informanternas resonemang kring arbetsbelastning och balansen mellan arbete och fritid kan delvis kopplas till behovet av autonomi, vilket är centralt inom självbestämmandeteorin för att känna inre motivation (Deci & Ryan 2000). Flera informanter uttryckte att de ville ha kontroll över sin arbetssituation. Detta blev särskilt tydligt i situationer där övertiden inte var frivillig, vilket upplevdes som att man förlorade kontrollen över sin arbetstid. Om autonomin begränsas som till exempel genom ofrivilligt upprepade övertidsarbete, minskar sannolikheten för ett långsiktigt engagemang i arbetet. Detta stämmer överens med informanternas berättelser och beror på att ju mer en arbetsform upplevs som självvald och i linje med individens egna värderingar, desto större är chansen att den leder till hållbar motivation och engagemang (Deci & Ryan 2000).

För att lyckas hantera arbetsbelastningen betonades återigen vikten av öppen dialog under intervjuerna. Det framkom tydliga skillnader mellan bankkontoren när det gällde rutiner för att hantera arbetsbelastning och hur detta kommunicerades mellan kollegor. Albin beskrev exempelvis att de hade dagliga ”check-ins” där varje medarbetare angav sin arbetsbelastning med hjälp av en färg: grön, orange eller röd. Införandet av detta system skulle kunna ses som ett uttryck för ett transformativt ledarskap tillämpas där medarbetarnas välbefinnande prioriteras (Arnold 2017). Färgerna signalerar hur mycket man har att göra under dagen och denna rutin beskrivs skapa en tydlig och öppen kommunikation kring stressnivåer och möjliggör ett mer hållbart samarbete i gruppen vilket ökade trivseln. I kontrast till detta beskrev andra informanter att liknande strukturer saknades, där beskrevs istället en arbetsmiljö som ofta var stressig med låg förståelse för arbetsbelastningen. Detta kan tolkas som ett avstånd till transformativ ledarskap, särskilt då viktiga delar som omtanke och anpassning uteblir (Arnold 2017). Avsaknaden av förståelse och en arbetsmiljö präglad av stress utan system eller strukturer för att hantera detta kan även tolkas som en brist på emotionell intelligens hos chefen. Detta eftersom individer med en hög emotionell intelligens lättare kan uppfatta tecken på stress, frustration eller obalans och därefter anpassa sitt ledarskap efter individens behov (Harms & Credé 2010). Dessa olika tillvägagångssätt indikerar ännu en gång på betydelsen av ett transformativt ledarskap för skapa arbetsmotivation och trivsel på arbetsplatsen. Arnold (2017) menar att en sådan ledarstil, genom att främja socialt stöd och balans mellan arbete och fritid, kan förbättra medarbetarnas välbefinnande och därmed öka motivationen.

4.5.2. Distansarbete

Bland informanterna uppfattades distansarbete mer som en bonus än ett avgörande krav för att trivas på sina arbetsplatser. Flera informanter uttryckte en uppskattning för den flexibilitet som distansarbete innebär, särskilt i situationer där det praktiskt underlättar att arbeta hemifrån. Petra och Linus beskrev till exempel hur deras kontor inte hade distansarbete som standard men att det fanns en viss flexibilitet vid behov. Exempelvis om man skulle känna sig

lite krasslig eller har ett läkarbesök mitt på arbetsdagen där det underlättar att arbeta hemifrån. Samtidigt betonade flera vikten av fysisk närvaro på arbetsplatsen, både för att upprätthålla sociala relationer samt för att bibehålla arbetsdisciplin. Detta skulle förstås som ett uttryck för en motivationsfaktor, då det inte var avgörande för trivsel men upplevdes förstärka den när möjligheten fanns (Jacobsen & Thorsvik 2021).

Ett mönster framträder även bland de informanter med längre resväg till arbetet samt de som arbetar i större städer, där distansarbete upplevs som ett viktigt verktyg för att underlätta balansen mellan arbete och privatliv. Här kan distansarbetet underlätta för att hantera vardagen vilket knyter an till behovet av autonomi inom självbestämmandeteorin (Deci & Ryan 2000). Ett avvikande mönster fanns dock hos Malin, som beskrev distansarbete som en avgörande förutsättning för att stanna kvar på sin arbetsplats. För denna informant, som var verksam inom IT-sektorn på en bank, var möjligheten att själv välja var och hur arbetet skulle utföras centralt för hennes arbetsmotivation och trivsel. Detta skulle återigen kunna ses som ett uttryck för önskan om autonomi vilket är ett av de grundläggande behoven som bör uppfyllas för att främja den inre motivationen (Deci & Ryan 2000). Möjligheten till distansarbete i Malins fall skulle först kunna betraktas som en yttre motivationsfaktor men genom internalisering, när individen upplever att distansarbetet stödjer autonomin utvecklas till en inre drivkraft. Detta i enlighet med hur internaliseringsprocessen beskrivs i självbestämmandeteorin (Weman & Berggren 2023). I överensstämmelse med självbestämmandeteorin skulle alltså distansarbetet bli en del av individens upplevelse av självbestämmande och därmed bidra till stärkt inre motivation, vilket i sin tur ses som en mer hållbar form av motivation (Weman & Berggren 2023).

5. Slutsatser och avslutande diskussion

Det avslutande kapitlet sammanställer resultatet och analysen och landar i studiens slutsatser. Vidare diskuteras vilka implikationer dessa slutsatser kan ha för arbetsgivare inom sektorn. På så sätt är det nu möjligt att återkoppla till de inledande frågorna om vilka faktorer som påverkar unga bankanställdas trivsel och motivation, och hur arbetsgivare inom banksektorn kan främja dessa för att stärka medarbetarnas långsiktiga engagemang. Kapitlet avslutas med en genomgång av studiens begränsningar samt förslag på framtida forskning.

5.1. Slutsatser utifrån resultat och analys

Resultatet visar tydligt att chefen genomgående är den mest centrala faktorn för långsiktig arbetsmotivation och trivsel hos unga medarbetarna inom banksektorn, snarare än bankens organisationsstruktur som inledningsvis antyddes kunna vara ett hinder. Den reglerade strukturen visade sig inte vara ett hinder för chefer att utöva ett ledarskap, som tidigare antytts kunna stå i kontrast till unga medarbetares förväntningar på mer flexibla arbetsförhållanden. Våra resultat tyder snarare på att chefers förmåga att utöva ett ledarskap beror på deras individuella egenskaper, snarare än på organisatorinsstrukturen. Störst betydelse visade sig transformativt ledarskap och emotionell intelligens ha för chefens möjlighet att öka känslan av arbetsmotivation och trivsel hos unga bankanställda. Särskilt genom egenskaper som individanpassat stöd, engagemang, lyhördhet och relationsbyggande. Medan brist på stöd och tomma löften visade sig vara faktorer som hämmar känslan av arbetsmotivation och trivsel. Utifrån de olika cheferna som beskrevs visade det sig att det inte är en självklarhet att chefen utövar ett ledarskap. Somliga chefer visade sig lägga ett större fokus på administrativa delar av chefsrollen och tenderade då att missa medarbetarnas behov, vilket hämmade deras arbetsmotivation och trivsel. Detta kan bero på att dessa chefer inte besitter emotionell intelligens och därmed inte har förmågan att känna av och hantera andras känslor. På arbetsplatser med avsaknad av tydligt ledarskap kan informella ledare i vissa fall bidra till en mer positiv arbetsmiljö och fylla funktionen av chefens stöd och vägledning.

Det framkom även att yttre motivationsfaktorer såsom erkännande och bekräftelse från både chefer och kollegor har en positiv inverkan på arbetsmotivation. Dessa yttre motivationsfaktorer visade sig vara särskilt betydelsefulla i början av informanternas anställning, för att bygga trygghet och självförtroende. I takt med att informanterna blev mer erfarna och deras kompetens ökade så skiftade fokus mot ett ökat behov av inre motivationsfaktorer såsom autonomi och utveckling. Erkännandet var betydelsefullt både genom små handlingar som visade uppskattning och förtroende och större handlingar exempelvis genom att ens insatser lyfts på kontorsmöten av en chef. Samtidigt uttryckte vissa informanter ett behov av mer långsiktigt erkännande i form av utvecklingsmöjligheter, vilket knyts till inre motivation.

Möjligheten att ta sig an nya arbetsuppgifter och utvecklas i sin roll framträdde som en av de viktigaste faktorerna för långsiktig arbetsmotivation, något som i hög grad är kopplat till inre motivation. Detta framstod under intervjuerna vara den främsta anledningen till att unga medarbetare antingen väljer att byta arbetsplats från banksektorn. Även här visade sig chefer

på arbetsplatsen ha en betydande roll. Chefer som besitter emotionell intelligens och utövar transformativt ledarskap visade sig ha bättre förutsättningar för att uppfylla unga bankanställdas behov av fortsatt utveckling. Utöver individanpassat stöd för utveckling så fyller transformativa ledare rollen som en mentor, vilket visat sig vara gynnsamt för att uppfylla de ungas behov av utveckling. Samtidigt betonas vikten av meningsfulla utvecklingssamtal, tydliga mål och en chef som både lyssnar och agerar.

Relationerna på arbetsplatsen visade sig vara en viktig faktor för unga bankanställdas känsla av trivsel och arbetsmotivation. Resultaten visar att just relationerna till kollegorna ofta utgjorde det främsta sociala stödet i vardagen, vilket var särskilt viktigt i de fall där kontakten med chefen upplevs som begränsad. En stark känsla av tillhörighet och en respektfull arbetsmiljö kan därmed bidra till ökad trivsel och inre motivation. På arbetsplatser med väl fungerande relationer visade sig även kommunikationen fungera bättre. En öppen kommunikation beskrevs skapa arbetsmotivation genom ökad trivsel och bättre upplevelse av arbetsmiljön. Informanter som upplevde ett öppet klimat upplevde även ett starkare stöd och förtroende för chefen, vilket beskrevs som en trygghet och bidrag till ökad motivation.

Vidare beskrevs arbetsförhållanden som en viktig yttre motivationsfaktor. En välbalanserad arbetsbelastning och god balans mellan arbete och fritid lyftes som viktiga för arbetsmotivation för unga bankanställda. Både över- och underbelastning påverkade arbetsmotivation och trivsel negativt, vilket understryker behovet av en balanserad arbetsbelastning där medarbetare upplever både stimulans och återhämtning. Här ses återigen behovet av ett ledarskap som präglas av emotionell intelligens där kommunikativa rutiner för arbetsbelastningen finns, då det visade sig främja välbefinnande och engagemang. Vidare framkom att distansarbete i de flesta fall inte ses som ett avgörande för varken trivsel eller arbetsmotivation utan snarare som en bonus. Möjligheten till distansarbete uppskattas däremot och kan tolkas som ett uttryck för förståelse och förtroende från chefen, vilket stärker arbetsmotivationen. För en informant var dock distansarbete ett avgörande krav vilket hade en direkt inverkan på motivationsnivån och trivseln.

Sammanfattningsvis framstår chefers förmåga att uppmärksamma och bemöta medarbetares individuella behov som den mest avgörande faktorn för upplevelsen av arbetsmotivation och trivsel hos unga anställda inom banksektorn. Chefer som besitter emotionell intelligens och utövar ett transformativt ledarskap har visat sig kunnat möjliggöra ungas främsta behov så som utveckling, främja goda arbetsförhållanden och stödja relationer på arbetsplatsen.

5.2. Praktiska implikationer

Studiens resultat bidrar med kunskap till arbetsgivare inom banksektorn för hur de kan arbeta i praktiken för att främja arbetsmotivation och trivsel hos unga medarbetare. Även om behoven varierade mellan olika individer framträdde vissa återkommande faktorer som särskilt betydelsefulla för känslan av arbetsmotivation och trivsel, insikter som kan ligga till grund för praktiska åtgärder för arbetsgivare inom banksektorn.

Chefens centrala roll i att påverka ungas arbetsmotivation och trivsel var det tydligaste framkommande temat. Ett transformativt ledarskap, som därav var präglat av emotionell intelligens och förmåga för individanpassning framstod som särskilt betydelsefullt. Banksektorn bör därav se till att tillsätta chefer som kan möta de ungas behov samt erbjuda

ledarskapsutbildningar som kan bidra till att utveckla chefers förmåga inom relationsskapande och medarbetarstöd. För att ge cheferna förutsättningar för att möta unga medarbetares behov bör också utrymme skapas i chefernas schema för att kunna vara stöttande och tillgängliga. Det är viktigt att chefen har tid att ge feedback och erbjuda stöd eftersom detta efterfrågades för informanternas långsiktiga arbetsmotivation och trivsel.

Utvecklingsmöjligheterna lyftes som avgörande för viljan att stanna kvar på arbetsplatsen. Bankerna bör därav erbjuda regelbundna utvecklingssamtal där medarbetarna ges möjlighet att sätta upp individuella mål och få återkoppling. Dessa samtal bör diskutera framtida möjligheter så att informanterna får uppfattningen av att det finns en plan för deras utveckling. En rekommendation är även att se till att ha en trygg och tydlig introduktion för nyanställda. Flera av informanterna uttryckte en osäkerhet i början av sin anställning. Därav skulle ett tydligt introduktionsprogram, med en mentor samt kontinuerlig feedback kunna ge unga medarbetare en större trygghet och bidra till en positiv första upplevelse.

Känslan av tillhörighet visade sig stärka i synnerhet trivsel men även arbetsmotivation. Därför bör bankerna aktivt arbeta för att främja ett öppet klimat där unga känner sig trygga med sina kollegor och engagerar sig i sociala sammanhang. Vidare bör de även att uppmuntra och skapa möjlighet för skapa relationer på och utanför arbetsplatsen med hjälp av olika typer av aktiviteter. För att motverka känslor av utanförskap är det viktigt att säkerställa att medarbetarna inte exkluderas från gemensamma aktiviteter på grund av sin position i organisationens hierarki.

Vi rekommenderar även att införa strukturerade kommunikationsrutiner för att förenkla hanteringen av arbetsbelastningen och främja välmående och trivsel. Detta skulle exempelvis kunna vara genom korta dagliga eller veckovisa avstämningar. Banken bör även se till att ha rutiner för att följa upp arbetsbelastningen och justera uppgifter och belastning utifrån medarbetarnas behov. Det bör finnas en möjlighet för medarbetarna att arbeta på distans, anpassat efter individuella önskemål och behov. Samtidigt i och med att relationerna på arbetsplatsen lyfts fram som viktiga för arbetsmotivation bör arbetsgivaren ändå uppmuntra till närvaro på kontoret. Det handlar om en balans där distansarbete kan erbjudas åtminstone i undantagsfall för olika behov eller omständigheter som gör att distansarbetet hade praktiskt underlättat.

Även om studien är genomförd inom banksektorn, är flera av insikterna högst troligt överförbara till andra branscher där unga är en växande del av arbetsstyrkan. Genom studiens intervjuer har det skapats en fördjupad förståelse för unga medarbetares arbetsmotivation, trivsel och de specifika utmaningar de möter i arbetslivet. De teman som identifierats såsom ett närvarande ledarskap, upplevd utvecklingspotential och känslan av tillhörighet kan ses som mer generella faktorer som påverkar arbetsmotivation och trivsel inom flera yrkesmiljöer med liknande organisationsstruktur. Dessa insikter bör därför betraktas som värdefulla för flera sektorer. Studiens resultat anses vara särskilt relevant för branscher med liknande strukturer som banksektorn, där engagemang och utveckling hos medarbetarna är viktiga för organisationens framgång. Vår beskrivning av informanternas upplevelser görs på ett tydligt och detaljerat sätt vilket möjliggör för läsaren själv att bedöma i vilken utsträckning studiens resultat kan appliceras i andra sammanhang. Detta leder till att studiens resultat får en bredare tillämpbarhet än endast inom banksektorn.

5.3. Teoretiska implikationer

Studien bidrar till forskningsfältet inom arbetsmotivation och trivsel, ledarskap samt generationsteori och visar bland annat att klassiska motivationsteorier som Herzbergs tvåfaktorsteori och självbestämmandeteorin fortfarande är relevanta, men också har begränsningar som behöver uppmärksammas.

En central aspekt är Herzbergs indelning av motivations- och hygienfaktorer. I praktiken är det inte alltid så enkelt att tydligt skilja mellan dessa faktorer, vilket gör att Herzbergs uppdelning ibland blir svår att tillämpa. Våra resultat tyder på att faktorer som relationer, erkännande och balans mellan fritid och arbetsliv inte enbart kan ses som hygienfaktorer som Herzbergs tvåfaktorsteori föreslår. Informanterna såg, som tidigare nämnt, dessa faktorer som avgörande för arbetsmotivation och trivsel. Flera informanter betonade att de inte skulle vilja arbeta på en arbetsplats där övertid var vanligt eller där balansen mellan arbete och fritid rubbades, då detta skulle minska deras arbetsmotivation och trivsel. Relationer kunde fungera som ett stöd, men upplevdes inte tillräckliga i längden om de inte backades upp av en närvarande och stödjande chef. Detta tyder på att vissa faktorer inom teorin är mer komplexa i praktiken än vad teorin visar. Vidare framträdde det även att vissa motivationsfaktorer kan förändras över tid, exempelvis finns det indikationer utifrån våra resultat att erkännande och tydlighet kan vara viktiga för arbetsmotivation och trivsel i början av en anställning medan möjligheter till utveckling blir mer centrala längre fram. Dessa aspekter tyder på att upplevelsen av trivsel och motivation kan vara mer nyanserad än vad tvåfaktorsteorin ger utrymme för.

Denna studie bidrar med en nyanserad förståelse till befintlig generationsteori genom att ifrågasätta flera centrala antaganden om Generation Z och vad som faktiskt formar en generation. Tidigare forskning och populärvetenskapliga beskrivningar har ofta karakteriserat Generation Z som individualistisk, eftersträvar flexibilitet (Rodriguez, Ardoin & Landberg 2021) och är benägna att byta arbetsgivare i jakt på snabb utveckling (Benify 2024). Våra resultat tyder dock på att denna bild inte fullt ut stämmer överens med hur unga bankanställda själva uttrycker sina behov och värderingar i arbetslivet. Flera informanter beskrev snarare att trygghet, stabilitet och långsiktiga utvecklingsmöjligheter inom organisationen var centralt för deras motivation och vilja att stanna kvar. Exempelvis beskrev en informant hur bankens organisationsstruktur upplevdes som föråldrad och hierarkisk men att detta inte var tillräckligt för att hon skulle vilja byta arbetsplats. Den ekonomiska tryggheten, relationer med kollegor och chefens förståelse för utvecklingsbehov ansågs väga tyngre än modern teknik eller innovativa arbetssätt. Detta kan tyda på att faktorer som traditionellt betraktats som mindre attraktiva för yngre medarbetare kan få ökad relevans i tider av samhällsekonomisk osäkerhet.

Utifrån resultaten i studien kan det ifrågasättas huruvida generationsteoriers kategorisering av egenskaper verkligen stämmer hos en generation över tid, eller om egenskaperna endast speglar de behov som en generation har vid den specifika tidpunkt då en studie görs. En stor del av tidigare forskning kring Generation Z har utförts under en tid som präglas av goda ekonomiska förutsättningar och högkonjunktur. Det är möjligt att detta delvis förklarar varför tidigare generationsforskning har visat att Generation Z ofta byter jobb och efterfrågar flexibilitet, då högkonjunkturer generellt kännetecknas av en stark efterfrågan på arbetskraft, vilket gör det lättare för unga att ställa sådana krav. Denna studie genomförs däremot i en tid

präglad av ekonomisk osäkerhet och lågkonjunktur och identifierar i stället ett mönster där unga i högre grad söker sig till trygga anställningar inom stabila branscher.

Resultaten stärker Ravid, Costanza & Romero (2025) och Lyons & Kuron (2014) kritik där de menar att skillnader mellan olika generationer kan förklaras av livsfas, ålder och socioekonomiska förändringar. Snarare är Mannheims (1952) antaganden om att man endast formas under sin uppväxt. Därmed bidrar denna studie med insikter om både variationer inom generationen men även empiriskt material som är utfärdat under andra samhällskontext jämfört med tidigare forskning. Samtidigt väcker detta reflektion om hur relevant det är att se generationer i fasta termer, snarare än att se det som en grupp människor som kan förändras över tid i takt med sociala och ekonomiska förutsättningar.

5.4. Förslag till framtida forskning

Intressanta resultat har identifierats om att motivation förändras över tid, då informanterna motiveras av olika saker i början av en anställning än när man arbetar under en längre period. Här spelar även upplevelsen av trivsel en central roll, då en god arbetsmiljö och positiva sociala relationer kan bidra till att arbetsmotivationen bibehålls över tid. Resultaten skulle vara intressanta att fördjupa sig i ytterligare, genom att följa informanterna under en längre tid vilket denna studie inte har haft möjlighet till på grund av begränsad tid. Därav skulle förslag på framtida forskning vara att göra en longitudinell kvalitativ studie där man följer en grupp individer under en längre period. En sådan studie kan möjliggöra en djupare förståelse för hur medarbetares arbetsmotivation och trivsel påverkas över tid. Genom en longitudinell studie skulle man även kunna få större förståelse för hur individers livssituationer påverkar behov och preferenser i arbetsförhållanden samt hur det i sin tur påverkar engagemang, trivsel och arbetsmotivation. Denna fördjupning skulle även vara ett intressant bidrag till generationsforskningen för att förstå hur generationer förändras över tid, istället för att endast se dem som fasta termer.

Resultaten bidrar med intressanta insikter om hur viktig chefens utövande av ledarskap är från ett medarbetarperspektiv, både för arbetsmotivation men även för trivsel på arbetsplatsen. För att fördjupa dessa insikter kan framtida forskning fokusera på chefers perspektiv för att skapa en mer nyanserad bild av hur chefer själva uppfattar sina möjligheter att motivera unga medarbetare och främja deras upplevelse av trivsel. Genom att kombinera både chefers och medarbetares perspektiv skapas en mer komplett bild av hur banksektorn som arbetsgivare kan skapa långsiktig arbetsmotivation och hög trivsel hos unga anställda. På så sätt kan man dessutom få en förståelse för chefers komplexa roll då de möts av motstridiga krav från olika håll i organisationen, istället för att endast se medarbetarnas önskemål.

Referenser

Aboim, S., & Vasconcelos, P. (2014). From political to social generations: A critical reappraisal of Mannheim's classical approach. *European Journal of Social Theory, 17*(2), s. 165-183. doi:10.1177/1368431013509681

Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon, 6*(9). doi:10.1016/j.heliyon.2020.e04829

Al Sabei, S., Ross, A. M., Al Yahyaei, A., Labrague, L., Al-Rwajfah, O., Deterding, K., & Taiwen Feng. (2024). Motivation to Lead: A Study of the Supportive Nursing Leadership Environment. *Journal of Nursing Management, (1).* doi:10.1155/2024/2652746

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Angelkoska, V. (2021). Organizational structure changes within the banks. *UTMS Journal of Economics*, *12*(1), s. 70–83.

Angelöw, B. (2006). *Arbetsglädje: att skapa större arbetslust.* Lund: Studentlitteratur

Ankli, R. E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations, 26*(2), s. 7–10. doi:10.1108/14777281211201169

Arnold, K. A. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology,* 22(3), s. 381–393. doi:10.1037/ocp0000062

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods.* 6 uppl., Oxford: Oxford University Press.

Benify (2024). *De fem förmåner generation Z vill ha på arbetsplatsen.* https://blog.benify.se/de-fem-formaner-generation-z-vill-ha-pa-arbetsplatsen [2025-01-27]

Bliwa (2025). *Viktiga försäkringar i tider av ekonomisk osäkerhet och handelskrig.* https://www.bliwa.se/tips-och-rad/darfor-ar-forsakringar-viktiga-i-en-lagkonjunktur/ [2025-04-20]

Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management and Organization, 27*(3), s. 523-543. doi:10.1017/jmo.2018.74

Clausen, T., & Borg, V. (2010). Do positive work-related states mediate the association between psychosocial work characteristics and turnover? A longitudinal analysis. *International Journal of Stress Management, 17*(4), s.308-324. doi: 10.1037/a0021069

Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility, 6*(1), s. 99–112. doi:10.1108/JGR-07-2014-0026

Das, A. K., & Malik, P. (2025). Ascertaining factors inducing engagement and stay intention among Gen Z: a qualitative study in the Indian context. *International Journal of Organizational Analysis, 3*3(1), s. 163–184. doi:10.1108/IJOA-09-2023-3994

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), s. 227–268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01

Deloitte (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world.* https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html [2025-01-27]

Denscombe, M. (2014). *The good research guide: for small-scale social research projects*. 5 upp., Maidenhead: Open University Press McGraw-Hill Education.

Europeiska Arbetsmyndigheten (2023). Skillnader och likheter mellan millenniegenerationen och generation Z på jobbet. *EURopean Employment Services.* https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02_sv [2024-01-27]

Diefendorff, J.M., Kenworthy, M.E., Lee, F.C., & Nguyen, L.K. (2022). *Work Motivation.* Oxford Research Encyclopedia of Psychology. doi: 10.1093/acrefore/9780190236557.013.37

Dierendonck, D., Haynes, C., Stride, C., & Borrill, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(2), s.165-175. doi: 10.1037/1076-8998.9.2.165

Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the Impact of Generation Z on Risk Management—A Preliminary Views on Values, Competencies, and Ethics of the Generation Z in Public Administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(7), 3868. doi:10.3390/ijerph19073868

Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(5), s.1013-1034.

Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning, 23*(6), s. 376-390. doi.org/10.1108/13665621111154395

Finansinspektionen (2019). *Stabiliteten i det finansiella systemet.* (Rapport 19-8568). https://www.finansinspektionen.se/contentassets/836d6a0059bf4b1d81cdd3a01f63f33c/stabilitetsrapport-2019-1ny.pdf

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362. doi:10.1002/job.322

Garad, A., Haryono, S., Yaya, R., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership, Improving Employee's Performance and the Raising Efficiency of Organizations. *Management and Production Engineering Review, 13*(2), s. 15–30. doi:10.24425/mper.2022.142052

Guo, M. (2023). Motivation at work: An analysis from the self-determination theory perspective. *EDP Sciences, 180.* doi:10.1051/shsconf/202318003017

Goel, N., & Rashmi, K. (2023). Impact of motivation on employee engagement: A literature review. *Journal of Statistics and Management Systems, 26*(3), s. 537-547. doi:10.47974/jsms-1045

Hallin, A., & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Hansen, N., & Hermansson, D. (2013). Erkännandets uttrycksformer och konsekvenser: En kvalitativ fallstudie på en arbetsplats. *Arbetsmarknad & arbetsliv*, *19*(2).

Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *17*(1), s. 5–17. doi:10.1177/1548051809350894

Hein, H. H. (2012). *Motivation : motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Stockholm: Liber.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar.* 5 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research News, 41*(9), s. 1033–1046. doi:10.1108/MRR-01-2018-0029

Jakobsen, L., Nahnfeldt, C., Nyroos, L., Olin-Scheller, C., & Sandlund, E. (2010). Medarbetarsamtal som arena för att befästa normer kring medarbetarskap. *Arbetsmarknad & arbetsliv*, *16*(3).

Janeska-Iliev, A., & Kitanovikj, B. (2024). MILLENNIALS CHANGING THE GAME: THE NEW GENERATIONS CHALLENGING THE WORKPLACE. *Business Excellence, 18*(1), s. 11-35. doi:10.22598/pi-be/2024.18.1.11

Karamustafa, E. Y., & Kunday, O. (2018). The relationship between emotional intelligence and employee engagement with the moderating role of gender. *International Journal of Economics, Business and Management Research, 2*(2), s. 586-603.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning*. 4 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Kumar, V. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity and Innovation. *Neuro Quantology, 20*(4), s. 1373-1378. doi:10.48047/nq.2022.20.4.nq22368

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting - A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, *8*(2), s. 68–80. doi:10.1016/0090-2616(79)90032-9

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi : : hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden.*2 uppl., Natur & Kultur.

Lindmark, A., & Önnevik, T. (2011). *Human resource management : organisationens hjärta* 2. uppl., Studentlitteratur.

Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, *5*(2), s. 117–124. doi:10.1016/S0962-1849(96)80005-9

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *The American Psychologist*, *57*(9), s. 705–717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705

Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), s.381–405.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), s. 139–S157. doi:10.1002/job.1913

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower, 42*(1), s. 193-209. doi:10.1108/IJM-09-2019-0448

Malik, M. E., & Naeem, B. (2013). Towards understanding controversy on herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal, 24*(8), s. 1031-1036. doi:10.5829/idosi.wasj.2013.24.08.2442

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. I P. Kecskemeti (red.)*, Essays on the Sociology of Knowledg*e. London: Routledge and Kegan Paul.

Mardanov, I. (2021). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-Based HRM: A*

Mento, A. J., Locke, E. A., & Klein, H. J. (1992). Relationship of Goal Level to Valence and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, *77*(4), 395–405. doi:10.1037/0021-9010.77.4.395

Global Forum for Empirical Scholarship, 9(3), 223–240. doi: 10.1108/EBHRM-02-2020-0018

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) (2023). *Lista med viktiga samhällsfunktioner – Utgångspunkt för att stärka samhällets beredskap.* (Publikationsnummer MSB1844). https://rib.msb.se/filer/pdf/29800.pdf

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) (2025). *Hvordan kan vi som ledere møte Generasjon Z?* https://www.nho.no/regionkontor/nho-viken-oslo/artikkelarkiv/hvordan-kan-vi-som-ledere-mote-generasjon-z/ [2025-03-12]

Nieżurawska-Zając, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. (2023). *Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty*. Taylor & Francis.

Okello, D. R. O., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: A systematic review. *Human Resources for Health, 13*(1). doi:10.1186/s12960-015-0007-5

Osman, I. A. E. (2020). The relationship between Emotional Intelligence (EI) and Middle Management Leadership Styles (Transformational and Transactional Leadership) among managerial personnel at Khartoum State. *The Ahfad Journal, 37*(1), s. 3–13.

Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, *14*(3/4), s. 556–569. doi:10.1108/IJIS-10-2020-0217

Parker, T, M. (2013). *The Relationship between Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction in a Virtual Workplace*. ProQuest Dissertations & Theses.

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. 5 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Randstad (2024). *Så blir du Sveriges mest attraktiva arbetsgivare.* https://info.randstad.se/hubfs/Dokument/REBR%202024/Randstad-REBR-Guide-2024.pdf [2025-03-12]

Randstad (2025). Workmonitor 2025: nya spelregler för framtidens arbetsplatser. https://info.randstad.se/hubfs/Content/Workmonitor/Workmonitor_2025_SE.pdf?hsLang=sv-se [2025-08-13]

Ravid, D. M., Costanza, D. P., & Romero, M. R. (2025). Generational differences at work? A meta‐analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, *46*(1), s.43–65. doi:10.1002/job.2827

Rex, M. (2025). Ilska efter SHB:s besked om distansarbete - “så extremt dumt”. *Dagens Industri.*https://www.di.se/nyheter/ilska-efter-shb-s-besked-om-distansarbete-sa-extremt-dumt/ [2025-03-11]

Rodriguez, A., Ardoin, E., & Landberg, O. (2021). Gen Z and Banking: Capturing Gen Zers as Employees. *Organization Development Journal, 39*(1), s. 77-85.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior.* 16e uppl., Pearson Education, Inc.

Scholz, C., & Rennig, A. (2019). *Generations Z in Europe: Inputs, Insights and Implications.* Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/9781789734911

Sellebraten, M. (2020). Danske Bank: Stenhård konkurrens om talangerna. *Realtid*. https://www.realtid.se/karriar/danske-bank-stenhard-konkurrens-om-talangerna/ [2025-01-27]

Sepahvand, R., & Khodashahri, R. B. (2021). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. *Iranian Journal of Management Studies, 14*(2), s.437-468.

Silva, J., & Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences, 10*(8). doi:10.3390/socsci10080297

Stamov-Roßnagel, C., & Biemann, T. (2012). Ageing and work motivation: A task-level perspective. *Journal of Managerial Psychology, 27*(5), s. 459–478. doi:10.1108/02683941211235382

Surugiu, C., Surugiu, M. R., Grădinaru, C., & Grigore, A.-M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, *15*(1). doi:10.3390/admsci15010029

Talamayan, M. C., Teng-Calleja, M., & Caringal-Go, J. F. (2024). Motivating Filipino Generation Z employees at work: enablers and outcomes. *Evidence-Based HRM : A Global Forum for Empirical Scholarship*. doi.org/10.1108/EBHRM-07-2023-0170

Tanoto, S. R., & Tami, E. G. (2024). Understanding Generation Z: Work-Life Balance and Job Embeddedness in Retention Dynamics. *Binus Business Review, 15*(3), s. 225−238. doi:10.21512/bbr.v15i3.11277

Thibault Landry, A., & Whillans, A. (2018). The Power of Workplace Rewards: Using Self-Determination Theory to Understand Why Reward Satisfaction Matters for Workers Around the World. *Compensation and Benefits Review*, *50*(3), s. 123–148. doi: 10.1177/0886368719840515

Universum (2024). *The Most Attractive Employers in Sweden - Young Professionals 2024.* https://universumglobal.com/rankings/sweden/business/students/

Welander, J., Astvik, W., & Hellgren, J. (2017). Stressrelaterad ohälsa och arbetstrivsel hos medarbetare och chefer i socialtjänsten. *Arbetsmarknad & arbetsliv, 23*(2).

Weman, K., & Berggren, T. (2023). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Wolvén, L. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur.

Zareen, M., Razzaq, K., & Mujtaba, B. G. (2015). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. Public Organization Review, 15(4), s. 531-549. doi:10.1007/s11115-014-0287-6

Özkan, M., & Yilmaz, B. (2015). The Changing Face Of The Employees - Generation Z And Their Perceptions Of Work. *Procedia Economics and Finance, 26*, s. 476-483. doi:10.1016/S2212-5671(15)00876-X

Bilaga 1. Intervjuguide

Introduktionsfrågor
Börja berätta lite om dig själv och din bakgrund inom bank.
Hur kom det sig att du började arbeta inom banksektorn?
Vilken roll har du idag och vilka är dina huvudsakliga uppgifter?

Tema 1 → Motivation och drivkrafter
Vad betyder motivation i arbetslivet för dig?
Kan du berätta om en situation/situation då du känner dig extra motiverad på jobbet?
Har din motivation förändrats över tid på jobbet? Vad tror du har påverkat den?
Vad skulle kunna öka din motivation och trivsel på arbetsplatsen?
Finns det särskilda faktorer eller händelser som har gjort dig mindre motiverad? - En specifik dag som påverkat?

Tema 2 → Arbetsmiljö och trivsel
Hur skulle du beskriva din arbetsmiljö på banken, trivs du på jobbet? - Varför/varför inte?
Vad trivs du bäst respektive sämst med på din arbetsplats?

Tema 3 → Framtida karriär
Hur ser du på en framtid inom banksektorn? Får ni verktyg och det ni behöver?
Vad skulle du leta efter och prioritera hos en framtida arbetsgivare?
Vad tror du att banksektorn kan göra för att bättre attrahera och behålla unga medarbetare?
Finns det någonting mer som vi inte frågat om som du vill tillägga och känns viktigt att ta upp?

Bilaga 2. Informantlista

Intervju	Fiktiva namn	Ålder	Intervjulängd	Arbetsroll
Intervju 1	Tyra & Daniella	21 & 20 år	57 minuter	Kundtjänst
Intervju 2	Petra & Linus	25 & 22 år	1h & 7 minuter	Privatrådgivare, Kundtjänst
Intervju 3	Malva & Robin	24 & 26 år	1h	Kundtjänst
Intervju 4	Albin	23 år	45 minuter	Kundrådgivare
Intervju 5	Julia & Hugo	22 & 23 år	1h & 5 minuter	Kundtjänst
Intervju 6	Malin	26 år	57 minuter	Teknisk testare
Intervju 7	Anton och Anna	26 & 23 år	1h & 12 minuter	Privatrådgivare och kundtjänst

Bilaga 3. Informationsbrev

Vi skriver på vår examensuppsats inom företagsekonomi, med inriktning management vid Högskolan i Borås. Vi genomför en studie där vi undersöker vad som skapar och upprätthåller motivation hos unga medarbetare inom banksektorn. Studien bidrar med insikter som syftar till att hjälpa banker att behålla och motivera unga medarbetare, vilket i sin tur kan bidra till att stärka banksektorns samhällsviktiga funktion.

Intervjun genomförs via videomöte eller fysiskt, beroende på önskemål och beräknas ta mellan 45-60 minuter. Intervjun kommer att spelas in med avsikt att underlätta vår bearbetning av materialet. Alla intervjuer behandlas konfidentiellt och samtliga respondenter kommer anonymiseras. Svaren kommer endast användas i syfte att besvara våra forskningsfrågor. Medverkan är frivillig och respondenterna kan välja att avbryta sin medverkan när som helst.

Om du vill medverka, kommer vi gemensamt bestämma tid och plats för intervju.

Skriftligt, informerat samtycke till medverkan:
Härmed bekräftar jag att jag har informerats om studiens syfte, om hur mina svar hanteras och bearbetas, samt att mitt deltagande är frivilligt och att jag när som helst har möjlighet att avbryta medverkan. Jag samtycker till att medverka i denna studie.

_____
Ort & Datum

_____
Namnunderskrift

_____
Namnförtydligande

_____ _____
Telefon E-post

Hälsningar,

Zally Junger
s2108178@student.hb.se

Ava Sojoudian
s2105536@student.hb.se

Alma Sonesson
s2107863@student.hb.se

Handledare:
Marcus Gianneschi
marcus.gianneschi@hb.se

HÖGSKOLAN
I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se