

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Stine Carlsen og Christoffer Beinnes

Generasjon Z

En studie om kjennetegn ved Generasjon Z
og de mest relevante måtene å lede dem
på
MBA Ledelse Bodø

Dato: 29.05.20202

Totalt antall sider: 128



NORD
universitet

www.nord.no

English summary

Purpose: The purpose for our topic question: **How can Generation Z contribute to new challenges and opportunities for leadership**, is to contribute to an understanding and knowledge of a topic, that can be useful for a variety of companies and organisations. We feel that this is a subject that needs more attention from a leadership perspective.

Objective: The overall objective for this research project is to present knowledge and well-founded assumptions on Generation Z that will help bridge gaps between employer and employee. This will hopefully increase the readers' knowledge on how to use leadership as a means to create a good working environment for today's (and tomorrow's) young adults and to get the best out of them from both a human and business perspective.

Method: We have been through a thorough literature review on leadership, leadership-styles and Generation Z, based on the topic question and research questions. This thesis will be based on a qualitative choice of method, and it is conducted as an across-case study with two cases and two analysis units. The data is collected from interviews, one to one, with ten informants.

Results: The key words *safety*, *meaning* and *feedback* were the ones who were reflected about and highlighted the most by our informants. Safety as a motivation to work, meaning as a drive in life, and a close dialogue with the leader as a means to feel safe and experience a development, that can contribute to create meaning in their own lives.

Conclusion: Generation Z is a diverse generation, but they have been growing up in the same formative years which will mean that they will have some common references and characteristics. The upbringing in a technological environment has contributed to Generation Z's need for frequent dialog, immediate response and safety. The challenge for leaders will be to embrace and to facilitate a work environment that will match those needs. We see Generation Z as a group who want to experience development for themselves, and to contribute to the development of their company. They thrive on the prospect of being meaningful contributors to the future. There are vast opportunities for leaders who are curious, interested and are willing to embrace the new world that lays ahead with Generation Z at the workplace.

Forord

Med denne masteroppgaven avslutter vi vår masterutdanning i MBA Ledelse ved Nord Universitet. Det har vært tre innholdsrike år med mye ny kunnskap, perspektiver, refleksjoner og utfordringer. Vi kan se tilbake på et utdanningsløp med engasjerte forelesere og spennende oppgaver som har vært svært utviklende for oss som studenter.

Samarbeidet oss imellom ble etablert allerede ved første samling ved studiestart høsten 2017 og har fortsatt gjennom gruppe- og eksamensinnleveringer i ulike fag. Vi har opplevelsen av å fungere som et sterkt team, hvor vi har funnet mye støtte og engasjement hos hverandre. Det har gjort jobben med å forske og gjennomføre omfattende arbeid til denne masteroppgaven til en trygg og lærerik prosess. Arbeidet har gitt oss noen oppdagelser og viktig innsikt for ledelsesfaget, og vil bli spesielt viktig for våre fremtidige møter med det mangfoldet av mennesker som finnes på arbeidsplasser rundt om i samfunnet. Veien mot denne masteroppgaven har betydd mye for oss, og vi er stolte av å kunne levere noe som vi vil ta med oss som en grunnpakke for vår kompetanse videre i arbeidslivet.

Vi vil først rette en stor takk til de ti informantene som stilte opp til intervjuer og delte sine tanker, meninger og refleksjoner. Takk for åpenheten og ærligheten!

Tusen takk til vår veileder, Dorthé Eide, som har gitt oss tydelig retning, vist engasjement for prosjektet og gitt konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Takk for et spennende samarbeid.

Takk til mine nære og kjære for alle tanker, samtaler, tålmodighet og støtte – det har vært til stor hjelp og inspirasjon.

Stine

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til min kjære kone, Ine, og vår sønn Albert for deres grenseløse tålmodighet og støtte på hjemmebane. Til mine svigerforeldre og min far: uten deres hjelp, både faglig og som barnevakt, hadde ikke denne studien blitt noe av. Tusen takk!

Christoffer

Norsk sammendrag

Hensikt: Generasjonsskifter oppstår som en naturlig del av samfunnsutviklingen og påvirker også arbeidslivet. Generasjon Z (født mellom 1995-2012) er på vei inn på arbeidsmarkedet, og kunnskaper om hva som kjennetegner denne generasjonen er for oss et viktig bidrag til forståelsen av hvordan man kommer de i møte. Hensikten med å finne svar på problemstillingen **Hvordan kan Generasjon Z gi nye utfordringer og muligheter med henhold til ledelse** bidrar til en forståelse og kunnskap om et tema som vil kunne gjelde for mangfoldige bedrifter og organisasjoner. Vi mener dette er noe som fortjener oppmerksomhet fra et ledelsesperspektiv.

Mål: Vårt mål for oppgaven er å presentere kunnskap og erkjennelser som kan tette noen gap mellom leder og medarbeider. Vi opplever etablerte antagelser om Generasjon Z fra media, fra kjente og fra samfunnet, som kan sies å ha vært et motivasjonsgrunnlag for valg av tema i vår forskning. Et sidestilt mål er derfor å gå disse antagelsene i sømmene og presentere funn fra teori og empiri. Dette håper vi kan øke kunnskap og innsikt om hva som kjennetegner Generasjon Z og hvordan man tar i bruk ledelse for å skape et godt arbeidsmiljø for dagens unge arbeidstakere og å få mest mulig ut av dem fra et menneskelig og forretningsmessig perspektiv.

Metode: Det er gjennomført en grundig litteraturstudie rundt hovedbegrepene ledelse, ledelsesformer og Generasjon Z, basert på studiens overordnede problemstilling og forskningsspørsmål. Oppgaven tar utgangspunkt i en kvalitativ metode og er utført som en krysscasse-studie med to case og to analyseenheter. Datainnsamlingsteknikken som er benyttet er semistrukturerte intervjuer én til én med totalt 10 informanter. Informantene er rekruttert fra to bedrifter som har en viss andel av sine ansatte innenfor alderssegmentet som defineres av Generasjon Z. Bedriftene er henholdsvis en mellomstor privat barnehage og en stor teknologibedrift.

Resultat: Den empiriske undersøkelsen vår viser at Generasjon Z i stor grad er opptatt av, drives og motiveres av «myke» verdier. Trygghet, mening og tilbakemelding var de nøkkelordene som det ble reflektert mest rundt av informantene. Trygghet som motivasjon for å arbeide, mening som drivkraft i livet og tett dialog med leder som virkemiddel for å føle trygghet og utvikle seg til å kunne bidra til å skape mening i egen hverdag.

Konklusjon: Generasjon Z er en mangfoldig generasjon, men har vokst opp under de samme formative årene som gir utgangspunkt for noen felles referanser og kjennetegn. Oppvekst i en teknologisk verden har bidratt til at Generasjon Z har behov for blant annet hyppig dialog, umiddelbar respons og trygghet. utfordringen som leder blir å komme det i møte og tilrettelegge for et arbeidsmiljø som ivaretar disse behovene. Vi opplever at Generasjon Z har et ønske om å utvikle seg selv og selv kunne bidra til utvikling, både mellommenneskelig og teknologisk. De ønsker å være en meningsfull bidragsyter inn i framtiden. I dette ligger det mange muligheter for ledere i bedrifter, så lenge man er nysgjerrig, interessert og villig til å omfavne det nye som venter oss med Generasjon Z i arbeidslivet.

Innhold

.....	0
English summary	1
Forord	2
Norsk sammendrag	3
1.0 Innledning.....	8
1.1 Aktualisering	8
1.1.1 Det nye som venter oss.....	9
1.2. Problemstilling	11
1.3 Begrepsavklaringer.....	12
1.4 Avgrensning	12
2.0 Teori	13
2.1 Teoretiske baser.....	13
2.1.1 Betingelsesteori	14
2.1.2 Kompleksitetsteori	14
2.1.3 Paradoksteori	15
2.2 Hva er ledelse	15
2.2.1 Hvorfor trenger vi ledelse?.....	16
2.3 Ledelsesformer – enkle suksessoppskrifter eller nyttige hjelpemidler?.....	18
2.3.1 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse – fortid og framtid?.....	19
2.3.2 Laissez-faire – reaktivt lederskap eller absolutt tillit?	20
2.3.3 Positivt lederskap – individet i fokus	21
2.3.4 Verdibasert ledelse	22
2.3.5 Oppgave/Produksjon vs. Medarbeider/Relasjon – det klassiske skillet.....	22
2.3.6 Endringsorientert ledelse – en moderne vinkling i klassisk forstand.....	24
2.3.7 Contingency-teorier - Situasjonsbestemt ledelse	24
2.3.8 Sammenfatning ledelsesteorier og påvirkningsfaktorer	28
2.4 Forskningsspørsmål 1: Hva kjennetegner Generasjon Z og spesielt deres drivkraft? ...	29
2.4.1 Generasjoner i arbeidslivet.....	29
2.4.2 Seks ulike generasjoner	30
2.4.3 Hvilken generasjon tilhører du?	32
2.4.4 Kjennetegn ved Generasjon Z.....	33
2.4.5 Generasjon Zs verdier	37
2.4.6 Læring og Generasjon Z.....	39
2.5 Forskningsspørsmål 2 - Hvilke ledelsesformer er mest relevant for Generasjon Z?	42
2.5.1 Struktur og omgivelser	43
2.5.2 Motivasjon og kommunikasjon	43
2.5.3 Menneskesyn og verdier.....	44
2.5.4 Foreløpige antakelser basert på litteraturstudier	45
3.0 Metode.....	46
3.1 Valg av forskningstilnærming, -strategi og -design	46
3.1.1 Litteratursøk	48

3.2 Datainnsamling.....	49
3.2.1 Strategiske utvalgsriterier.....	49
3.2.2 Intervjuene.....	50
3.3 Dataanalyse	52
3.4 Kvalitetsvurderinger.....	53
3.4.1 Gyldighet.....	54
3.4.2 Pålitelighet.....	54
3.4.3 Overførbarhet	56
3.4.4 Refleksjoner rundt valgt metode	57
3.5 Etiske problemstillinger	58
3.6 Beskrivelse av bedriftene	59
3.6.1 Case 1: Teknologibedrift	60
3.6.2 Case 2: Barnehage	60
3.6.3 Forskjeller og likheter mellom case 1 og case 2	61
5.0 Funn og drøfting.....	62
5.1 Forsknings spørsmål 1: Hva kjennetegner Generasjon Z og spesielt deres drivkraft? ...	62
5.1.1 Om «Generasjon Z»	63
5.1.2 Motivasjon og belønning.....	69
5.2 Forsknings spørsmål 2: Hvilke ledelsesformer er mest relevant for Generasjon Z?	77
5.2.1 Ønsket lederstil og -atferd	78
5.2.2 Arbeidsmiljø.....	84
5.2.3 Kommunikasjon	89
5.2.4 Elementer fra forsknings spørsmål 1 med relevans for ledelsesformer	93
6.0 Konklusjon	95
6.1 Hva kjennetegner Generasjon Z og spesielt deres drivkraft?.....	97
6.2 Hvilke ledelsesformer er mest relevant for Generasjon Z?	98
6.3 Hvordan kan Generasjon Z gi nye utfordringer og muligheter med hensyn til ledelse?	
.....	100
6.4 Overførbarhet til andre bedrifter og bransjer	100
6.5 Forslag til videre forskning	101
Litteraturliste	103
Vedlegg 1: Intervjuguide – Analyse enhet medarbeidere	111
Vedlegg 2: Intervjuguide – Analyse enhet ledere	115
Vedlegg 3 – Informasjonsskriv leder	120
Vedlegg 4 – Informasjonsskriv medarbeider	122
Vedlegg 5 – Samtykkeerklæring	124
Vedlegg 6 – Den hermeneutiske sirkel	125
Vedlegg 7 – Situasjonsbetinget ledelse (SBL)	126
Vedlegg 8 – Casedesign	127
Vedlegg 9 – Krysscasseanalyse forsknings spørsmål 1	128
Vedlegg 10 – Krysscasseanalyse forsknings spørsmål 2.....	128

Generasjon Z (f.1995-2012)



Kylie Jenner (1997) **Charli D'Amelio (2004)** **Greta Thunberg (2003)** **Emma Ellingsen (2001)**

- Verdens yngste "self-made" dollar-milliardeer
- Eget kosmetikk-merke
- Kjent fra tv-serien Keeping up with the Kardashians

KYLIE

- 49,2 millioner følgere på TikTok
- Poster 30 sekunder lange videoer hvor hun danser
- Flest følgere i verden
- Tjener 260.000kr per video, men går fortsatt på skolen

TikTok

- Miljøaktivist
- Nominert til Nobels fredspris to år på rad (2019/2020)
- Har holdt innlegg for EU-parlamentet, det britiske parlamentet og FN

FRIDAYS FOR FUTURE

- Norsk modell og YouTuber
- Kjent fra tv-seriene "Født i fel kropp" og "Generasjon Z"
- 405.000 abonnenter på YouTube
- Åpen om sitt ønske om å gjennomføre kjønnskifte

GENERASJON Z



"OK, BOOMER" har blitt et slags kamprop for Generasjon Zere sin frustrasjon rettet mot eldre generasjoner. Uttrykket hadde etter sigende sitt opphav fra en TikTok-video hvor en eldre mann luftet sin frustrasjon over unge menneskers motstand mot å bli voksne - hvorpå de Gen.Zerne svarte: "OK, BOOMER" som en referanse til babyboomerne og deres utdaterte holdninger (Ypulse, 2019).



Undersøkelsen Barn og Medier 2020 viser at 9 av 10 barn mellom 9 og 18 år er til stede i sosiale medier, med Snapchat som den mest populære plattformen. Hele 51% av norske 9-åringer bruker sosiale medier og blant disse er TikTok den mest brukte plattformen. Undersøkelsen forteller også at fra barna er 13 år er tilnærmet alle til stede på sosiale medier. YouTube er den mest brukte tjenesten i aldersgruppen 9-18 år, hvor 95% bruker den (Medietilsynet, 2020).



Ifølge NAV sin ukentlige statistikk over antall arbeidsledige i Norge (07.04.2020), er nå over 52.000 Generasjon Zere registrert som arbeidssøkere. Dette er en andell på 18% av alle landets arbeidsledige etter utbruddet av Covid-19 (NAV, 2020).

Figur 1: Generasjon Z fra et populærkulturelt ståsted

1.0 Innledning

En ny generasjon arbeidstakere inntar nå bedrifter og arbeidsplasser. Ulike navn og betegnelser er gitt denne generasjonen (disse kommer vi tilbake til senere). Ett av de mest brukte, og den betegnelsen vi vil bruke i denne oppgaven, er Generasjon Z og omfavner personer født mellom 1995 og 2012. Formålet med denne studien er å på generelt grunnlag å styrke kunnskapen om Generasjon Z for norske ledere og spesielt hvilke utfordringer og muligheter som ligger i denne generasjonen med hensyn til utøvelse av lederskap.

1.1 Aktualisering

I 2020 vil de eldste i Generasjon Z fylle 25 år og et generasjonsskifte i arbeidslivet er naturlig nok noe vi møter fremover i et samfunn stadig i utvikling. Generasjonsskifter i arbeidslivet og i samfunnet for øvrig er ikke noe nytt, men det som skjer nå i vår tid at det er enda flere generasjoner som skal leve og jobbe sammen enn det har vært tidligere.

Det har blitt hevdet at det for ikke mer enn 15 år siden ofte var kun to generasjoner representert på arbeidsplassen. Hurtigere tempo i utviklingen av blant annet teknologi har resultert i hyppigere skiller mellom generasjoner, som i praksis vil si at flere generasjoner jobber nå sammen (Alvik, 2018(5), s.24). Dersom vi tar et raskt overblikk ser vi at arbeidslivet om få år bestå av Babyboomers, Generasjon X, Generasjon Y, Generasjon Z - og like etter dem igjen følger den yngste generasjonen som fortsatt er barn i dag; generasjon Alpha. Det vil si at man vil kunne ha hele fem generasjoner representert i en og samme bedrift. Soulaïma Gourani (Ravnsborg, 2016) er tydelig på hvordan problemer lett kan oppstå i situasjoner hvor flere generasjoner jobber sammen og hun forteller at både samfunnet og bedrifter må innrette seg annerledes og at det vil være nytteløst at eldre generasjoner rister på hodet av de yngre. Dette er en vinkling som legger mye av skylden på kollisjoner mellom generasjoner ensidig på de eldre i arbeidslivet. Vårt mål med denne oppgaven vil være å gi kunnskap som kan gi grobunn for gjensidig forståelse på tvers av generasjoner og sånn sett oppfordre til nye og positive dynamikker på arbeidsplassen. Med dette som utgangspunkt har vi valgt å snakke med både ledere og ansatte (født mellom 1995 og 2001) for å finne potensielle muligheter, utfordringer og mulige synergier.

I denne oppgaven trår vi inn i et område med generalisering av individer basert på hvilket årstall de er født i (1995-2012) og vårt ønske om å finne ut noe om hvordan Generasjon Z kan opptre i arbeidslivet. Det er selvfølgelig individuelle forskjeller i en gruppe av mennesker fra samme generasjon, men som Ole Alvik (2018, s.25) skriver «(...) på et generelt plan er det forskjell mellom generasjoner. Ulike generasjoner er på ulike stadier i livet, har ulike erfaringer og ulike referanserammer». I samme artikkel påpekes det hvordan tilknytning til generasjoner som oftest blir mest tydelig i konfliktsituasjoner. Lynne C. Lancaster og David Stillman beskriver mange av disse mulige «generasjonskollisjonene» i boken «When Generations Collide» (2005). Hver generasjon vil kunne bringe egne verdsett, oppfatninger, livserfaringer og holdninger til arbeidsplassen, som kan være kjerner for problemer og utfordringer (s. 4). På et generelt grunnlag vil disse generasjonsforskjellene kunne skape misforståelser og misoppfatninger. Ulike referanser og virkelighetsoppfatning vil kunne skape problemer på et personlig plan, men Lancaster og Stillman (2005, s.13) poengterer hvor kostbart nettopp dette kan være på et institusjonelt nivå. Kollisjonene mellom generasjoner kan skape store ringvirkninger på arbeidsplassen og forgreine seg ut til dårligere kundeservice, tap av verdifulle ansatte, redusert lønnsomhet og seriøse helseproblemer i form av stress.

1.1.1 Det nye som venter oss

I arbeidsmiljøloven § 4-1 «Generelle krav til arbeidsmiljøet» (Lovdata) fastsettes det hvordan arbeidsmiljøet skal vurderes ut fra faktorer som innvirker på den fysiske og psykiske helsen og velferden til arbeidstakerne. Der står det blant annet «Standarden for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø skal til enhver tid utvikles og forbedres i samsvar med utviklingen av samfunnet». Når en ny generasjon nå inntar arbeidslivet vil det være gjeldende å reflektere over hva som er et godt arbeidsmiljø for Generasjon Z, og om standarden som allerede er etablert burde evalueres for å best imøtekomme det nye som venter oss. Samtidig må også Generasjon Z'erne også tilpasse seg, akkurat som sine forgjengere har måttet gjøre.

Spørsmålet på et overordnet plan blir kanskje hvor man ender opp med å møtes?

Media omtaler ofte denne generasjonen på en negativ måte ved å vektlegge deres behov for oppmerksomhet, deres skjøre psyke eller at de har fått hele sin enkle og uimotsagte tilværelse servert av sine foreldre. Dette har ført til betegnelser som generaliserer en hel generasjon med negativt fortegn. Ett eksempel er «snøfnuggenerasjonen». Et begrep som viser til en oppfatning av en generasjon som består av unik og skjøre individer som fortjener

særbehandling og er lett krenkbar (Sander, 2020). Dette kan bli med på å påvirke folks oppfatning av de unge menneskene som denne generasjonen består av. Helene Skjeggstad (2019) sier at «De blir stemplet som lettkrenkede, selvsentrerte, triste og likegyldige skjermjunkies». Dersom dette mot formodning blir en etablert holdning hos arbeidsgivere, vil håndteringen av saker knyttet til denne gruppen av arbeidstakere kunne bli problemfylt. Man kan se for seg kollisjoner og konflikter mellom generasjoner som vil påvirke viktige prosesser og stjele mye tid fra annet arbeid.

67% av Generasjon Z mener at det er en viktig verdi å bidra positivt til samfunnet (Broadbent et al, 2019). Hvordan kan dette påvirke den enkeltes valg av arbeidsplass og lojaliteten til denne?

Et avgjørende holdningsspørsmål hos alle ledere kan være om man ønsker å skjerme seg mot generasjonsskifter eller kanskje til og med motarbeide dem eller om man ønsker å eksponere seg for generasjonsforskjeller. Det sistnevnte vil kunne gi verdifull innsikt og forståelse både om dagens og morgendagens forbrukere og arbeidstakere samtidig som det vil være krevende for en «satt» organisasjon. Det førstnevnte vil kunne være en enklere kortsiktig løsning, kanskje også med bedre kortsiktige resultater, men det vil også være få muligheter for å oppnå gevinstene vi nevnte ved eksponering. Gourani (2012) peker på hvordan morgendagens suksesshistorier vil være dem som har tilpasset sin organisasjon og sin fremtoning mot unge arbeidstakere på en slik måte at de vil ønske å arbeide for dem og ikke for eventuelle konkurrenter. Problemet er ifølge henne at mange ikke engang vet hva de unge ønsker seg, og eventuell hvilken kompetanse de faktisk sitter på. Det er for oss svært interessant i denne sammenhengen å se på hvilke ferdigheter, egenskaper og kunnskaper som representerer Generasjon Z, og dermed vil spørsmål om hva vi kan lære *om* dem og hva vi kan lære *av* dem bli viktig å belyse i et ledelsesperspektiv. Generasjon Z er oppvokst i en digital verden, og deres digitale kompetanse er noe vi kommer tilbake til senere i oppgaven, men nevnes her som et viktig eksempel. At disse unge arbeidstakerne har hatt tidlig erfaring med digitale plattformer og verktøy fra de var småbarn, burde telle som en svært viktig kompetanse i en tid med digital transformasjon. De er i stand til å ta inn mer informasjon, kjappere. Dette kan bety store fordeler i form av effektivitet og innovasjon, men potensielt også ulemper i form av presisjon og kvalitet. En vurdering dagens ledere da står ovenfor er hvorvidt de potensielle oppsidene er større enn de nedsidene.

“I truly believe that Gen Z has the potential to light the world of work on fire... in a good way! Will there be challenges? You bet! Big ones! However, their potential far outweighs any looming gaps. But again, only if we have an open mind and harness this potential”
(Stillman og Stillman, 2017, s. 280).

Dette utsagnet fra Stillman og Stillman poengterer altså at det ligger et potensiale hos Generasjon Z som vi må ta på alvor. Hvilke erfaringer ledere har gjort seg og om de er mottakelige og klare for dette potensialet blir interessant å undersøke nærmere i vår forskning. Arbeidslivet er alltid i endring, og det er svært spennende.

1.2. Problemstilling

Vi ser et behov for å kunne identifisere noen trekk ved Generasjon Z og sette det i sammenheng med spesielt former for ledelse og typiske utfordringer ledere og medarbeidere vil kunne møte i hverdagen for å forberede ledere på hva som vil møte dem fremover. Vi forstår at det ikke er uproblematisk å sette mennesker i «generasjonsbåser», da variasjoner mellom mennesker påvirkes av eksempelvis arv, miljø og tiden vi lever i. Det kan også argumenteres for at variasjonene internt i en generasjon vil være større enn variasjonen mellom generasjoner. Allikevel er denne «merkelappen» nyttig for å forsøke å skape et viktig perspektiv. Dette danner utgangspunktet for vår oppgave og utarbeidelsen av følgende problemstilling:

«Hvordan kan Generasjon Z gi nye utfordringer og muligheter med henhold til ledelse?»

For å besvare denne problemstillingen er våre forskningsspørsmål som følger:

1. Hva kjennetegner Generasjon Z og spesielt deres drivkraft?
2. Hvilke ledelsesformer er mest relevant for Generasjon Z?

Ved å finne svar på disse forskningsspørsmålene og besvare problemstillingen, håper vi at vårt bidrag vil være å kunne peke på noen konkrete potensialer og utfordringer som ledere kan være oppmerksom på eller utnytte, ved en generasjon som vi antar at har noen kvaliteter og karakteristikk som er svært ulik fra tidligere generasjoner. I våre forskningsspørsmål peker vi spesielt på faktorer og kjennetegn ved Generasjon Z på den ene siden, som vi vil redegjøre for gjennom aktuelle forskningsartikler, medier og populærkultur samt egen empiri,

og mulige egnede ledelsesformer på den andre siden som vi vil gjøre rede for gjennom faglitteratur (ledelsesteori), forskningsartikler og noe egen empiri.

1.3 Begrepsavklaringer

Begrepet *ledelsesformer* er ikke et ensartet begrep. Ut fra det havet av forskjellige former for ledelse, eller «leadership styles» (Bass, 2008), vi kjenner til har vi valgt å definere ledelsesformer, i denne sammenheng, som en måte å utforme ledelse på som har konkrete og anvendbare karakteristika ved seg som kjennetegnes av blant annet naturlige retningsvalg, menneskesyn, atferd, opptreden og orientering. Typisk vil disse karakteristika være beskrevet i det som i teorien omtales som lederatferd, lederopptreden og lederorientering.

Ledelse er et begrep som gir mange assosiasjoner og som har vært forsøkt definert av utallige teoretikere, praktikere og forskere. Vi velger å bruke Kirkhaugs (2015,s.30) samlebetegnelse av lederens mellommenneskelige oppgaver og de mer kontrollbaserte oppgavene som «lederskap», samtidig som vi anerkjenner Kotter (Martinsen, 2019, s.56) sin inndeling av *administrasjon* som evnen til å takle kompleksitet gjennom rutiner og prosedyrer og *ledelse* som evnen til å takle forandringer. Disse forståelsene av sentrale begreper for oppgaven vil danne hovedgrunnlaget for senere drøfting rundt begrepene og omkringliggende tematikk. En nærmere drøfting rundt disse begrepene og deres innhold følger i dertil egnede kapitler.

Det finnes mange definisjoner på hvem *Generasjon Z* er. Den mest brukte er at det er mennesker født mellom 1995 og 2012. Dette velger vi å bruke som aldersmessig referanse. Ytterligere karakteristika av denne generasjonen vil fylles ut gjennom studien.

1.4 Avgrensning

Denne oppgaven vil ikke ta sikte på å finne en enkel formel, en suksessoppskrift for “hvordan lede Generasjon Z”. Vår tilnærming er snarere å utforske karakteristika (holdninger, preferanser, forståelse, mål, verdier) ved denne generasjonen som det er mulig å se som felles for den massen av individer definert innenfor alderssegmentet vi ser på. Vi velger å ta utgangspunkt i betingelsesteorier som base da disse har som formål å fortelle oss noe om under hvilke forhold forskjellige typer er mest effektive og dermed også sier at ledelese er en fleksibel øvelse som kan og bør tilpasses situasjon. I så måte vil vi måtte dele opp elementene

som ligger til disse teoriene for å kunne se om det er enkeltområder som byr på spesielle utfordringer eller muligheter i et ledelsesperspektiv. Teori rundt begreper som motivasjon, belønning, autoriteter, demokrati, mål, strategier og verdier kan være interessante å analysere opp mot Generasjon Z'erne sine holdninger og meninger.

Begreper som behov (organisasjonspsykologi) og verdier vil også kunne være relevant for oppgavens mål, men vil ikke bli gjort til overordnede punkter for vår teori-utredning som vi mener at de ofte blir når vi snakker om ledelse i organisasjoner. Det er nok ikke til å unngå at vi allikevel vil komme til å berøre disse begrepene som en del av andre temaer.

Vi vil kunne finne at belønning er et spesielt interessant begrep ut fra vår kunnskap om Generasjon Z, mens trekk-teori ved ledelse er mindre relevant. Vi ønsker å tilføre noe nytt til dette temaet og har valgt teori som er egnet til formålet. Helt konkret har vi valgt å nevne motivasjon og verdier som en del av konteksten vi skaper, uten at vi går veldig dypt til verks på disse to fagbegrepene som tydelig peker i omfattende fagretninger. Dette er ikke en oppgave om motivasjon. Vi har også, som en naturlig del av beskrivelsen og aktualiseringen rundt Generasjon Z, tatt for oss sosiale medier og andre begreper som i større grad peker mot markedsføring uten at dette heller skal være en oppgave som hverken omhandler digitale plattformer eller markedsføring i seg selv.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere vår litteraturstudie av de emnene som vi mener at kan ha de mest givende bidragene til å besvare vår problemstilling. Vi vil først ta for oss ledelsesteori, dernest gjøre rede for hva media og annen forskning mener at kjennetegner Generasjon Z, før vi anvender disse kjennetegnene til å komme med noen foreløpige antakelser om hvilke ledelsesformer som kan være mest relevante for Generasjon Z.

2.1 Teoretiske baser

Et utgangspunkt for denne oppgaven er en antakelse om at man ikke kan operere med en formel eller suksessoppskrift for ledelse, uavhengig av interne og eksterne omgivelser. Vi ønsker å se flere teorier i sammenheng for å svare på den problemstillingen vi har satt. Kirkhaug (2015) stiller kompleksitetsteori, paradoksteori og sekkebetegnelsen

betingelsesteori opp mot hverandre. Alle disse teoriene underbygger på sitt vis det faktum at ledelse er en kompleks øvelse og gir bidrag til forståelsen av hva ledelse er, men på hver sin måte. Betingelsesteori har som formål å gi innsikt i under hvilke forhold forskjellige typer ledelse kan være mer eller mindre effektive (Kirkhaug, 2015, s.23). Dette er et godt utgangspunkt når vi senere skal sette dette i kontekst av et potensielt betydelig generasjonsskifte og endrede eksterne og interne forhold i organisasjoner.

2.1.1 Betingelsesteori

Til tross for at utgangspunktet for flere av disse teoriene er en tanke om at vi ikke skal danne oss fasiter og oppskrifter på «hvordan lede x type organisasjoner» er det flere som tilsynelatende ikke allikevel gjør nettopp dette. Et nærliggende eksempel for Generasjon Z ville kunne være å benytte en teori som forteller at ved lav grad av modenhet blant arbeidsstokken vil en oppgaveorientert, kontrollerende og autoritær type ledelse være mest effektivt (Hersey og Blanchard, 1977). Denne typen forenklinger som vi kommer tilbake til senere, forteller Kirkhaug (2015) oss dog, at mangler empirisk støtte. Det er ikke dermed sagt at det ikke stemmer overens med virkeligheten, men vi kan tenke oss til at flere faktorer må til for å beskrive hvorfor ulike former for ledelse er vellykket eller ikke. Disse kan være både interne og eksterne og omhandle strukturelle, kulturelle, markedsmessige og fysiske faktorer så vel som menneskelige.

Et nyttig utgangspunkt for å vurdere hvilken type lederskap det kan være effektivt å utøve i en gitt situasjon, kan være Kirkhaugs (2015, s.25) tolkning av Ashbys lov om nødvendig variasjon (1956). I korte trekk sier denne vinklingen oss at lederens suksess i den gitte situasjonen er avhengig av hans evne til å fange opp det som skjer rundt seg (interne og eksterne betingelser), tolke dette, ha en god og bred verktøykasse for til slutt å kunne koble gitt situasjon til korrekt anvendt verktøy/handling.

2.1.2 Kompleksitetsteori

Grunnlaget for denne teoriretningen er forståelsen av organisasjoner (og lederskap) som sammensetningen og samspillet mellom ulike faktorer som gir uventede mønstre og utfall (Kirkhaug, 2015). Kompleksitetsteorien tar altså for seg organisasjonelle forhold som

eksempelvis teknologi og struktur som på sett og vis ikke er direkte relatert til ledelse og mellommenneskelige forhold som vil være denne avhandlingens interesseområde. Samtidig sier Anderson (1999) at den menneskelige faktoren i en organisasjon er den mer flyttbare i oppfatning og handling av elementene i dette samspillet.. En viktig del av forståelsen av kompleksitetsteori er at endringer kan gi overraskende utfall. Dette kan også bety overraskende *store* utfall hvor flere *små* endringer i organisasjonen fører til store endringer på et gitt overordnet nivå – omtalt av Kirkhaug (2015, s. 20) som multiplikasjonseffekten.

2.1.3 Paradoksteori

Paradoksteorien er i seg selv en motsetning til tradisjonell teori som typisk vil by på en oppskrift og en ensidighet i sin framtoning. Skulle vi finne på anvende denne typen utdatert teorisyn vil vi kunne stå i fare for å ikke klare å forstå den virkeligheten vi lever i (Poole og Van de Ven, 1989). Enkelt sagt kan man si at paradoksteori tydeliggjør at flere *tilsynelatende* motstridende forhold kan oppstå samtidig. Eksempelvis har Norgesgruppens distribusjonsselskap ASKO et krav på seg om å være selvforskynt med energi, noe som åpenbart er kostbart, uten at selskapet er villig til å gå på kompromiss med sine krav om lønnsomhet i driften. Mer nærliggende for vårt tema er det å si at en leder kan opptre både som autoritær og som demokratisk. Kirkhaug (2015, s.22) forteller oss at resultatet av en slik tilnærming gjør at lederskapet må være operasjonalisert i form av flere unike elementer: hvordan man tilnærmer seg oppgaver og plikter, hvilke verktøy lederen har i sin verktøykasse, om lederen har en spesifikk eller overordnet orientering og hvilken opptreden lederen utøver.

2.2 Hva er ledelse

Som et ledd i vårt ønske om å avdekke forhold knyttet til Generasjon Z fra et ledelsesperspektiv anser vi det som nødvendig å avklare hva begrepet ledelse kan inneholde. John P. Kotter (1998) gir oss et framoverlent og moderne perspektiv på hva ledelse er og hvorfor vi behøver det. Han sier at ledelse i større grad enn tidligere handler om evnen til å takle endringer i omgivelsene. Denne måten å se ledelse på skiller blant annet ut administrasjon som en egen funksjon adskilt fra ledelse og stiller nye krav til skaping og gjenskaping av suksess. På dette feltet får Kotter støtte fra de fleste definisjoner på ledelse og dette skillet er i så måte en del av Kotters syn på ledelse som ikke skiller seg nevneverdig fra andre. Kirkhaug (2015, s.29) og Yukl (2010) er blant de som støtter dette skillet og forteller

oss at ledelse (leadership) er den sosiale eller relasjonelle kontakten lederen har med sine ansatte, mens administrasjon er den mer håndfaste fastsettelsen av mål, verdier, regler og faktiske rammer for utførelse av arbeidet. Kotters syn på ledelse hensyntar endringer i markedsforhold, konkurranse, teknologisk utvikling og ikke minst “arbeidsstyrkens demografi”. Dette er en av mange utfordringer dagens ledere må takle for å skape morgendagens suksess. Kotter forteller oss at hyppigere endringstakt i omgivelsene våre krever større endringer i bedriften og "flere endringer krever alltid mer ledelse". Alle de tre nevnte, Kotter, Kirkhaug og Yukl støtter hverandre i det at selv om vi skiller ledelse og administrasjon fra hverandre i deres karakteristika, er det ikke dermed sagt at man kan basere sitt lederskap på kun den ene og ikke den andre, som Kirkhaug (2015) forteller oss at det har vært tradisjon for. Som så mye annet innenfor ledelsesfaget er disse gjensidig avhengig av hverandre, men hvor de passer inn i rekken av en leders handlinger er avhengig av situasjon og relasjon. Vi kan med trygghet si at trekk fra både ledelsessiden og administrasjonssiden av denne definisjonen vil være relevante for denne oppgaven. Vi velger å ikke gå dypere inn i mer tradisjonelle definisjoner på ledelse da disse i mindre grad tar inn over seg en av grunnprinsippene for vår forståelse av ledelsesfaget og utgangspunktet for denne besvarelsen: nemlig at hvilke ferdigheter og egenskaper som må benyttes til enhver tid er situasjonsavhengig og det samme er utfallet av anvendelsen av disse.

2.2.1 Hvorfor trenger vi ledelse?

Det kan argumenteres for at det er andre funksjoner i en bedrift som er viktigere enn lederskap. I teknologibedrifter vil typisk fagkunnskap og innovasjon være viktig. I en salgsorganisasjon vil evnen til å omsette produkt til omsetning være høyt verdsatt. I en underholdningsbedrift vil spesielle talenter, enten fysiske eller verbale, settes høyt. Vi vil allikevel, gjennom en samling argumenter, komme med noen relativt håndgripelige argumenter for at få bedrifter uten lederskap vil oppnå noen form for målrettet suksess. Det finnes mange argumenter for og mot behovet for ledelse. Vi vil i det følgende ta for oss de vi anser som mest relevante for vår problemstilling.

Verdier og strategier – verktøy for en samlet retning

Vi har lagt til Kotter (1998) sin forståelse av ledelse til grunn som en del av vårt utgangspunkt. Denne forståelse av lederens sentrale oppgave, å takle og skape forandring, gir

oss en innlysende sammenheng med verdier, strategier, mål og visjoner. Disse er lederens overordnede verktøy for å håndtere endring. En organisasjons evne til å jobbe sammen og dra i samme retning kan i stor grad stamme fra en kollektiv forståelse av det man kan omtale som relativt myke faktorer: et av de viktigste argumentene for lederskap sett opp mot vår problemstilling kan være at bedriftens verdier, visjoner, strategier og til slutt målsetninger er forankret hos de ansatte. Utfordringen med dette kan ligge i motsetninger mellom bedriftens ønsker og de ansattes ønsker eller i motsetninger mellom de ansatte, eksempelvis ved at den kunnskapen som behøves for å bevege seg i den retningen som ledelsen ønsker ikke besittes av deler av dagens stab (Kirkhaug, 2015, s.158). Denne delen av lederens arbeid, som handler om å finne den beste retningen for bedriften å bevege seg i, er i følge Kotter (1998) ikke en så “myk” eller nærmest “synsebasert” oppgave som den kanskje kan høres ut som. Den omsettes ikke i spesifikke operasjonelle handlinger ned på den enkelte ansattes nivå, men den krever sterke analytiske evner til både å innhente relevant informasjon om den verden bedriften lever i og kan komme til å leve i i framtiden, for så å omsette dette i et veivalg som gjør bedriften og dens ansatte sterkest rustet for framtiden. Den mer konkrete delen av en leders oppgaver kommer som en konsekvens av de retningsvalg som tas. Kotter anser dette for å tilhøre den administrative delen av lederskapet som utføres.

Koordinering og samkjøring – en kommunikasjonsoppgave

Koordinering av de ansattes oppgaver og ansvarsområder er nok en lederoppgave som tilsynelatende har flere dimensjoner enn den mest innlysende. Dette er både en strengt administrativ oppgave, hvis man ser litt tradisjonelt på det og allerede her er argumentet for at vi behøver lederskap sterkt nok. Det kan oppstå konflikter ved at ulike grupper, fagretninger eller individer i organisasjonen ikke hensyntar hverandre i sin oppgaveutførelse eller snarere ved at lederen ikke har hensyntatt motsetninger mellom disse ved tildeling av ansvar for utførelse. Utfordringer som dette kan også oppstå ved gap mellom generasjoner. De Vries et al. (2002) mener at man er avhengig av samarbeid mellom disse ulike gruppene både når det kommer til omfang og utførelse. For å ivareta dette behøves det utøvelse av lederskap.

Motivasjon og belønning

Motivasjonen til en medarbeider kan nesten sies å være en sikkerhetsforanstaltning som gjør den enkelte i stand til å håndtere det uventede, endringer eller å bidra til økt produktivitet, beskrevet at Greenberg og Baron (2008) som den enkeltes evne til å yte det lille ekstra.

Motsatsen til dette kan være systemer og kontrollmekanismer som tar hensyn til, til en viss grad, forutsigbare hendelser og gir den ansatte eller organisasjonen en oppskrift for videre handlinger (Kotter, 1998). Vi kan ha en indre motivasjon for å utføre de oppgavene vi er tildelt, gjennom at oppgaven i seg selv er meningsfull og interessant eller vi kan ha en ytre motivasjon som typisk i arbeidslivet oppnås gjennom en eller annen form for belønning. Denne belønningen kan være i form av håndfaste goder som eksempelvis økt lønn, en bonus eller en tur til utlandet. En annen og kanskje vel så sterk belønning, på lang sikt, kan være anerkjennelse for godt utført arbeid. Dette vil for mange oppleves som sterkt motiverende for framtidig oppgaveutførelse (Ryan og Deci, 2000). Den negativt ladede motsatsen til belønning er straff og vil alltid være tilstede som sanksjonsmulighet for enhver leder. Dette synet på straff vil etter vårt syn være direkte umoderne og lite konstruktivt. Kirkhaug (2015, s.166) støtter dette ved å omtale straff som “et virkemiddel til forbedring. I enkelte tilfeller kan også fravær av belønning oppfattes som en straff og dette er noe som må kommuniseres med omhu for ikke å misoppfattes i organisasjonen. I et perspektiv hvor vi etterspør behovet for lederskap, kan vi argumentere for dette, med at for få tillit til belønningssystemer og der gjennom oppnå økt motivasjon, har vi behov for at noen som selv ikke deltar i konkurransen om knappe goder har oversikt, tiltro og makt til å tildele disse.

2.3 Ledelsesformer – enkle suksessoppskrifter eller nyttige hjelpemidler?

Hvis vi oversetter til det engelske “leadership styles” vil vi eksempelvis se at en inndeling av former for ledelse kan skille mellom transformasjonsledelse, transaksjonsledelse eller laissez-faire ledelse (Bass, 2008). Her går skillelinjene tydelig mellom fokuset på endring og utvikling gjennom å finne nye og forbedrede metoder og løsninger (transformasjon), fokus på utvikling innenfor dagens rammer (transaksjon) eller alternativt å la hver enkelt sak gå sin naturlige gang, gjennom en mer tilbakeholden tilnærming (laissez-faire). Kirkhaug (2015, s.109) tilbyr også et sett alternative ledelsesstiler sammensatt blant annet av innspill fra foregående inndeling med skillet mellom autoritær, demokratisk, tilbakeholden eller karismatisk form for ledelse - under samlebetegnelsen lederopptreden. Martinsen (2019) gir oss også en tredelt inndeling av former for lederatferd som skiller mellom endringsorientering, oppgaveorientering og relasjonsorientering. I tillegg til disse kjenner vi også begrepene positivt lederskap, verdibasert ledelse, situasjonsbestemt ledelse og mange

flere. Vi har valgt å gå nærmere inn på et utvalg av disse som vi anser å kunne være relevante for vår problemstilling.

I de kommende avsnittene vil vi ta for oss noen perspektiver på ledelsesatferd, -orientering og -opptreden som kan hjelpe oss å danne et bilde av ulike former for hvordan ledelse kan utøves i praksis. De forskjellige perspektivene vil delvis kunne være overlappende i betydning og innhold da vi har hentet disse fra flere forskjellige kilder. Dette er et tema det er gjort betydelig forskning på og hvor inndelinger og korrelasjon mellom utøvelse og effekt har blitt diskutert. Da vårt uttalte mål med dette ikke er å finne «den ene suksessoppskriften» for perfekt utøvd ledelse av Generasjon Z, men heller å finne enkelte elementer i eksisterende ledelsesteori som kan anvendes på en god måte også på denne generasjonen, anser vi dette som en fornuftig fremgangsmåte.

2.3.1 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse – fortid og framtid?

Bernhard Bass (2008) skisserer tre former for ledelse (leadership styles): transaksjonsledelse, transformasjonsledelse i tillegg til laissez-faire ledelse (har flere andre navn også), som vi har vil gå nærmere inn på. Transaksjonsledelse er, som navnet forteller oss, basert på en slags byttehandel mellom lederen og den ansatte: lederen får en godt gjennomført jobb av den ansatte, mens den ansatte som motytelse får en eller annen påskjønnelse i form av eksempelvis profesjonelt avansement, monetær belønning eller en mer diffus anerkjennelse (Martinsen, 2019, s.129). Motsatt vil det naturligvis også følge med i en slik form for ledelse at man posisjonerer seg for en type straff ved dårlig utført arbeid. Transaksjonsledelse kan framstå reaktiv i sin form og spesielt i de tilfeller hvor den arter seg sånn, mener Martinsen (2019, s.129), at den er den sikre veien til «middelmådighet». Transaksjonsledelse kan også ha en proaktiv form, men da fortsatt med et mer negativt ladet fortegn i form av at proaktivismen retter seg mot å finne avvik fra det regelbundne idealet til lederen og organisasjonen. Ved denne beskrivelsen av transaksjonsledelse finner vi flere av de samme karakteristikkene som Kirkhaug (2015) legger til grunn for den autoritære lederen, som er opptatt av selv å sette mål, verdier og rammer for så å operere innenfor disse. Martinsen (2019) mener i motsetning til dette at transformasjonsledelse er oppskriften på «fremragende ledereffektivitet». Bakgrunnen for dette er at lederen da evner å motivere den ansatte til å utvide sin profesjonelle og kanskje til og med menneskelige horisont. Faktorer som skal til for

å oppnå dette i en arbeidshverdag, mener Martinsen, er en karismatisk leder som nyter respekt og tillit blant sine ansatte (og kanskje utenfor de selskapsinterne rammene) og gjennom denne posisjonen blir en inspirasjonsfigur gjennom høye forventninger og tydelig målsetninger. Som et ledd i dette med å tydeliggjøre ambisiøse målsetninger vil en transformasjonsbasert leder bidra til intellektuell stimulans gjennom å påvirke sine ansattes evne til å se problemer fra nye vinkler og bruke sin oppfinnsomhet til å løse avansert utfordringer. Motsetningen til dette innenfor transaksjonsledelse finner vi i at fokuset der ligger på å løse problemer innenfor den eksisterende rammen av forutsetninger. Dette gir mindre rom for individet til å utvikle seg og skinne. Her finner vi også en klar forskjell mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Spesielt den reaktive formen for transaksjonsledelse gir lite plass for individuell rådgivning og, med positivt fortegn, særbehandling av enkeltpersoner. Det å gi folk ekstra plass, oppmerksomhet står sånn sett betydelig mer sentralt innenfor transformasjonsledelsen (Martinsen, 2019). Skal vi igjen vende blikket mot Kirkhaug (2015) sin inndeling av ledelsesformer og lederopptreden, finner vi igjen flere deler av transformasjonsledelsens karakteristikk i både det som beskrives som demokratisk og karismatisk opptreden. Dette kan spesielt være medarbeiderens grad av medbestemmelse, involvering i arbeidets utforming og lederens evne til å inspirere og motivere.

2.3.2 Laissez-faire – reaktivt lederskap eller absolutt tillit?

Når det kommer til laissez-faire ledelse, eller «la det skure-ledelse» (forbundet med «tilbakeholden opptreden» hos Kirkhaug (2015)) på norsk, er definisjonene på hva som kjennetegner dette mindre konkrete. Det ligger i ordets natur at det i større grad er omgivelsene som får bestemme tingenes utvikling. Der transaksjonsledelse kan ha en både reaktiv og proaktiv form fokusert på regler og rammer, er det definitivt den reaktive tilnærmingen som står sentralt for laissez-faire-ledere. Det er sannsynligvis ikke mange ledere som vil identifisere seg selv som denne typen leder, da en av kjennetegnene på denne er å fravike sitt lederansvar og i motsetning til ved transformasjonsledelse vil man hverken være opptatt av individuelle hensyn, de konkrete målene eller best mulig løsning på de spesifikke arbeidsoppgavene – dette vil i tur skape usikkerhet og uklare roller i organisasjonen (Skogstad, et al, 2014). Faktisk er det så ekstremt at enkelte teoretikere har tatt til orde for tilsvarende sammenheng mellom tyrannisk ledelse og laissez-faire ledelse når det kommer til tilstedeværelsen av mobbing på arbeidsplassen (Aasland et al., 2010). Martinsen (2019) anser altså denne typen tilbakeholden lederopptreden for å falle under bolken destruktiv ledelse. På

den annen side argumenterer Kirkhaug (2015), via Grant et al. (2011), for at bildet er mer nyansert enn som så. En slik type tilbakeholden framtoning kan, ved gitte forutsetninger, gi de ansatte en følelse av absolutt tillit fra ledelsen og gjennom dette en tro på at deres instinktivt beste måte å løse sine oppgaver på er det beste for selskapet. Blant de viktigste betingelsene for å utløse denne mekanismen finner vi behovet for en såkalt sosial match (Kiesler, 1983) mellom de ansatte og lederen (tilbakeholden vs. dominant) som reduserer og ikke øker usikkerhet rundt den enkeltes roller og en viss grad av institusjonell tillit som forteller medarbeideren at det eksisterer grunnleggende forutsetninger og støttesystemer i rammene rundt en som gir grobunn for trygghet. Gjennom dette påpekes det at en form for tilbakeholden opptreden ikke nødvendigvis betyr at lederen fraskriver seg alt ansvar og lederskap, men heller utviser en type «stille styrke», som et bevisst valg.

2.3.3 Positivt lederskap – individet i fokus

Positivt lederskap har sitt utspring i positiv psykologi. Denne ledelsesformen setter individet i fokus, hos så vel lederen som den ansatte. Adriaenssen et al. (2017) forteller oss at typiske myke verdier som mot og mestring, holdninger og entusiasme samt nysgjerrighet er ting som vektlegges hos den enkelte. Sammenhengen mellom disse skal gi positive synergier hos den ansatte som lederen kan påvirke. En av grunnpilarene for positivt lederskap er at lederen evner å hjelpe sine medarbeidere til å mestre. Denne teorien forteller oss videre at mestring gir moralsk mot, moralsk mot gir bedre holdninger og bedre holdninger kan påvirke kreativitet og entusiasme – faktorer som verdsettes høyt i dagens arbeidsliv. Denne typen mestring som man ønsker å oppnå gjennom positivt lederskap, må nødvendigvis ta utgangspunkt i en bevissthet rundt den enkeltes styrker og svakheter. Lewis (2015) gir oss en god og enkel regel for å finne den beste veien til mestring gjennom egne styrker for individet: der kombinasjonen mellom tekniske eller mentale ferdigheter og ønsket om å utgjøre en forskjell er sterkest er også der sjansen for suksess er størst. En naturlig konsekvens av å sette individet i fokus og oppfordre til individuell mestring og moralsk mot vil også være å bevege seg bort fra en hierarkisk organisasjonsstruktur, som er mer typisk i klassiske ledelsesmodeller. Dette henger godt sammen med den endringen vi ser gjennom tidligere generasjonsskifter, at kravet om en grad av autonomi blir stadig sterkere og nærmest har blitt en forutsetning for yngre arbeidstakere.

2.3.4 Verdibasert ledelse

En verdibasert lederstil er på mange måter en sammenfatning av verdiargumentet for hvorfor vi behøver lederskap og til dels også positivt lederskap som orientering. Verdibasert ledelse handler i stor grad om de overordnede linjene som hvilke veivalg organisasjonen skal ta og på hvilket verdigrunnlag man skal ta disse (Martinsen, 2019). Kotter (1998) sitt syn på ledelse som en strategisk funksjon som på analytisk grunnlag skal peke organisasjonen i rett retning understøtter dette. Verdibasert ledelse handler også om å kommunisere og skape forståelse for bedriftens visjoner. Dette kjenner vi igjen i Kotters beskrivelse av lederens oppgave med å samkjøre organisasjonen. For å gjøre dette på best mulig måte husker vi at det også kreves tillit til individuell utførelse, en sentral faktor i positivt lederskap. Felles for verdibasert ledelse og positivt lederskap er også nødvendigheten av jevnlig positiv feedback til så vel individet som organisasjonen som helhet (Martinsen, 2019).

2.3.5 Oppgave/Produksjon vs. Medarbeider/Relasjon – det klassiske skillet

De to første benene i Ekvall og Arvonens (1991) tredelte modell for effektiv lederatferd er oppgaveorientering og relasjonsorientering. En medarbeider- og relasjonsorientert leder har sitt fokus på individuell og kollektiv utvikling hos sine medarbeidere, med motivasjon og trivsel i sentrum. Som motsetning vil en oppgave- og produksjonsorientert leder ha en større del av sitt fokus rettet mot resultater og de strukturer som eksisterer eller kan opprettes rundt oppgaver og midler som kan sørge for best mulig effekt på bedriftens «output» (Yukl, 2010). Disse kan også omtales som henholdsvis struktur- eller omtankeorientert ledelsesatferd og tilhører et klassisk skille i forskningen innenfor former for ledelse. Dette baserer seg på de første forsøkene på å identifisere ulike dimensjoner av lederatferd, nærmere bestemt strukturering av arbeidet og omtanke for medarbeiderne (Martinsen, 2019).

Oppgaveorientert ledelse (struktur) innebærer planer, strukturer, normer og regler samt den enkeltes spesialistkunnskap brukes som virkemidler for at virksomheten skal nå sine mål (Kirkhaug, 2015). Martinsen (2019) mener også at arbeidsfordeling og den enkeltes forståelse av de tildelte oppgavene samt ressurstilgang er essensielle faktorer ved oppgaveorientert ledelse. Det nevnte resultatfokuset er også en sterk driver for at man lett kan tendere mot å orientere seg mot effektivitet og kvalitet i sitt lederskap snarere enn motivasjon og utvikling. Der motivasjon sjelden er enkelt å måle, har det i større grad blitt utviklet systemer for å

kvantifisere kvalitet. Dette føyer seg godt inn i rekken av ønsket om å støtte seg til strukturer og planer. Kirkhaug (2015) peker på at oppgaveorientert ledelsesatferd forgrener seg ut til det vi tidligere har skrevet om transaksjonsledelse, i form av at man baserer seg på en slags formell byttehandel mellom leder og den ansatte når det kommer til tillit og makt – definert som kalkulert tillit og belønningsmakt.

Der oppgaveorientert ledelse baserer seg på teorier som anser virksomheter som tekniske og formelle strukturer, støtter medarbeiderorientert ledelse (omtanke) seg til en oppfatning av disse som sosiale samspill, individuell og kollektiv kunnskap samt nettverk (Kirkhaug, 2015). Relasjonen mellom den ansatte og leder vil ved oppgaveorientert ledelse kunne beskrives som mer distansert og profesjonell, mens det ved medarbeiderorientert ledelse vil oppfattes som en mer tett mellommenneskelig relasjon. Lederen vil typisk også støtte seg på mekanismer som å opptre støttende og utviklende, oppfordre til resiprok meningsutveksling og å basere seg på relasjonell tillit, snarere enn kalkulert tillit (Martinsen, 2019; Kirkhaug, 2015). Det vil være enkelt å dra slutninger av typen «relasjons- og medarbeiderorientert ledelse = relasjonsledelse», men det er det altså ikke. Relasjonsledelse som fagbegrep er i større grad et ytterpunkt av denne orienteringen, der man i stor grad forkaster tradisjonelle makt- og innflytelsesbegreper og gjør ledelsen av virksomheten i ytterste konsekvens til et «kollektivt anliggende» (Spurkeland, 2013). Til tross for at det går et tilsynelatende dypt skille i menneskesyn mellom disse to inndelingene påpeker Kirkhaug (2015) at man kan si at en medarbeider- og relasjonsorientert tilnærming til utøvelse av ledelse er like mye en tanke om hva som gir best resultater for virksomheten som andre tilnærminger.

Situasjonsavhengighet er et viktig prinsipp som vi i denne sammenhengen får støtte for fra Yukl (2013), i det at sammenheng mellom ledelsesform og effektivitet kan variere sterkt med meningsinnhold og situasjon. Martinsen (2019) sin metaanalyse på forskning om disse to oppgave- og relasjonsorientering forteller oss at det er liten til ingen differanse i effekt på lederens jobbprestasjon og organisasjonens prestasjon om man baserer sitt lederskap på å strukturere arbeidet eller på omtanke for sine medarbeidere. Det er derimot tydelig at en relasjonsorientert lederorientering viser en klar innvirkning både på medarbeiderens jobbtillfredshet, tilfredshet med leder, motivasjon og lederens effektivitet. De samme faktorene viser seg å være gjeldende for ledelse av team (Bruke et al., 2006). Martinsen (2019) konkluderer følgelig også med at sammenheng mellom begge former for ledelse og virkning på bedriftens effektivitet er betydelig, men størst der leder utøver relasjonsorientert ledelse.

2.3.6 Endringsorientert ledelse – en moderne vinkling i klassisk forstand

Det siste benet i Ekvall og Arvonen (1991) sin tredelte modell for effektiv lederatferd er endringsorientert lederatferd som kan settes i sammenheng med det mer helhetlige begrepet endringsledelse, men også transformasjonsledelse og karismatisk ledelse. Endringsorientert ledelse kan sies å være en noe mer kortsiktig rettet form for transformasjonsledelse (som vi har skrevet om tidligere), myntet på mer spesifikke prosesser (Martinsen, 2019). Det mest nærliggende eksempelet på en prosess som krever endringsledelse kan være fusjonering av to bedrifter. Transformasjonsledelse vil i større grad innebære en påvirkning av individets oppfatning av organisasjonen eller egne oppgaver. Endringsledelse på sin side kan omfatte mer konkrete faktorer som observasjon av omgivelser i endring, se muligheter og utfordringer og å kommunisere dette videre til organisasjonen i form av konkrete tiltak. En endringsorientert leder er gjerne en visjonær som setter høye mål for virksomheten både når det kommer til prestasjon, atferd og verdier og forsøker delvis å oppnå dette gjennom å motivere de ansatte til å yte mer enn det arbeidsforholdet strengt tatt krever (Bass, 2008). Da mye av det en endringsorientert leder står for vil være i opposisjon til det etablerte vil institusjonell tillit kunne være mangelfull. Kirkhaug (2015) påpeker at lederen dermed må ty til en grad av kalkulert tillit, men at relasjonell tillit også er oppnåelig gjennom visjonær og karismatisk framtoning. En slik karismatisk framtoning, mener Yukl (2013) at kan stamme fra selvtillit, sterke visjoner som samsvarer med atferd, evne til å appellere til de ansatte og påvirke deres handlinger og holdninger. Disse evnene, utført på en god måte, er godt relatert det som kreves i endringsprosesser og det som kreves i moderne organisasjoner med økt vekt på sosiale, mellommenneskelige verdier (Kirkhaug, 2015).

2.3.7 Contingency-teorier - Situasjonsbestemt ledelse

Hva påvirker lederen og hvordan påvirker lederen sine ansatte? Dette er grunnleggende spørsmål innenfor retningen av teorier som kalles «contingency theories». Disse teoriene legger vekt på relasjonen mellom lederstil og situasjon – hvem ledes, i hvilken situasjon og hvordan? Grunnen til at vi velger dette som utgangspunkt er det faktum at hele vår oppgave er basert på en antakelse om at former for ledelse kan påvirkes og ikke er en statisk enhet som er uavhengig av situasjon og de som skal ledes (eksempelvis basert på generasjonstrekk). Denne

retningen består av et betydelig antall teorier hvor situasjonsbestemt ledelse (SBL) virker å være mest fremtredende i våre kilder. I tillegg er det tilsynelatende et betydelig antall følgere av mål-middel-modellen og ledersubstituttteorien. Vi vil bruke SBL som utgangspunkt for å diskutere «contingency»-teorier uten at dette skal oppfattes som at vi framsnakker denne modellen spesielt. Martinsen (2019, s.187)) betyr at utbredelsen av SBL som teori kan ha sin rot i dens enkelhet og smale anvendelsesområde.

Utgangspunktet for så vel SBL og mål-middel-modellen er at lederen står ovenfor en sammensatt situasjon og at lederen selv er kapabel til å alternere mellom ulike atferd og lederstil avhengig av denne (Martinsen, 2019). Begreper og dimensjoner som går igjen i de fleste av disse teoriene er utførelsen av *styrende* og *støttende* lederskap. Bruken av disse dimensjonene skal ultimativt være svaret på hvilken form for lederskap som skal utøves gitt situasjonen man er i. Noen differanser er det dog mellom teoriene rundt bruken av konsekvensen av disse dimensjonene. Eksempelvis vil man ved anvendelse av SBL kombinere de to begrepene, mens man i mål-middel-modellen holder de separat. Dette er til en viss grad konsistent med oppfatningen av SBL som en noe forenklet modell.

Ifølge teorien om situasjonsbestemt ledelse gjøres valg av lederstil ut fra situasjonen lederen står i. De to dimensjonene som utgjør den variable delen av situasjonen som lederstil skal velges på bakgrunn av er medarbeiderens *kompetanse* og *forpliktelse* (motivasjon) – disse utgjør til sammen samlebetegnelsen medarbeiderens *utviklingsnivå* (Blanchard, 2006). En sammensatt situasjon vil naturligvis bestå av flere faktorer enn dette og vil i følge Martinsen (2019, s.189) være «overordnet leders atferd, verdier og forventninger, kollegers holdninger, bedriftens kultur, arbeidets egenart og disponibel arbeidstid». Ulike kombinasjoner av kompetanse og motivasjon hos medarbeideren skal ifølge SBL føre lederen til å velge i hvilken grad han skal være støttende og styrende, symbolisert gjennom følgende lederstiler: (Vedlegg 7)

- **Instruerende**
 - *Sterk styrende – lite støttende*
 - *Enveiskommunikasjon (leder til medarbeider)*
- **Coachende**
 - *Sterkt styrende – sterkt støttende*
 - *Toveiskommunikasjon*
- **Deltakende**

- *Lite styrende – sterkt støttende*
- *Toveiskommunikasjon*
- **Delegerende**
 - *Lite styrende – lite støttende*
 - *Enveiskommunikasjon (medarbeider til leder)*

For å finne fram til den korrekt anvendte lederstilen for situasjonen man befinner seg i, er det viktig at leder og medarbeider sammen finner ut hvilken grad av kompetanse og motivasjon medarbeideren har for å utføre den aktuelle oppgaven (Martinsen, 2019, s.189). Her er det spesielt viktig at denne evalueringen gjøres på bakgrunn av den enkelte oppgaven og ikke blir en generell vurdering av medarbeiderens ferdigheter og opplevde motivasjon på et overordnet nivå. Det er samtidig viktig å være oppmerksom på at medarbeiderens kompetanse, så vel som motivasjon kan (vil) være faktorer i utvikling. Eksempelvis vil altså modellen vise at medarbeider med lite kompetanse og lav grad av motivasjon vil nyte godt av en coachende lederstil. Her påpeker dog Martinsen (2019, s.190) at en lite motivert ansatt kan sidestilles med en usikker ansatt. Fra dette kan man kunne utlede at en motivert, men usikker medarbeider med relativt sett lavt kompetansenivå allikevel vil kunne nyte godt av en coachende lederstil. Samtidig vil en veldig motivert og høyst kompetent medarbeider kunne nyte godt av en delegerende lederstil med høy grad av tillit til medarbeiderens evne til å løse problemer selv. Blanchard (2006) vil dog hevde at denne typen tilbakeholdent lederskap vil kunne sees på av den ansatte som en form for laissez-faire-ledelse, som vil kunne få negative konsekvenser for medarbeiderens motivasjon. Dette i samsvar med det vi tidligere har skrevet om denne formen for lederskap.

Vi bruker SBL-modellen som bakgrunn for å se på noen av tankene bak situasjonsbestemt ledelsesteorier, da denne teorien er såpass utbredt og at vi samtidig ikke er på utkikk etter en «fix all»-suksessoppskrift. På samme måte vil vi også bruke den følgende kritikken av SBL til å belyse områder som kan være viktige å ta med i beregningen ved anvendelse av denne og lignende teorier. Kvalshaugen og Wennes (2012, s.334) peker på at modellen er i mindre grad teoretiserende og i større grad beskrivende, samtidig som den i for stor grad generaliserer rundt spesielt de ulike lederstilene. Denne kritikken er dog sammenfallende med det som beskrives som en av de store grunnene for teoriens betydelige spredning i praksis – nemlig dens enkelhet. Det er tilsynelatende også bred enighet om at teoriens mangel på hensyn til flere situasjonsvariabler enn medarbeiderens motivasjon og kompetanse er en grov

forenkling, som går på tvers av det som burde være en av grunnpilarene til denne typen teorier: evnen til å ta innover seg og tilpasse seg skiftende og kompliserte omgivelser (omgivelser som tidligere beskrevet i dette kapitlet). Dette støttes av både Andersen (2011, s.116), Yukl (1989, s.108) og Kvålshaugen og Wennes (2012, s.334). Også ved de praktiske implikasjonene ved teorien oppleves liten til variabel grad av støtte for at denne holder vann. Optimalt sett skal medarbeider og leder sammen finne fram til medarbeiderens kompetansenivå og motivasjon, men undersøkelser viser at dette kan være lettere sagt enn gjort. Thompson og Glasø (2018) mener gjennom bred testing å ha funnet at der medarbeiders og leders evaluering er sammenfallende, finnes det støtte for SBL-teorien, men at videre testing fortsatt behøves for å prøve teoriens validitet, en validitet som selv teoriens fedre, Paul Hersey og Ken Blanchard, kritiseres for ikke å bidra til å underbygge i særlig grad. I følge Graeff (1983, s.290) står vi da igjen med at SBL-teoriens bidrag til ledelsesfaget er en støtte til idéen om at lederens atferd bør preges av fleksibilitet og tilpasningsevne, samtidig som hver enkelt medarbeider behandles individuelt ut fra situasjon og at den samme medarbeider behandles forskjellig når situasjonen endres.

2.3.8 Sammenfatning ledelsesteorier og påvirkningsfaktorer

Nedenfor følger et utvalg ledelsesteorier hvilke faktorer som bidrar til å beskrive disse. Dette er naturligvis ikke en fullstendig oversikt over alle teorier, men det er teorier som vi mener at har relevante elementer i seg for å kunne drøfte ledelse i lys av dagens organisasjonsliv.

↓ Påvirkningsfaktorer → Ledelsesformer	Struktur	Omgivelser	Menneskesyn	Motivasjon	Verdier	Kommunikasjon	Overordnet lederstil
Transaksjonsledelse	Hierarkisk, eksisterende rammer	Mindre relevant	Gruppe	Belønning / straff	Regler/normer	Ënveis	Autoritær/reaktiv
Transformasjonsledelse	Utenfor rammene/medbestemmelse	Relevant	Individ	Utvikling/intellektuell stimulans	Høye mål/forventninger til atferd, verdier, prestasjon	Toveis	Karismatisk/demokratisk/proaktiv
Laissez-faire-ledelse	Omgivelsene bestemmer	Mindre relevant	Gruppe	Fraværende	Absolutt tillit	Fraværende	Tilbakeholden / reaktiv
Positiv ledelse	Demokratisk	Relevant	Individ	Autonomi og hjelp til mestring	Mot, mestring, holdninger, nysgjerrighet	Toveis	Demokratisk / proaktiv / hjelpende
Verdibasert ledelse	Demokratisk	Relevant	Individ	Positiv feedback	Felles forståelse for visjon og retningsvalg	Toveis	Demokratisk/proaktiv
Oppgave/produksjonsorientering	Hierarkisk, tekniske/formelle strukturer	Mindre relevant	Gruppe	Belønning / straff	Regler/normer, individet et virkemiddel for å nå resultat	Ënveis	Autoritær/reaktiv
Medarbeider/relasjonsorientering	Demokratisk, sosialt samspill, nettverk	Relevant	Individ og gruppe	Trivsel, individuell utvikling	Kunnskap, trivsel, mellommeneskelige	Toveis	Demokratisk/proaktiv
Endringsorientering	Demokratisk	Relevant	Individ og gruppe	Gjennom karisma, foregangsfigurer	Høye mål/forventninger til atferd, verdier, prestasjon	Toveis	Demokratisk/karismatisk/proaktiv
Situasjonsbestemt ledelse (SBL)	Demokratisk, sosialt samspill	Høyst relevant	Individ	Situasjonsavhengig	Situasjonsavhengig	Situasjonsavhengig	Situasjonsavhengig

Tabell 1: Ledelsesteorier og påvirkningsfaktorer

Til tross for at noen av disse inndelingene kan virke noe bastante og ladede i enten positiv eller negativ retning, deler vi Kirkhaugs syn på at forskjellige ledelsesformer og opptreden kan arbeide sammen til ulike tidspunkter, under ulike betingelser, utøvd av samme person. Dette underbygger vårt syn på at vi hverken kommer til å lete etter, eller ultimativt presentere, en «suksessoppskrift» for hvordan man skal håndtere og lede Generasjon Z nå og i framtiden.

2.4 Forskningsspørsmål 1: Hva kjennetegner Generasjon Z og spesielt deres drivkraft?

For å svare på dette forskningsspørsmålet har vi lagt til grunn et ønske om å gjøre en bred litteraturstudie med fokus spesielt på Generasjon Z, men også noe kontekstuell og sammenlignbar informasjon om tidligere generasjoner.

2.4.1 Generasjoner i arbeidslivet

Å dele befolkningen inn i navngitte generasjoner startet i følge Stillman og Stillman som et grep i markedsføring. Det amerikanske selskapet Cencus Bureau valgte å referere til årene mellom 1946 og 1964 som «the Baby Boom» på bakgrunn av at fødselstallene i USA steg fra ca 3 millioner i året til over 4 millioner. Bedrifter opplevde dermed stor suksess ved å segmentere kjøpere og gå målrettet mot kundene som tilhørte Baby Boom generasjonen (2017 s. 21). Å snakke om generasjoner og generasjonsforskjeller har også blitt svært vanlig arbeidslivet. Som et eksempel trekker vi fram Rasmussen og Johansen (2002, s.332) som peker på bekymringen knyttet til kunnskapsarbeid og lojalitet rundt Generasjon X (født 1965-1979). Her beskrives denne *da* nye typen ansatte, med andre holdninger og krav enn sine forgjengere, og utfordringer i møte med en generasjon som er mer opptatt av å utvikle sin egen kompetanse og CV enn å være lojal mot arbeidsplassen (2002, s. 332).

Adriaenssen et al. (2017) poengterer hvordan bevisstgjøringen av andres perspektiver vil åpne opp for alternative tankemønstre og refleksjon. «For at ledere skal kunne treffe nødvendige valg i ulike situasjoner, vil de ha en fordel hvis de har innsikt i mangfoldet av perspektiver som de ulike medarbeiderne har» (s. 119).

Lancaster og Stillman (2005 s. 14) poengterer hvordan ulike hendelser og forhold hver og en av oss opplever i våre formative år speiler hvordan vi opplever verden. Som et resultat av våre opplevelser vil hver generasjon adoptere en så kalt «generasjonspersonlighet», og som vi da vil bære med oss også når vi blir eldre. Vi vil poengtere at en slik forståelse av generasjoner også inneholder evnen til å utvikle seg i den tiden man lever i, og at vi stadig formes av nye inntrykk og opplevelser i de miljøene og samfunnet vi beveger oss innenfor som mennesker. Å samhandle og forstå mennesker fra ens egen generasjon er i utgangspunktet ikke like vanskelig som det vil kunne være når man forsøker å komme i møte med noen fra en yngre eller eldre generasjon. Ved å ha vokst opp under de samme formative årene og delt mange felles referanser tilsier det at man har et utgangspunkt for felles forståelse. Lancaster og

Stillman (2005, s. 35) nevner at de samme faktorene som binder en generasjon sammen, også vil være faktorer som driver medlemmer fra forskjellige generasjoner fra hverandre. Disse kollisjonene kan føles uoverkommelige i kampens hete, men muligheter for brobygging og gode løsninger er til stede så lenge man løfter det opp ved å snakke om det og prøver å finne løsninger. Det handler om bevisstgjøring av utfordringer og muligheter i generasjonsforskjeller. «Det er nesten som om hver generasjon er en egen rase. De forstår hverandre dårlig, og forstår lite av hverandres prioriteringer» sier Soulaïma Gourani (Ravnsborg, 2016).

2.4.2 Seks ulike generasjoner

Basert på ulike kilder har vi gjort et forsøk på å samle kjennetegn og beskrivelser av de ulike generasjonene. Dette danner et bilde av seks ulike generasjoner, og som kan være nyttig for ledere å vite noe om i et arbeidsliv med flere generasjoner som nå arbeider side om side. «Exposing ourselves to generational diversity can offer wonderful insight into how the world once was, how it is today, and where we all might be in the future» (Lancaster og Stillman, 2005, s. 333). Denne oversikten presenteres på neste side.

Tradisjonalistene (f. før 1946)

- ✚ The Silent Generation
- ✚ Lite følelser, sa ikke fra om problem på arbeidsplassen
- ✚ To verdenskriger
- ✚ Mann på månen
- ✚ Lojalitet til arbeidsgiver
- ✚ Høy arbeidsmoral
- ✚ Motstand mot teknologisk utvikling
- ✚ Respekt for autoriteter og hierarki

Babyboomerne (f. 1946-1964)

- ✚ Kollisjon med Tradisjonalistene
- ✚ Ønsket forandringer velkommen
- ✚ Optimistisk og pliktoppfyllende
- ✚ Utgjøre en forskjell
- ✚ Kvinners rettigheter
- ✚ På bakbeina ved forandring
- ✚ Møter ansikt til ansikt
- ✚ Status
- ✚ Hardt arbeid skal lønne seg
- ✚ Høyere utdannelse ingen selvfølge

Generasjon X (f.1965-1979)

- ✚ I skyggen av Babyboomerne
- ✚ "Fortapt generasjon"
- ✚ Skeptiske
- ✚ Stilte spørsmål ved etablerte institusjoner (ekteskap) og ledere (president, USA)
- ✚ Ressurssterke og ambisiøse
- ✚ Ønsker balanse mellom jobb og privat
- ✚ Kjempet fram ferie og fleksibilitet i arbeidslivet
- ✚ Mine, dine og våre barn
- ✚ Curlingforeldre

Milleniumsgenerasjonen (f.1980-1994)

- ✚ I skyggen av Babyboomerne
- ✚ "Fortapt generasjon"
- ✚ Skeptiske
- ✚ Stilte spørsmål ved etablerte institusjoner (ekteskap) og ledere (president, USA)
- ✚ Ressurssterke og ambisiøse
- ✚ Ønsker balanse mellom jobb og privat
- ✚ Kjempet fram ferie og fleksibilitet i arbeidslivet
- ✚ Mine, dine og våre barn
- ✚ Curlingforeldre

Generasjon Z (f.1995-2012)

- ✚ Individualisme
- ✚ Generasjon Prestasjon
- ✚ Generation Snowflake
- ✚ Miljø
- ✚ Mangfold og likeverd
- ✚ "Verden for deres føtter"
- ✚ Digitale
- ✚ Interesse må fanges på 8 sekunder
- ✚ Mindre regelorientert
- ✚ Ting skal skje på deres vilkår

Generasjon Alpha (f. etter 2012)

- ✚ Fortsatt barn
- ✚ Går inn i et arbeidsliv i constant digital transformasjon
- ✚ Er "digital natives"
- ✚ Vil vokse opp med den kunnskapen Generasjon Z nå lærer i sin utdanning

Tabell 2: Generasjoner på 1900- og 2000-tallet (Kilder: Lancaster og Stillman, 2005. Wiik, 2018. Nilsen, 2016. Stillman og Stillman, 2017. Alvik, 2018(5). Kapoor og Solomon, 2011. Ravnsborg, 2016).

2.4.3 Hvilken generasjon tilhører du?

Å fortelle noen at de tilhører den ene eller den andre generasjonen basert på deres fødselsår er ikke problemfritt. For det første vil man kunne finne at kilder og referanser opererer med ulike fødselsår og navn på generasjonene i denne kategoriseringen. Da er det verdt å nevne at vi i denne oppgaven har valgt å støtte oss til de årene og navnene som vi finner blant annet hos Stillman og Stillman (2017) og Lancaster og Stillman (2005).

For det andre vil man ikke nødvendigvis kjenne seg igjen i de beskrivelsene som gis av «sin» generasjon. Et bevis på at generasjonsinndeling engasjerer kunne vi finne i et innlegg på Twitter av den britiske journalisten og tv-personligheten Jeremy Vine (Linning, 2020):



Figur 2: Twitter-faksimile, 12. mars 2020. «Helpful, but crushing if you're born in '64

Artikkelen beskriver noen av reaksjonene og debatten som fulgte på Twitter etter dette innlegget, hvor flere uttrykte frustrasjon spesielt for dem som var i slutten av 30 årene og som ikke ønsket å bli merket eller følte tilhørighet til gruppen «millenials». Hvorfor dette vekker reaksjoner kan ha en sammenheng med ønsket om å tilhøre en «flokk» og dermed et fellesskap. Når man da står ovenfor spørsmål ved hvor man hører hjemme kan det føre til negative følelser knyttet til usikkerhet, utrygghet, frustrasjon og sinne.

Psykolog og universitetslektor Anne Kristine Bergem (2018) sier: «Vi mennesker har en draging mot grupper og tilhørighet. Evolusjonsmessig har det vært lurt å høre til et fellesskap. (...) Følelsen av tilhørighet er også viktig for den psykiske helsa». Hun trekker også frem de negative sidene ved begrepet *gruppetilhørighet*, og beskriver hvordan inndelinger av grupper kan skape et *vi* og *de*, hvor tankegangen om at *vi* er bedre enn *de* kan bli ganske ødeleggende. Hun trekker dette også inn i konteksten ved arbeidsliv og ledelse ved

å poengtere at forsterkning av ulikheter har blitt brukt som hersketeknikk og maktmiddel av ledere for å styrke sin posisjon og rolle. Denne mangelen på nyansering kan føre til fordommer og mangel på vilje til samarbeid. Bergem bruker begrepene inngruppe- og utgruppeproblematikk og understreker viktigheten av å legge til rette for møter mellom de opprinnelige gruppene på tvers. Det er i disse møtene man kan oppdage ulikheter, men også finne felles egenskaper og fellestrekk på tvers av gruppene, og dermed vil danning av relasjoner kunne oppstå på tvers. Nysgjerrighet og undring er ifølge Bergem motgiften til utvikling av fordommer.

2.4.4 Kjennetegn ved Generasjon Z

Generasjon Z blir ofte beskrevet som en svært mangfoldig generasjon (Skjeggestad, 2019). Det er i utgangspunktet utfordrende å gi et komplett bilde på hvilken som helst generasjon, men denne mangfoldigheten har vist seg å gi utslag ved at vi velger oss *noen* konkrete kjennetegn i vår beskrivelse av Generasjon Z, og hva vi mener er viktig å vite noe om i et arbeids og ledelsesperspektiv.

I likhet med generasjoner før dem har også Generasjon Z vokst opp i en tid som har påvirket deres «generasjonspersonlighet». Her snakker vi om et samfunn preget av klimaspørsmål, krig mot terrorisme, retten til likekjønnet ekteskap og seksuelt mangfold, utvikling av sosiale medier og oppfinnelsen av smarttelefonen og andre teknologiske nyvinninger.

De har lært seg at verden kan være et skummelt og intenst sted, og det å sitte hjemme på rommet sitt kan potensielt være utrygt. Bare tenk hvor mange muligheter overgripere har til å hacke seg inn på apper eller teknologiske verktøy og komme i kontakt med barn. Vi opplever foreldre som både er naive, men også oppdaterte på sårbarheten til disse teknologiske «dingsene» som har blitt en naturlig del av barn og unges liv. Denne verdenen som de har vokst opp i kan virke farlig og skremmende, men som Stillman og Stillman påpeker er at Generasjon Z slettes ikke føler seg fortapt. Tvert om er dette en generasjon som på mange måter er klare til å brette opp ermene og sette sitt preg på arbeidslivet. De ønsker gjerne å få mulighet til å bruke arbeidsforholdet som et ledd i å gjøre verden til et bedre sted (2017, s. 73).

Som nevnt i tabell 2 over møter vi på mange ulike merkelapper og navn på generasjonen på dem som er født mellom 1995 og 2012. Vi velger å bruke *Generasjon Z*, men et annet navn

som har fått svært mye plass i media og som snakkes mye om er navnet Generasjon Prestasjon. Dette navnet beskriver en generasjon som føler på press om å lykkes, å være flink og prestere både i det virkelige og det virtuelle liv. Ole Jakob Madsen (2018) beskriver dette paradokset om å vokse opp i et av verdens beste land å bo i, samtidig som man føler at man ikke strekker til.

«I tidligere generasjoner måtte man etter endt folkeskole tidlig ut og jobbe for å sikre seg og familien en nødvendig inntekt, det var ikke noe videre rom i tenårene for å tenke over hva man skulle bli, eller hvem man ville være. Det som fantes av ytre påkjenninger, ble primært erfart som plikter. Men når samfunnsutviklingen har tatt store steg gjennom frihet og det har skjedd en betydelig velstandsøkning, så kommer det nye muligheter og dermed også nye fallgruver» (Madsen, 2018, s. 185)

Madsen poengterer videre hvordan media og forskningsrapporter kan påvirke de unge til å føle enda mer sårbarhet og press på det å være ung i dag, ved å fôre dem med informasjon som gir økt bevissthet rundt unges problemer. Han viser samtidig til at det helhetlige bildet viser at norsk ungdom har det ganske bra, tross alt.

Dette er en generasjon som sammenlignet med tidligere generasjoner har en frihet til å velge i stor grad, og dette vil også naturligvis påvirke hvordan de tenker ved valg av utdanning og arbeidsgiver.

Ett spesifikt kjennetegn ved Generasjon Z er at de er oppvokst med smarttelefoner og tilgangen på informasjon og kunnskap ligger bokstavelig talt i bukselomma. De har vokst opp i en verden med en enormt hurtig teknologisk og digital utvikling, og barrieren mellom det fysiske og digitale blir mer og mer vasket ut. Stillman og Stillman (2017, s. 76) bruker begrepet «phigital» og beskriver hvordan man nå kan velge mellom å kjøpe noe i en butikk eller handle på nett, sende et brev eller skrive en e-post, jobbe på kontoret eller ringe inn fra stua hjemme. Debatten blir ofte hva som er best, å velge digitale eller fysiske løsninger. I dag har arbeidsgivere mulighet til å kunne velge begge deler, for noen fra eldre generasjoner vil det å kunne møte opp på et møte ansikt til ansikt være det man foretrekker, og noe de mulig også føler er forventet og en norm man følger. For Generasjon Z vil det å delta på et møte via tjenester som f.eks Skype være vel så naturlig, og kanskje mer effektivt enn å bruke tid på å komme seg til en fysisk lokasjon. Eller det å bruke smarttelefonen som et arbeidsverktøy. Å se en ung arbeidstaker som sitter å «fikler» med mobilen sin under en presentasjon kan virke

distraherende og gi inntrykk av at han eller hun ikke følger med, når det i realiteten handler om en Generasjon Zer som sitter konsentrert og iherdig skriver ned notater på telefonen istedenfor å bruke penn og papir (noen vil vel kanskje også hevde at dette er mer miljøbevisst).

For bedrifter vil bruken av teknologi og digitalisering etter all sannsynlighet bli mer sentralt, og denne generasjonen vil kunne lede bedrifter i den teknologiske framtida. Som David Stillman (2017) poengterer vil dette være første gang den yngre generasjonen sitter med en autoritær kompetanse på områder hvor den eldre generasjonen lærer noe nytt, og ikke omvendt som det har vært tidligere. Dette kan jo endre den typiske balansen i hierarkiet i bedrifter, og påvirke lederrollen. Rasmussen og Johansen (2002, s 332-333) referer til Drucker (1993) som argumenterer for at «når de ansattes kunnskap er den viktigste kapitalen i bedriften, endrer dette maktforholdet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere». Tilgang på kunnskap, informasjon og tilbakemelding gjennom rask teknologi har også ført til at deres oppmerksomhet må kunne fanges på 8 sekunder, og de er svært vant med hurtig respons. I artikkelen til Ole Alvik (2018, nr 5, s. 29) nevnes det at feedback er meget viktig. Ole Petter Nyhaug forklarer: at «Vi snakker ikke nå lenger om medarbeidersamtaler en gang i halvåret, men tilbakemeldinger flere ganger om dagen» (Nilsen, 2016). Også Stillman og Stillman (2017 s. 128-130) viser til forskjellene mellom generasjonene i deres behov og forventninger til tilbakemeldinger på arbeidsplassen. (Det kan være greit å ta med seg at denne kilden fortrinnsvis tar for seg amerikansk arbeidsliv, men vi kan se for oss at det kan ha visse likhetstrekk og en overføringsverdi for også det norske arbeidslivet). For tradisjonalistene var modellen gjerne slik at dersom ingen ropte eller kjefte på deg, så var alt i skjønneste orden. Babyboomerne opplevde mer konkurranse og ønsket et system for evaluering, derifra kom modellen for årlige systematiske målinger på dine prestasjoner og resultater. Generasjon X krevde at tilbakemeldinger ble gitt tettere opp mot utførte oppgaver, og at fokuset ikke kun var resultatorientert. Dermed ble normen hyppigere tilbakemeldinger som var mer tilpasset og personlig. Milleniumsgenerasjonen ønsket ikke kun disse formelle møtene, men ble en generasjon som banket på døra til sjefen for å sjekke «ståa», noe som kunne virke tidskrevende for ledere. For Generasjon Z har følelsen av å bli overvåket og fulgt med på blitt en naturlig del av deres privatliv og arbeidsliv, mye på grunn av deres digitale hverdag som setter digitale spor. I skolealder kan foreldre logge seg på en app og se på timeplaner og prestasjoner. Når de gjennomfører oppgaver er de vant til å få en rask tilbakemelding. De er også vant med at når man trykker på en knapp eller tast så gir det umiddelbar respons, og er

derfor eksperter på multitasking. Jonah Stillman som selv er Generasjon Z er sier «Not having access to constant custom feedback will be a stressful situation because we won't know where we stand. We will want to pull our smartphones and get an up-to-the-minute customised report on our process» (Stillman og Stillman, 2017, s. 133).

I det norske arbeidslivet er det stadig færre unge som har arbeidserfaring når de søker jobb. I følge Statistisk sentralbyrå var det i juli måned i årene 2009-2011 om lag 40% av de som var i aldersgruppen 15-24 år som hadde jobb, noe som gikk ned til 37% i samme periode for årene 2015-2017 (Horgen, 2018). Å ha ingen eller lite arbeidserfaring når man entrer en arbeidsplass vil naturlig nok kreve tilrettelegging for veiledning og visse hensyn. Kummerfeldt sier: «Det å få input fra ulike generasjoner kan ha stor betydning for forretningsutviklingen. (...) Men man har et ulikt forhold til kommunikasjon, til autoriteter og mye annet» (Alvik, 2018(5), s.24). Hun peker på et eksempel som viser faren ved å ikke være nysgjerrig som leder, og å bli fornærmet på en ung ansatts måte å gi respons, som kan føre til at man går glipp av viktige og fornuftige innspill. Noe som vi kan kjenne oss igjen i, er måten å kommunisere på via tekst. Hvordan vi formulerer oss og velger å bruke tegn og emoji er ofte svært forskjellig fra vårt private og profesjonelle liv som medlemmer av milleniumsgenerasjonen. Oxford Languages har årlig kåring av «The Oxford Word of the Year». Her blir det kåret ett ord som gjenspeiler stemningen og det man var opptatt av det gitte året, et ord som har et varig potensial og er av kulturell betydning. I 2015 ble det kåret en emoji som årets ord, et smilefjes som ler så det gråter: 😂 (Oxford Languages). Hvordan hadde vi, som to medlemmer av milleniumsgenerasjonen, reagert om vi fikk en profesjonell tekst fra vår leder med emoji som uttrykk for begeistring, misnøye eller viktig informasjon? Etter vi hadde summet oss litt ville vi kanskje ha tenkt at vi forstår godt hva lederen sier i teksten, og sett det som en effektiv måte å kommunisere på?

Hva som skiller milleniumsgenerasjonen og Generasjon Z er blant annet i følge Stillman og Stillman (2017, s. 73) at Generasjon Z er mer teknologisk avanserte, mer «open-minded» og at de ikke bryr seg like mye om normene. Foredragsholder og forsker Lecyca Curiel fra Nederland er selv født i 1998 og dermed et medlem av Generasjon Z, holdt i 2020 et foredrag om Generasjon Z i Oslo (personlig kommunikasjon, 08.januar 2020). Hun la vekt på tre uttrykk som beskriver Generasjon Z: «Tech Savvier», «Entrepreneurial drive» og «Raw». Ifølge henne er hennes generasjon ekstremt kunnskapsrike innenfor teknologi, hakket over

milleniumsgenerasjonen. Det gjør Millennials til en brogenerasjon som kan forstå «begge parter». Med dette kommer også en sårbarhet, Generasjon Z kan være skeptiske og dermed ha mindre tillit til andre. De ønsker ikke at ting skal være varig, og ønsker midlertidighet og ansikt til ansikt kommunikasjon. Derfor varslet hun at Generasjon Z vil sørge for «the death of e-mail». «Raw» oversetter vi til «ekte». De unge leter nå etter plattformer som viser hvordan ting *faktisk* er, og Curiel nevner hvordan man skiller mellom en «real-instagram» og «fake-instagram». Åpenhet og å vise hvem man faktisk er har blitt viktigere verdier. Å ha en drivkraft mot å skape noe, å være en entreprenør, å gjøre forskjell har vi nevnt tidligere som et kjennetegn. At dette også har en sosial hensikt er noe som driver og inspirerer mange både profesjonelt og privat. Det kan vi finne et godt eksempel på i 16 år gamle Greta Thunberg som inspirerte til massive skolestreiker verden rundt for klimaet i 2019. Det kan vi takke Generasjon Zs engasjement og drivkraft for, og spredningen via digitale plattformer.

2.4.5 Generasjon Zs verdier

Hver generasjon tar med seg et sett med overbevisninger, holdninger, livserfaringer og ikke minst verdier til arbeidsplassen. Forståelsen av verdier og verdienes betydning for menneskelig handling, atferd og tenking finner vi blant annet hos Schwartz (1994 s. 21) som definerer verdier som «desirable transsituational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity». Han poengterer at i dette ligger det en forståelse av at verdier er noe som både erverves gjennom sosialisering og gjennom individuell læring. Verdiene vil ifølge Schwartz være et produkt av en kognitiv transformasjon, både på individuelt nivå og gruppenivå, for å håndtere realiteten i en sosial kontekst. I en slik sammenheng vil verdier være respons på biologiske behov, sosial interaksjon, og bidra til at gruppen både vil være velfungerende og kunne overleve. Et individs verdier henger sammen med individets overbevisninger, og Kirkhaug (2015, s. 94) viser til hvordan verdier som lederektøy vil kunne skape felles kultur, lette kommunikasjon og forene organisasjonen.

Vi tror ikke vi er alene når vi sier at viktigheten av *å prestere* på mange områder som skole, venner, sosiale medier, familie, jobb og fritidsaktiviteter har vært en gjenganger i beskrivelsen av de unge i dag. Merkelappen «Generasjon Prestasjon» har rotfestet seg som et begrep i vårt språk, og de aller fleste forstår at denne merkelappen ikke henger på våre foreldre eller besteforeldre. Debattinnlegg og artikler i media er sannsynligvis en viktig årsak til dette, som

for eksempel «Kjære generasjon prestasjon» som påpeker hvordan samfunnet og sosiale medier forteller hva som er det perfekte liv (Nyhus, Aftenposten 15.august 2018). Dette jaget etter å prestere blir koblet til at mange unge sliter med stress og depresjon, som i artikkelen «Generasjon prestasjon» blir fort «generasjon depresjon» » med ingressen «I et samfunn hvor vi blir målt på alt blir prestasjonen tett forbundet med identiteten. For en del føles det som at det som om at det øyeblikket man ikke presterer har man ikke lenger menneskeverd» (Landro, Dagbladet 29.mai 2017). Ole Jacob Madsen skriver i boken «Generasjon Prestasjon. Hva er det som feiler oss» om statistikker som viser at norsk ungdom har økende psykiske plager. Han stiller spørsmål til om det er trekk ved samfunnsutviklingen som har denne effekten på dagens unge «Eller må vi også ta høyde for at vi har vendt oss til bestemte forestillinger om ungdom som vi til stadighet forveksler med virkeligheten, og som de unge etter hvert også vil forsøke å leve opp til?» (Madsen, 2018, s. 109). Denne tanken om en slags selvoppfyllende profeti er interessant å ta med seg.

Det å være plikttoppfyllende kan se ut til å være en viktig verdi. Noe som har gått igjen når vi har snakket med kollegaer, venner og familie er inntrykket om at Generasjon Z ikke er villige til å jobbe fra bunnen av, men forventer å få seg toppstillinger med en gang de skal ut i arbeidslivet. Denne forestillingen står i kontrast til det vi finner hos Stillman og Stillman (2017 s. 163-164). De mener at dette var trekk hos Milleniumsgenerasjonen som hadde en slik forventning, mens Generasjon Z vil føle seg heldig for å ha jobb, som gir dem mulighet til å legge en innsats og bevise at de er gode nok for å få mulighet til å klatre videre. De henviser til egen undersøkelse som sier at 76 prosent av de spurte fra Generasjon Z var villige til å starte på bunnen. Det å være *god* og dyktig på jobben vil ikke for dem handle om at man bruker mye tid og skryter av å ha jobbet flere timer også i helgen, noe som vil være typisk for de mer konkurrerende Boomerne som liker å skryte av det til sjefen. For Generasjon Z handler det ikke om hvem som jobber flest arbeidstimer, men hvem som finner ut av hvordan man får gjort arbeidet på en mest effektiv måte. For dem vil det være en verdi i å finne balansen mellom å jobbe *hardt* og jobbe *smart*. En tanke vi gjør oss i denne sammenhengen er at det for eldre generasjoner kan bli forvekslet med latskap.

I følge Stillman og Stillman (2017, s. 165) opplevde mange ledere Milleniumsgenerasjonen som en gruppe som ofte hadde en fot utenfor døra og var raske med å komme seg videre til nye utfordringer. De unge i dag har vokst opp med en mer ustabil verden, så verdien av sikkerhet og trygghet er noe som verdsettes høy. Tendensen som observeres er unge

arbeidstakere som ønsker og har behov for å plante begge føttene i samme bedrift over lengre tid.

Som tidligere nevnt under kjennetegn av Generasjon Z, er verdien av å gjøre forskjell og at arbeidet de gjør har en viktig hensikt for andre enn kun dem selv en drivkraft. Gisle Hellsten utdyper: «De gir sterkt uttrykk for at de ønsker å jobbe med noe som gir mening. De vil ikke bare motta en lønsslipp, men ønsker å utrette noe. Og det skal skje fort. De lever i en annen tidsånd» (Ruud, 2019).

Å vise frem også det som er ekte har vi tidligere beskrevet i oppgaven som en viktig verdi som kjennetegner Generasjon Z. Her kan vi se en sammenheng mellom presset av å prestere å vise sine «perfekte» og retusjerte sider på digitale plattformer, med et ønske om å ta vare på det ekte og ikke så perfekte. Vi gjør oss tanker om at dette kan ha ført til en skeptisk generasjon som tilegnet seg verdien av å verne om det som er privat og skille det med det som man ønsker å dele med «resten av verden». Stillman og Stillman (2017, s. 271) beskriver Generasjon Z's ønske om å være privat nærmest som et instinkt, og at dette overføres til arbeidet med en overbevisning om å holde ting tett til brystet og ikke nødvendigvis dele det. De beskrives som en konkurransedrevet generasjon som føler presset på å holde seg relevante. Her kan man igjen se sammenhengen mellom det digitale livet man lever gjennom sosiale medier, dette er en generasjon som har vokst opp i et samfunn hvor man ikke deler dårlige resultater, kun det beste. Bilder man laster opp er gjerne med filter, godt lys og en fengende bildetekst. Får man ikke nok god respons og tommer opp, blir det raskt slettet.

Å verne om det private overføres også til deres ønske om å jobbe for seg selv, både å med oppgaver og være for seg selv i det fysiske miljøet. I følge Stillman og Stillman (s. 272) handler ikke det om at et eget kontorlokale, i motsetning til et kontorlandskap, vil bli ansett som et statussymbol, men at egne private områder vil være positivt for deres drivkraft til å komme videre og sørge for at andre har nesene sin i deres saker. De trekker også frem en kommentar fra Keith Alper, som hevder at en av de største forskjellene mellom Generasjon Z og andre er at de er fornøyde med team møter nå og da, men når det kommer til oppgaver der de må brette opp ermene så ønsker de å gjøre det i et privat «space».

2.4.6 Læring og Generasjon Z

Begrepet *læring* går ofte igjen i teorier om ledelse og organisasjoner, og blir ofte knyttet opp til bedriftens kultur for å legge til rette for kunnskapsdeling, endringsarbeid, innovasjon og

teamarbeid. Karp (2018, s. 101-102) beskriver hvordan læring skjer, enten på et individnivå eller organisatorisk nivå, gjennom tilpasning til omgivelser, hvor læring kobles til de erfaringene som gjøres hvor mål og rutiner må tilpasses som et resultat av ytre eller indre endringer.

Ett av kjennetegnene som beskriver Generasjon Z og som har vært gjennomgående i denne oppgaven er deres kompetanse på å innhente nødvendig informasjon og kunnskap gjennom digital kompetanse. Du har 8 sekunder på å fange deres oppmerksomhet. Når det kommer til begrepet læring vil det ifølge Stillman og Stillman (2017. S 124) føles bortkastet for Generasjon Z å få dyttet på seg informasjon som man må memorisere. De vil heller jobbe med en oppgave fram til de møter på utfordringer eller sitter fast, for så å søke informasjon som vil kunne hjelpe dem videre med oppgaven. Å sende noen på et todagerskurs for å lære noe nytt vil være bortkastet om man heller kan søke informasjon på YouTube og lære seg akkurat *det* man trenger mer kunnskap om. Stillman og Stillman sier videre at Generasjon Zs fokus ligger på å lære seg hvordan man finner, tolker og tar nytte av informasjonen på en «need-to-know basis». I klartekst vil det kunne forstås at denne generasjonen er kapable til å tilpasse sine søk for å nå eksakt den informasjonen de trenger for å gjennomføre en oppgave, og dermed ikke kaste bort tid og kapasitet på unødig informasjon som de ikke trenger for å komme i mål. Dette fokuset vil skape effektivitet, men på en annen side vil det kunne lede til arbeidsmetoder som unnlater medarbeidere i å se det store bildet og dermed gå glipp av meningsskapende prosesser. Å føle mening med den jobben man gjør blir ansett som en viktig motivasjonsfaktor. I tillegg vil en slik arbeidsmetode også unnlate medarbeidere i å utsette seg seg for prøvelser og utfordre sin komfortsone. Karp (2018, s. 41) trekker sammenheng mellom å utfordre sin komfortsone med å gjøre noe som utfordrer en persons grenser. Dette er mentale grenser som vi har laget for oss selv, og ved å utfordre komfortsonen utvides de mentale grensene og skaper et utgangspunkt for å for eksempel lære noe nytt. Dette henger også sammen med følelsen av trygghet som man kjenner på når man er i sin egen komfortsone, som da vil regulere atferden vår. Vi handler og skaper mentale rammer rundt det som føles trygt og godt. Å finne en balanse mellom å gi Generasjon Z kontekst og sammenhenger samtidig som man tillater dem å definere egne tilnærminger til arbeidet, vil ifølge Stillman og Stillman være en viktig nøkkel. Vi vil påstå at det handler om et lederansvar å sørge for at medarbeidere blir gitt mulighet til å utvikle seg, for at også bedriften skal få utviklet seg i takt med samfunnsendringer. Uten kontekst og helhetsbilde vil muligheter for refleksjon over egen praksis og atferd være vanskelig. «Refleksjon fører til

behov for å finne svar på spørsmål, for ny kunnskap for på den måten å øke sin selvinnsett og utvikle seg videre» (Karp 2018, s. 40). Vi våger å se på lederansvar som en rolle hvor det å se de ansattes lærings og utviklingsmuligheter som en viktig del av arbeidet, og kan trekke paralleller til pedagogikkens lærer - elev forhold. I pedagogikken er begrepet «den proksimale utviklingssonen» et kjent perspektiv hentet fra den russiske psykologen Lev Vygotskij (1982). I korte trekk handler det om at pedagogen observerer det området som eleven befinner seg imellom det eleven klarer selv og det eleven ikke klarer. Pedagogen går da inn og veileder og hjelper barnet med den kunnskapen og ferdigheten som pedagogen har, utnytter utviklingssonen slik at eleven til slutt har tilstrekkelig mulighet til å klare ting på egenhånd. Gjennom aktiv støtte og stimulering sammen med andre vil eleven klare oppgaven selv, og dermed vil grensen for hva eleven klarer være utvidet. I følge Stillman og Stillman (2017, s. 125) har Generasjon Z et stort ønske om å lære seg nye ferdigheter som kan hjelpe dem videre i sine karrierer, men det trenger ikke for dem å være gjennom lange forelesninger og opplæring uten rom for tilpasning. De refererer videre til egen undersøkelse som viste at 84 prosent av de spurte fra denne generasjonen foretrekker ansikt til ansikt kommunikasjon. 73 prosent ønsket å få opplæring en-til-en, noe som i flere tilfeller kan være vanskelig å få gjennomført med tanke på hva det vil kreve av ressurser. Selv om det å søke opp spesifikk informasjon fra en video på YouTube vil være mer effektivt og tilfredstillende for en Generasjon Z enn å dra på et to-dagers seminar om samme tema, vil deres behov for interaksjon med andre være viktig å prioritere.

2.5 Forsknings spørsmål 2 - Hvilke ledelsesformer er mest relevant for Generasjon Z?

Teorien som har blitt presentert i denne oppgaven gir oss et grunnlag for å utvikle en tabell som bidrar til å svare på vårt andre forsknings spørsmål «Hvilke ledelsesformer er mest relevant for Generasjon Z?». Etter dette vil en kortere drøfting av de foreløpige funnene følge samt noen antakelser som vi bruker som grunnlag inn mot de kommende intervjuene og senere funn og drøfting.

Tabellen nedenfor viser vårt foreløpig bilde av hvem Generasjon Z er og hvilke påvirkningsfaktorer på ledelsesform som passer godt (grønn), middels godt (orange) og mindre godt (rødt) ut fra det vi vet om denne generasjonen. Utgangspunktet for denne tabellen er tabell 1.

Påvirkningsfaktorer Ledelsesformer	→ Struktur	Omgivelser	Menneskesyn	Motivasjon	Verdier	Kommunikasjon	Overordnet lederstil
↓ Generasjon Z	Digital generasjon med mye teknisk kompetanse - de unge kan lede an mot teknologisk utvikling	"Raw"/ekte - vise og se hvordan ting faktisk er, uten filter	Mangfoldig generasjon	Ønsker umiddelbar respons - søker effektivitet	Ønsker å sette sitt preg på/gjøre verden til et bedre sted - hensikt er en viktig drivkraft, gjøre en forskjell og skape noe	Har behov for hyppige tilbakemeldinger	Sikkerhet og trygghet er viktig
	Foretrekker analoge møter - face to face		Trenger hjelp til å finne balansen mellom kontekst og sammenheng, samtidig definere egen tilnærming til arbeidet	Kan være skeptiske og ha mindre tillit	«Open minded» - bryr seg ikke om normene	Konkurransedrevet, føler på presset ved å holde seg relevante, deler ikke dårlige resultater, kun det beste/får man ikke nok respons blir det slettet	
Transaksjonsledelse	Hierarkisk, eksisterende rammer	Mindre relevant	Gruppe	Belønning / straff	Regler/normer	Ènveis	Autoritær/reaktiv
Transformasjonsledelse	Utenfor rammene/medbestemmelse	Relevant	Individ	Utvikling/intellektuell stimulans	Høye mål/forventninger til atferd, verdier, prestasjon	Toveis	Karismatisk/demokratisk/proaktiv
Laissez-faire-ledelse	Omgivelsene bestemmer	Mindre relevant	Gruppe	Fraværende	Absolutt tillit	Fraværende	Tilbakeholden / reaktiv
Positiv ledelse	Demokratisk	Relevant	Individ	Autonomi og hjelp til mestring	Mot, mestring, holdninger, nysgjerrighet	Toveis	Demokratisk / proaktiv / hjelpende
Verdibasert ledelse	Demokratisk	Relevant	Individ	Positiv feedback	Felles forståelse for visjon og retningsvalg	Toveis	Demokratisk/proaktiv
Oppgave/produksjonsorientering	Hierarkisk, tekniske/formelle strukturer	Mindre relevant	Gruppe	Belønning / straff	Regler/normer, individet et virkemiddel for å nå resultat	Ènveis	Autoritær/reaktiv
Medarbeider/relasjonsorientering	Demokratisk, sosialt samspill, nettverk	Relevant	Individ og gruppe	Trivsel, individuell utvikling	Kunnskap, trivsel, mellommenneskelige	Toveis	Demokratisk/proaktiv
Endringsorientering	Demokratisk	Relevant	Individ og gruppe	Gjennom karisma, foregangsfigurer	Høye mål/forventninger til atferd, verdier, prestasjon	Toveis	Demokratisk/karismatisk/proaktiv
Situasjonsbestemt ledelse (SBL)	Demokratisk, sosialt samspill	Høyst relevant	Individ	Situasjonsavhengig	Situasjonsavhengig	Situasjonsavhengig	Situasjonsavhengig

Tabell 3: Ledelsesformer og påvirkningsfaktorer – Relevans for Generasjon Z

2.5.1 Struktur og omgivelser

Å legge til rette for at man får brukt og utnyttet den kompetansen som finnes hos sine medarbeidere og arbeidstakere krever rammer som både tillater og oppfordrer til det. Generasjon Z respekterer at man må starte på bunnen og jobbe seg oppover og at det finnes arbeidsplasser med hierarkiske rammer. Deres fortrinn i forståelsen av digitalisering og teknologi, samt deres evne til å finne effektive måter å løse oppgaver gjør at den strukturen som vi finner i transaksjonsledelse hvor den autoritære lederen setter hvilke rammer, verdier og mål man opererer innenfor vil kunne gi liten plass for å utnytte og dele ny kompetanse. Ved transformasjonsledelse vil lederen gi muligheter til å la arbeidstakeren finne egne tilnærminger til oppgavehåndtering, Som vi har vært inne på vil det også være behov for at lederen sørger for at Generasjon Z finner en balanse mellom å definere egne tilnærminger samt lede dem i retning av forståelse for det store bildet og hvorfor vi gjør som vi gjør. Positiv ledelse gir blant annet mulighet til å se bort fra en hierarkisk organisasjonsstruktur og legge vekt på individet, noe som kan fange opp styrker og svakheter. Verdibasert ledelse tar for seg en mer samkjørt struktur, som tenkelig kan legge helhetlige rammer rundt arbeidet. Å utøve en lederatferd hvor man er tilbakeholden og viser stor tillit til unge arbeidstakere som vi finner i beskrivelsen av laissez-faire ledelse vil gi Generasjon Z muligheter til å bruke sin kompetanse og velge tilnærminger, men den kan også skape usikkerhet og ikke fange opp eventuelle hensyn for hva individet trenger, noe som kanskje vil virke sårt og vanskelig. Vi er kjent med at Generasjon Z kjennetegnes som en generasjon som verner om det private og har vokst opp med en naturlig skepsis. Å gjøre seg til kjenne med hvilken situasjon medarbeideren står i til ulike tider vil anvendelse av situasjonsbestemt ledelse. Et samarbeid mellom leder og medarbeider vil ved situasjonsbestemt ledelse gi noen svar på hva medarbeideren trenger av støtte, veiledning og styrelse i den situasjonen man er i. Tillit vil kreves av begge parter og en følelse av trygghet vil kunne være positivt for Generasjon Zs behov for å kunne være ekte og genuine.

2.5.2 Motivasjon og kommunikasjon

Generasjon Zs ønske for å finne effektive løsninger kan henge sammen med ønsket om umiddelbar respons. De har vokst opp med teknologiske muligheter som gir stimulans til nysgjerrighet med kun ett tastetrykk eller søkeord. Den oppgaveorienterte ledelsen legger til rette for at man kan utnytte deres motivasjon for effektivitet og spisskompetanse. Utvikling og

læring vil for mange unge arbeidstakere være viktig, flere har kanskje lite arbeidserfaring i bagasjen og behovet for å kaste ball med sin nærmeste leder eller medarbeidere vil nok bli forhindret av formelle og distanserte strukturer. Medarbeiderorientert ledelse vil i motsatt fall kunne tette dette gapet, og gi muligheter for utveksling mellom leder og arbeidstaker i mye større grad. Dersom veien mellom leder og en arbeidstaker er kort vil man tenke seg at å søke råd og veiledning hos leder kunne åpne for refleksjoner, økt kunnskap og utvidet forståelse på en måte som også appellerer til Generasjon Zs behov for umiddelbar respons og umiddelbare tilbakemeldinger.

Generasjon Z har vokst opp i en verden hvor bilder som ikke har fått nok likes på sosiale medier gjerne blir slettet. Vi velger å trekke et likhetstegn med dette til der teorien påpeker at Generasjon Z vil være avvisende til å dele dårlige resultater. Overføringen av dette til arbeidslivet kan relateres til motvillighet av å kommunisere hvor og hvordan man har tråkket feil på jobb. Å innrømme sine feil, og eventuelt lære av dem, vil være belastende for en medarbeider som har en leder med tydelig transformasjonsorientert lederatferd. Bevisstheten rundt svakheter og styrker finner vi dermed igjen som viktige faktorer ved positivt lederskap, hvor individet settes i fokus og lederen legger til rette for å oppnå følelse av mestring.

2.5.3 Menneskesyn og verdier

Ett av de sentrale kjennetegnene ved Generasjon Z er deres holdning til et ønske om å sette sitt preg på arbeidet. Verdien av å finne hensikt med det man gjør virker som en drivkraft mot et behov for å gjøre en forskjell og å skape noe. I positivt lederskap legger man til rette for individuell mestring og suksess, og muligheter for autonome arbeidsmiljøer vil samsvare med Generasjon Zs ønske om å sette sitt preg på arbeidet. I situasjoner hvor man gjennomgår endringsprosesser vil motivasjon for å yte og gjennomføre konkrete tiltak være nødvendig. Dersom utføringen av endringsledelse overbeviser og appellerer til dette ønsket om å finne hensikt med arbeidet vil man kunne finne store ressurser i Generasjon Zs drivkraft mot å gjøre en forskjell. Streng og formelle strukturer vil mulig kunne kollidere med en generasjon som omfavner mangfoldighet og ulikheter. Generasjon Z beskrives som en mindre regelorientert gruppe, hvor kommunikasjon og felles forståelse gjennom verdibasert ledelse vil kunne dra medarbeiderne i samme retning, men det krever en overbevisning og tillit på et individuelt nivå.

2.5.4 Foreløpige antakelser basert på litteraturstudier

Ut fra disse foreløpige funnene har vi formet følgende antakelser om hvem Generasjon Z er og hvilke implikasjoner dette får for deres potensielle arbeidsgivere og ledere:

- Generasjon Z respekterer og forstår at enhver arbeidsplass vil ha en form for hierarki og rammer. De frykter at disse rammene allikevel vil kunne være til hinder for at de får brukt sine (digitale) ferdigheter til fulle, da disse ferdighetene kan være ukjente i arbeidsgiverens eksisterende rammer.
- Generasjon Z behøver en stor grad av tillit og forståelse (mellommenneskelig relasjon) mellom leder og medarbeider, da trygghet er viktig for dem. Trygghet kan være både sosial og profesjonell posisjon på arbeidsplassen, samt jobbsikkerhet og økonomi.
- Generasjon Z er opptatt av læring, men er motvillig til å dele og erkjenne dårlige resultater. Dette krever at leder er bevisst på forholdet mellom medarbeiderens styrker og svakheter og evner å kommunisere dette på en måte som gir mening og oppfordrer til utvikling.
- Generasjon Z sin største profesjonelle motivasjon er å oppleve hverdagen som meningsfylt. Sentralt her er at man opplever en evne til å utgjøre en forskjell («redde verden»).
- Generasjon Z omfavner positive holdninger til miljø, mangfold og likeverd. Bedrifter og ledere som ikke etterlever dette vil bli vurdert negativt i konkurranse med andre.

Disse antakelsene vil vi ha som grunnlag for våre intervjuer og påfølgende analyse.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for valg av forskningsstrategi, -design og -metode. I dette inngår også rasjonale for overordnet metodevalg, utvalgskriterier, datainnsamlingsteknikk, analyse og kvalitetsvurderinger samt refleksjoner rundt vår rolle som forskere og etiske problemstillinger.

3.1 Valg av forskningstilnærming, -strategi og -design

Bildet som dannes av Generasjon Z er gjenstand for betydelig omtale i både medier og til dels forskning. Foreløpig mener vi at det bildet som dannes av denne generasjonen har vært relativt ensidig og til dels negativt. Vi finner ikke at det er gjort betydelig forskning på forholdet mellom denne nye generasjonens holdninger, verdier og meninger og ledelsesformer i arbeidslivet, spesielt ikke i Norge.

Gjennom våre diskusjoner og refleksjoner ble det tydelig at vi ønsket å søke etter mening og innsikt om et fenomen innenfor et fagfelt som vi er genuint opptatt av. Problemstillingen er åpen og stiller spørsmål om et komplekst område. Vår oppgave er da å belegge temaet teoretisk og bruke metoder som gjør at vi på best mulig måte kan svare på denne (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.63).

Ut fra problemstilling og forskningsspørsmål finner vi det fornuftig å anvende kvalitativ metode. Vi ønsker primært å svare på «hvorfor» (kvalitativt) og ikke bare «hva» (kvantitativt). Samtidig vet vi at kvalitativ metode egner seg spesielt godt der vi undersøker fenomener som vi ønsker å forstå på et dypere nivå, eller som vi vet lite om fra før (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.36). Vi ønsker sånn sett å gå eksplorativt til verks med den hensikt å utvikle noen nye perspektiver på hvilke ledelsesformer eller kombinasjoner av disse som kan være mest relevant for ledere av denne gruppen unge arbeidstakere.

Vi har valgt å gjennomføre en casestudie etter et flercasedesign med flere analyseenheter (Vedlegg 8). Vi anser dette som mest hensiktsmessig for å få tak i den dybdekunnskapen vi trenger for å belyse vår problemstilling (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.89). Dette er også en av mest anvendte tilnærmingene innenfor kvalitativ metode. Innenfor casedesign finnes det flere framgangsmåter som varierer mellom det mer eller mindre stringente. Robert K. Yin (2008) sin framgangsmåte er blant de mer systematiske og består av fem trinn (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.90):

- 1) Problemstilling: *Vi har kommet fram til en problemstilling som burde være av allmenn interesse innenfor ledelsesfaget spesielt og som omhandler et ønske om å tilføre ny kunnskap om faktorer som kan være viktig i skjæringspunktet mellom leder og ansatt på arbeidsplassen og hvorfor dette kan være av interesse.*
- 2) Teoretiske antakelser: *Vi har også gjort oss noen antakelser basert på tidligere studier av generasjonskollisjoner på arbeidsplasser og det mediebildet som dannes av Generasjon Z sett opp mot ledelsesteorier vi er kjent med. En overordnet antakelse kan i dette tilfellet være: «Generasjon Z omfavner mangfold og likestilling. Bedrifter og ledere som ikke etterlever dette vil bli vurdert negativt i konkurranse med andre».*
- 3) Analyseenheter: *Representerer i realiteten det vi kjenner som avgrensninger og kan være både grupper, individer, bedrifter eller hendelser. Intensjonen vår om å bidra med ny kunnskap innebærer at avgrensningene våre må være godt begrunnet (Tjora, 2017, s.40). Vi har valgt å studere grupper av medarbeidere som faller innenfor definisjonen av Generasjon Z (født 1995-2012), hentet fra to forskjellige bedrifter i bransjer (barnehage og teknologi) hvor man typisk har en betydelig andel yngre ansatte. For å se etter potensielle gap i meninger intervjuer vi også deres ledere.*
- 4) Logisk sammenheng mellom data og antakelser: *Gjennom et bredt litteratursøk har vi et godt utgangspunkt for å gjøre oss noen teoretiske antakelser og velger det som analysestrategi framfor en beskrivende casestudie, da tilgangen på teori om ledelsesformer er betydelig. Yin (2008) anbefaler også dette som tilnærming, med mindre man ikke har grunnlag for teoretiske antakelser forut for undersøkelsen.*
- 5) Kriterier for tolkning av funn: *Med utgangspunkt i eksisterende teori vil vi til slutt se om det er eksisterende teorier som i stor grad er egnet for å lede Generasjon Z, om det er deler av teorier som kan settes sammen til en teori eller om vi har grobunn for å lage en helt ny teori (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.91).*

Med dette som rammeverk mener vi å ha et godt utgangspunkt for en god casestudie.

Selv om valg av kvalitativ metode ikke nødvendigvis legger føringer for hvilke datainnsamlingsteknikker man skal bruke, er det allikevel sånn at observasjon og intervju (en til en eller gruppe) er de mest anvendte innenfor de fleste kvalitative designere (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.92). Vi har valgt å gjennomføre intervjuer en-til-en som vår teknikk for innhenting av data, fordi vi har gode erfaringer med dette fra tidligere og at vi ønsker individuelle meninger og utgreiinger. Vi mener at muligheten for å få tilgang på nye vinklinger også er bedre ved en-til-en intervju enn ved observasjon. Vi er blant annet ute etter

å avdekke hvilken drivkraft denne generasjonen har og det opplever vi at bedre kan besvares gjennom refleksjon (intervju) enn ved observasjon. Vi støtter oss også til Brinkmann og Tanggaard (2012, s.18) som mener at intervjuer som teknikk er en svært effektiv måte å forstå medmennesker på. Observasjon og gruppeintervjuer er også vurdert, men vi har ansett disse som mindre hensiktsmessig til å svare på vår problemstilling. Vi er i stor grad ute etter meninger, holdninger og verdier hos informantene og ikke nødvendigvis hvordan konkrete sosiale interaksjoner oppstår og utfolder seg. Vi har også respekt for at gjennomføring av gruppeintervjuer med høy kvalitet stiller visse krav om at intervjueren har erfaring med og kunnskap om nettopp dette og hvordan det best gjennomføres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.143). Av pragmatiske hensyn kan vi også nevne at den ene av to forskere som gjennomfører denne studien har noen års erfaring som journalist og i så måte er egnet til å gjennomføre intervjuer.

3.1.1 Litteratursøk

I tillegg til den empirien vi ønsker å oppnå gjennom våre intervjuer har vi gjort et bredt litteratursøk. Dette er en viktig del av grunnlaget for det forskningsdesignet vi har valgt og Yins metodiske tilnærming til problemstillingen. Vi har hatt behov for å legge et bredt teoretisk grunnlag for best mulig kunne svare på problemstilling og forskningsspørsmål og underveis kunne stille de mest hensiktsmessige spørsmålene til informantene. Vi har gjort litteratursøk gjennom BIBSYS og Oria, samt artikkelsøk i Google Scholar. I tillegg har vi benyttet de fysiske bibliotekene til Nord Universitet og Riksrevisjonen. Dette har bidratt til at vi har kunnet danne oss et både bredt og dyptgående bilde av spesielt ledelsesteorier og historiske utfordringer ved generasjonsforskjeller og generasjonsskifter i arbeidslivet.

Søkeord til studien har vært: Generasjon Z/Generation Z, Generasjon Prestasjon, Generation Snowflake, generasjoner i arbeidslivet, generasjonsforskjeller / generation gaps, ledelsesformer / leadership styles, motivasjon / motivation, belønning / rewards, verdier / values, lederverktøy / leadership tools, mening / meaning, meningssøkende / meaning-seeking, hierarki / hierarchy, organisasjonsstruktur / organizational structures, menneskesyn / view on humanity, kommunikasjonsteori / communication theory.

Alle norske søkeord har hatt sitt engelske motstykke da vi ikke har ønsket å begrense oppgaven til litteratur på norsk. Både tidligere generasjonsstudier og ledelsesteori generelt er

betydelig bedre representert på engelsk og vi mener et slikt søk er hensiktsmessig for studien. Søkeordene ble utviklet gjennom idémyldring basert på en nedbryting av hvert enkelt forskningsspørsmål. Vi har ikke hatt forutsetninger for å søke etter spesielle publikasjoner eller tidsskrifter og har i så måte «kastet ut et stort nett» for å finne den mest givende og utfyllende informasjonen som svar på vår problemstilling.

Der det å ha historiske referanser ikke har vært hensiktsmessig, har vi forsøkt å benytte kilder som er ti år eller nyere da konteksten vi skal sette teoriene opp mot (Generasjon Z) er såpass tidsmessig aktuell. Der vi mener at muligheten for feiltolkning av teorier kan oppstå ved at de er referert til i andre bøker, har vi oppsøkt primærkilde for forståelse og henvisning.

3.2 Datainnsamling

I dette kapittelet vil vi gjennomgå utgangspunktet for vår datainnsamling gjennom redegjørelse for våre strategiske utvalgskriterier og den praktiske gjennomføringen av de kvalitative forskningsintervjuene.

3.2.1 Strategiske utvalgskriterier

Strategisk utvelgelse innebærer at vi som skal gjennomføre undersøkelsen må gjøre oss opp en mening om hvilken gruppe som vil gi oss den mest relevante og meningsfulle informasjonen om vårt tema – ut fra denne gruppen må vi så velge ut enkeltpersoner som egner seg.

Vi skal undersøke en spesifikk generasjon som naturligvis primært kjennetegnes av å være født i tidsrommet 1995-2012. I denne studien har vi valgt å ikke ha kjønn som et sentralt kriterium, men har allikevel ønsket oppnå en så jevn kjønnsfordeling i utvalget som mulig. Utover det tematisk gitte aldersspennet har vi hatt et ønske om å snakke med unge arbeidstakere som har minimum ett års lønnet arbeidserfaring i heltidsstilling. Dette har vi satt som et kriterium for å sikre at informantene skal kunne evne å reflektere og faktisk ha bakgrunn for å gjøre seg opp tanker rundt de spørsmålene vi vil ha svar på. Vi vil derfor søke mot yrkesgrupper som typisk tar inn unge arbeidstakere.

Vi har valgt oss ut to case/bedrifter som er henholdsvis en barnehage og en teknologibedrift. En tredje bedrift (restaurant) ble også kontaktet, men responderte negativt til å delta grunnet mangel på tid. Disse er valgt på bakgrunn av at de typisk har et relativt høyt omløp av

arbeidstakere i vår målgruppe. Dette skaper en ønsket variasjon i utdanningsnivå og retningsvalg samtidig som vi holder oss innenfor kriteriene om alder, stillingsprosent og erfaring i nåværende stilling. Vi har også valgt å intervju ledere i de samme bedriftene som har erfaring med å lede yngre arbeidstakere. De spesifikke bedriftene er delvis også valgt ut av hensyn til tilgjengelighet og ønske om delta i studien. Begge disse bedriftene og de personene de har stilt til rådighet for oss har vært tydelige på at de synes problemstillingen og temaet er interessant og ser det som både samfunnsnyttig og nyttig for bedriften å delta. Man kan argumentere for at denne måten å sette sammen et strategisk utvalg på som baserer seg på homogenitet hvor vi har satt sammen en gruppe som byr på relativt liten grad av variasjon i enkelte sentrale kjennetegn, bryter noe med den hensikt å avdekke interessante like og ulike referansepunkter og tanker om informantenes rolle i arbeidslivet (Johannessen et al., 2011, s.112). Samtidig kan vi si at vi også har forsøkt å skape variasjon gjennom å snakke med informanter fra flere ulike yrkesgrupper med stor variasjon i krav til utdanningsnivå fra ingen, via yrkesfaglig videregående utdanning til krav om høgskoleutdanning. Det kan argumenteres for at dette skaper en form for maksimal variasjon innenfor den demografien vi har å spille på (Johannessen et al.,2011, s.111). Ut fra disse to gruppene vil vi også ha et andre utvalg av informanter som består av de utvalgte arbeidstakernes nærmeste ledere. Dette vil vi gjøre for å besørge et visst samsvar i bakgrunn og perspektiv og avdekke potensielle gap mellom Generasjon Z og deres ledere i synet på ledelse.

Når det kommer til utvalgets størrelse er ny informasjon og hensiktsmessighet idealet vårt i dette tilfellet og vi vil derfor la det være styrende for den faktiske gjennomføringen av antall intervjuer (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi ønsker så langt det lar seg gjøre å fortsette å gjennomføre intervjuer inntil vi opplever at datamengden er mettet. Samtidig er dette et studentprosjekt med klare begrensninger vedrørende tid og økonomi, som gjør at datainnsamlingen ikke kan pågå i det uendelige (Johannessen et al., 2011, s.108).

3.2.2 Intervjuene

For å få svar på vår problemstilling hadde vi behov for at informantene både så for seg tenkte scenarioer i framtiden, analyserte situasjoner de befant seg i på herværende tidspunkt og rekonstruerte situasjoner de hadde befunnet seg i i nær fortid. Disse betraktningene skal ta for seg relativt komplekse sosiale fenomener som krever at spørsmålsstillingen, til en viss grad, måtte få anledning til å utvikle seg av sitt eget momentum. Under disse forutsetningene ga intervjuer større fleksibilitet enn eksempelvis et spørreskjema (Johannessen, Christoffersen og

Tufte,2011, s.145). Problemstillingen vår ga oss anledning til å sette noen rammer rundt intervjuet. Eksisterende litteratur om Generasjon Z, ledelse og spesifikt lederatferd ga oss en rettesnor for hvilke spørsmål det var naturlig å stille, uten at dette skulle gå på bekostning av den fleksibiliteten vi måtte ha. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s.145) referer til en semistrukturert intervjuform som tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men som fortsatt gir frihet til å følge samtalens naturlige flyt ved å hoppe mellom temaer og spørsmål. Det påpekes at forskningsintervjuet er mer en dialog med en form for struktur enn det klassiske intervjuet som vi kjenner det fra journalistikken med “spørsmål-svar-spørsmål-svar” (Kvale & Brinkmann, 2009). Siden vi intervjuet både unge arbeidstakere og ledere anså vi en intervjuform som ga oss anledning til å benytte de samme temaene og dermed oppdage forskjeller i virkelighetsoppfatning og fokusområder uten nødvendigvis å bruke de eksakt samme spørsmålene, som særlig godt egnet. Ei heller ønsket vi en fullkommen frihet som ville gjøre det unødvendig vanskelig for oss å strukturere funnene vi kom til. Informasjonen som skapes gjennom intervjuene skulle være knyttet til lederatferd, verdier, motivasjon og generelle virkelighetsbilder i arbeidssituasjonen. Vi la ned et grundig forarbeid i kategorisering av innholdet i intervjuguiden i deltemaer og underspørsmål som skulle sikre at vi fikk den dybden og bredden som vi ønsket i besvarelsen fra den enkelte informant. Dette ga oss den balansen mellom struktur og fleksibilitet som vi var ute etter (Johannessen, Christoffersen og Tufte,2011, s.147).

I praksis ble denne prosessen startet med utarbeidelse av undersøkelsens formål, utkast til intervjuguide og søknad til NSD med påfølgende hurtig tilbakemelding og igangsetting av informant-rekruttering. Rekruttering ble gjennomført ved et bredt søk etter bransjer og bedrifter som vi kunne tenke oss at hadde arbeidstakere i ønsket aldersgruppe. Etter dette ble tre bedrifter kontaktet med skriftlig informasjon om prosjektets innhold, formål og tenkt i omfang (antall ansatte og tid). Etter dette fulgte en dialog med bedriftenes representanter for en avsjekk i forhold til hvorvidt de oppfylte våre krav og ønsker til case-bedrift. To av bedriftene oppfylte kravene og anså dette som interessant læring for seg og et utvalg av sine ansatte samtidig som de bemerket en overordnet opplevd samfunnsnytte i å delta. Den tredje bedriften valgte å avslå vår forespørsel. I forkant av intervjuene ble de utvalgte informantene forelagt et informasjonsskriv med noe grunnleggende informasjon om vårt prosjekt, samt et samtykkeskjema med informasjon om databehandling og anonymitet. Dette skulle være signert og i våre hender før intervjuene startet.

Intervjuene ble gjennomført i en hverdagslig tone og med trygghet i innhold og form. Dette ble fundamentert gjennom intervjuers framtoning og en økende oppbygning i spørsmålenes vanskelighet, fra det banalt enkle til de betydelig mer utfordrende tankerekken.

Intervjuene var tiltenkt å avholdes på informantenes respektive arbeidsplasser, men på grunn av at utbruddet av korona-viruset i Norge sammenfalt med gjennomføringen av intervjuene lot ikke dette seg gjøre. Intervjuene ble gjennomført over Skype og på telefon, utelukkende med lydopptak, i henholdt til vår søknad til NSD (muligens noe strengt fortolket). Dette kan representere en svakhet ved datainnsamlingen da ansiktsuttrykk og andre former for kroppsspråk ikke kan fanges opp og hensyntas av forskerne. Denne gjennomføringen bød også på enkelte tekniske utfordringer i form av at to intervjuer over Skype måtte avbrytes på grunn av overbelastning og gjennomføres over telefon istedenfor. Dette virket ikke å påvirke informantene i negativ grad da overgangen gikk relativt smertefritt da forskerne hadde sjekket ut alternativer for konferansesamtaler og opptak i forkant av utfordringen. Ett intervju ble avbrutt av en brannalarm og hadde et opphold på om lag to minutter. På dette tidspunktet var informanten inne i en lengre utgreiing. Her ser vi i ettertid at vi kunne ha mistet verdifull informasjon, men informanten tok selv kontroll da hun returnerte og fortsatte med stort engasjement der hun slapp. For å sikre en så stor grad av forståelse for informantens meningsytring ble svarene, der nødvendig, gjentatt av intervjuer for bekreftelse fra informant. Transkriberingen av intervjuene ble gjennomført i løpet av en uke etter intervjuene, på grunn av et ønske om å ha kontekst og egne refleksjoner friskt i minne etter selve gjennomføringen. Det ble til slutt gjennomført 10 intervjuer med en varighet på mellom én og én og en halv time. På dette tidspunktet anså vi det som tydelig at det ikke lenger ble tilført ny relevant informasjon og at datamengden dermed var mettet.

3.3 Dataanalyse

Som utgangspunkt for vår analyse og fortolkning av intervjuer har vi en hermeneutisk tilnærming. I dette ligger det blant annet at vi er bevisst på vår forhåndskunnskap om teamet vi ønsker å søke en dypere meningsutvinning av og at vi gjennom dette også har en spesiell oppmerksomhet til de spørsmål vi selv stiller til det materialet vi står ovenfor (intervjuer i form av lyd og senere tekst). Det overordnede formålet er, gjennom de tankeganger som ligger til grunn for hermeneutikken: se forbi tid og sted og fortolke i kontekst av tradisjoner og erfaringer, å «oppnå en gyldig og allmenn forståelse av hva en tekst betyr» (Kvale og

Brinkmann, 2015, s.73). Som et hjelpemiddel til en hermeneutisk tilnærming til analysering av et forskningsintervju har vi den *hermeneutiske sirkel* (Vedlegg 6). Dette er et motstykke til den statistiske analysen man typisk gjennomfører ved kvantitative undersøkelser og forteller oss at vi må være bevisst forholdet mellom den totale massen av det vi studerer og de bestanddelene massen består av. Forholdet mellom det som ytres og rammene som ytringen kommer innenfor og forholdet mellom det som skal forstås og vår egen forforståelse: «*Hvordan delene skal fortolkes, avhenger av hvordan helheten fortolkes, og hvordan helheten fortolkes, avhenger av hvordan konteksten fortolkes, og omvendt*» (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011, s.418). Når dette er sagt og med dette fokuset på tekster og meningsinnhold er det greit å nyansere litt i forhold til vår egen tilnærming til analyse. Som Johannessen et al. (2011, s.419) påpeker, er det normen å benytte kvalitative teknikker til analysering av kvalitativt materiale og likeledes med kvantitative teknikker til kvantitativt materiale, men en viss modifikasjon finnes det til dette, gjennom muligheten for bruk av kategoriseringer/kodinger og å se mønstre i forekomsten av bruk av spesifikke ord eller ytringer for gjennom dette å underbygge fortolkning av meninger og forståelse. Dette vil vi benytte oss av i vår analyse.

Vedrørende analyse av det datamaterialet vi sitter på etter en intervjuene tilhørende en casestudie, er man ikke bundet av en spesifikk analysemetode (Mehmetoglu, 2004). Vi har allikevel noen retningslinjer fra Yin (2008) sin tilnærming til casestudier i fem trinn å forholde oss til (Kapittel 3.1). Dette går i stor grad ut på at vi forholder oss til et betydelig teoretisk grunnlag også i analysen istedenfor å gjøre en beskrivende casestudie. Dette utgangspunktet mener vi at ivaretas ved at vi gjennomfører en krysscasse-analyse for å finne de likhetene og forskjellene vi er ute etter på tvers av case og analyseenheter. Her har vi systematisk funnet sitater som vi mener representerer et funn, for så å fortolke dette og deretter drøfte det opp mot teoretisk baserte antakelser.

3.4 Kvalitetsvurderinger

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for egen forskning opp mot tre kjente kvalitetskriterier: Gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet (Tjora, 2017), med en påfølgende drøfting av egne metodevalg.

3.4.1 Gyldighet

Gyldighet kjenner vi også som validitet og referer til hvorvidt forskningen og de funnene vi oppnår faktisk svarer på problemstillingen vi har satt oss, med tilhørende forskningsspørsmål (Tjora, 2017, s.232). Forskningens gyldighet kan sees som pragmatisk eller kommunikativ (Kvale & Brinkmann,2009), hvor førstnevnte i stor grad handler om at prosjektets deltakere aktivt tar del i endringen som springer ut fra forskningen. Den kommunikative gyldigheten oppnås gjennom at vi forholder oss til tidligere forskning og funn gjort innenfor feltet samt egne funn fra tidligere stadier i prosjektet. Tjora (2017) mener at faglighet, en sterk forankring i aktuell forskning og godt begrunnede metodevalg er grunnleggende for å oppnå høy gyldighet.

I vår forskning har vi vært bevisst på å forankre våre metodevalg med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål for best mulig å kunne svare på disse. Vi har også tatt pragmatiske, men begrunnede valg av metode, som eksempelvis det å gjøre individuelle intervjuer med informantene basert på en antakelse om at dette gir oss tilgang på flest nye perspektiver, samtidig som det er en metode vi har gode erfaringer med tidligere. Vi har gjort betydelige litteratursøk og gjort rede for en betydelig bredde og dybde av disse. I så måte har vi forholdt oss til relevant forskning og tidligere funn innenfor det aktuelle temaet, både gjennom forskningsartikler, ledelsesteori og med tanke på temaets draging mot populærkulturelle referanser har vi også brukt artikler fra ordinære medier i mindre grad. I forkant av hvert intervju mottok hver informant et informasjonsskriv (Vedlegg 3 og 4) om prosjektets formål og hvert intervju ble innledet med en tydeliggjøring av tematisk forståelse.

3.4.2 Pålitelighet

Å oppnå en høy grad av pålitelighet, eller reliabilitet, er en viktig kvalitetsparameter ved et kvalitativt forskningsprosjekt. For noen vil pålitelighet ha en naturlig sammenheng med forskerens nøytralitet, men Repstad (1993) påpeker at en slik absolutt nøytralitet aldri kan forekomme innenfor et fortolkende syn på kvalitativ forskning – det viktigste er å være åpen på at man går inn i prosjektet med et faglig og generelt forståelsesgrunnlag og å kunne gjøre rede for dette. Forhåndskunnskap kan være et gode og skal ikke problematiseres, men heller brukes til å øke presisjonen i spørsmålsstilling, tolkning og analyse (Tjora, 2017). Her er det dog viktig å skille mellom godt begrunnet kunnskap/tolkninger og synsebasert forutinntatthet.

For å styrke studiens pålitelighet kan man ifølge Tjora (2017) bruke lydopptaker og dermed kunne gjengi informantenes svar som direkte sitater, redegjøre for hvorfor enkelte sitater er valgt ut foran andre, gjøre rede for eventuelle relasjoner mellom forskere og informanter og å stille kritiske spørsmål med påfølgende refleksjoner rundt hvorvidt resultatene av studien hadde blitt de samme gitt at de ble utført av en annen forsker.

Da denne studien gjennomføres av to personer vil vårt utgangspunkt også variere i noen grad. Den ene av oss er utdannet pedagog, mens den andre har en økonomisk rettet utdanning. Dette vil kunne prege vår fortolkning og vektlegging av teoretisk grunnlag. Den ene av oss er også pedagogisk leder i en barnehage og har i så måte et spesielt dypt grunnlag for fortolkning av den empirien vi får ut av den ene casen vi har, med informanter fra en barnehage. Rundt denne casen har vi vært spesielt bevisst og brukt hverandre som samtalepartnere for å avstemme forutinntatthet og faglig grunnlag. Den andre av oss jobber innenfor matvarebransjen og har sånn sett ingen kobling hverken til barnehage- eller teknologibedriften. Oppgavens tematiske utgangspunkt, «Generasjon Z», har blitt valgt ut fra et generelt aktualitetsperspektiv. Det er en gruppe mennesker det skrives mye om i medier og til dels nyere forskning. Utover dette har vi ikke noen relasjon til denne gruppen mennesker spesifikt, annet enn de vi møter i våre respektive arbeidsliv. Vi er begge født i 1987 og har i så måte de samme populærkulturelle referansene. Sånn sett har vi det samme grunnlaget for å forstå den siden av hvem Generasjon Z er.

For å styrke studiens pålitelighet har vi gjort lydopptak av alle intervjuer og bruker (med unntak av omgjøring til bokmål) direkte sitater ved gjennomgang av funn. Vi gikk også gjennom hva disse funnene representerer og gjennom dette hvorfor de ble valgt ut.

En utfordring rundt gjennomføringen av undersøkelsen er at en av forskerne har en relasjon til fagområdet. Denne relasjonen er ikke personlig, men av yrkesmessig art, men vi vurderte det allikevel dit hen at intervjuer med disse informantene skulle gjennomføres med den forskeren som ikke hadde noen relasjon til yrket. Dette ble gjort for å unngå internt språk, ledende spørsmål og å minimere sjansen for at man «snakker hverandre etter munnen». Denne yrkesmessige relasjonen var avgjørende for tilgang på informantene og i så måte også gjennomføringen av studien (Tjora, 2017, s.237) og ble derfor besluttet utført på denne måten. Hvorvidt studien hadde fått det samme utfallet hvis den ble utført av en annen forsker, blir det vanskelig å si et tydelig «ja» på dette, med utgangspunkt i de nevnte faktorene. Valget om å stille åpne spørsmål, la informantene få god tid til å fullføre sine redegjørelser rundt alle tema og å bruke direkte sitater i transkribering og analyse underbygger allikevel studiens

pålitelighet når det kommer til det viktigste for studiens resultater: nemlig informantenes meningsytring.

3.4.3 Overførbarhet

Det har over lang tid pågått en debatt om hvorvidt *generalisering* eller *overførbarhet* er de mest dekkende begrepene for hvilken kunnskap man kan trekke ut av en kvalitativ studie, utover det som rent faktisk beskriver det eller de casene som er eksplisitt beskrevet. På den ene siden hevdes det at overførbarhet er det mest hensiktsmessige begrepet da generalisering kan peke oss i retning av den typen generalisering som man typisk ønsker seg fra kvantitative studier (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.248). På den annen side hevdes det at det å fjerne seg fra muligheten for generalisering gjennom kvalitative studier blir å begrense disse studienes mulige verdi (Tjora, 2017, s.238). På et overordnet nivå kan denne diskusjonen, for oss, virke vel semantisk, da den grunnleggende målsetningen for begge leirer er å kunne finne tolkninger, beskrivelser eller forklaringer (funn) som vil være relevante utover den konteksten funnene er gjort. Tjora (2017, s.239) tar dette sågar et steg lenger ved å dele inn mulig generalisering i tre kategorier: naturalistisk, moderat og konseptuell generalisering. Disse skiller henholdsvis mellom at leseren selv skal vurdere om funnene i gjeldende studie vil kunne være gjeldende for egen forskning, at forskeren bestemmer innenfor hvilken kontekst funnene vil være gyldig eller at forskeren eksempelvis utvikler teorier som vil kunne benyttes ved studier av andre case.

Når det kommer til vår studies overførbarhet/generalisering er det ting som taler både for og mot. I utgangspunktet gjør vi ikke denne studien primært med ønske om i stor grad å kunne generalisere, men snarere for å avdekke nye sider ved Generasjon Z som kan være relevante for de som skal lede dem. Disse nye sidene skal settes i kontekst av tidligere forskning og et bredt mediebilde som dannes av denne generasjonen. Informantene er hentet fra hele spekteret av aldersspennet som er i yrkesaktiv alder, vi snakket med fem mannlige og fem kvinnelige informanter og de er hentet fra to bedrifter i veldig ulike bransjer. På den måten er det lite som taler for at disse informantene og gjennom dette: funnene, skal være så spesielle at de ikke kan anvendes som aktuelle for de yngste norske arbeidstakerne. Bedriftene ligger dog i samme landsdel og holder ikke til i en av landets største byer. Dette kan muligens tale for en viss homogenitet. Med vårt utgangspunkt mener vi at våre funn vil kunne bidra til å bedre

grunnlaget for videre forskning om hvilke former for ledelse som kan være mest relevante for Generasjon Z.

3.4.4 Refleksjoner rundt valgt metode

Vårt valg av metode er gjort på bakgrunn av den grunnleggende kunnskap vi besitter, et bredt litteratursøk og til slutt vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Det er ikke dermed sagt at dette er den eneste hensiktsmessige veien å gå.

Ved å gjøre metodevalg velger man naturlig nok bort resultater som andre metode- og desginvalg ville ha gitt. På overordnet nivå kan vi si at en kvantitativ tilnærming ville ha gitt oss noe helt annet enn det vi sitter igjen med – typisk med en mer deskriptiv form (men ikke utelukkende). Vi har hatt et ønske om å gå bak tall og overordnede generaliseringer, da det finnes et betydelig utvalg av den typen studier innenfor vårt tema allerede. Derfor har vi valgt en eksplorativ kvalitativ tilnærming.

Vi har valgt å intervju informantene en-til-en istedenfor i grupper eller ved observasjon. Hvis vi skal være kritiske kan vi si at dette valget delvis er gjort av pragmatiske årsaker, noe som kan kritiseres, da man kan ansees for å tillegge studiens gyldighet for lite vekt (Barley og Kunda, 2001). Dette mener vi allikevel er den beste datainnsamlingsteknikken for å svare på de spørsmål vi stiller oss. Det som kan bemerkes er på den annen side at intervjuene som var tiltenkt å gjennomføres ansikt til ansikt, istedenfor ble gjennomført over telefon/Skype (uten bilde) grunnet korona og tekniske utfordringer. Dette ga oss ikke anledning til å vurdere informantenes kroppsspråk som en del av vår tolkning. For å motvirke dette måtte vi være betydelig mer bevisst på å gjenta deres ytringer og å få disse bekreftet, for å redusere mulige feiltolkninger.

Det kan til sist også bemerkes at utover de krav vi stilte til informantenes alder, stillingsbrøk og kjønnsfordeling er det arbeidsgiver som til slutt har valgt ut de faktiske informantene. Det kan tenke seg at arbeidsgiver har valgt ut medarbeidere som de mener vil gi en type fordelaktige svar for bedriften, men gjennom samtaler om studiens premisser (anonymitet, få sensitive tema) anser vi sannsynligheten for dette scenarioet som lav.

3.5 Etiske problemstillinger

En etisk standard må etterstrebnes, og det gjelder gjennom hele prosessen. Etiske spørsmål som kan reise seg i datainnsamlingsfasen kan være: Kan vi gjengi informasjonen som informanten presenterer uten fare for å skade den selv eller andre rundt han/henne? Føler informanten seg tvunget til å svare på noe han/hun egentlig ikke har lyst til? Føler informanten at han/hun er i en trygg situasjon hvor partene ønsker det beste for hverandre? Problemstillingen tilsier at vi skal ta for oss en generasjon med unge mennesker. Hvilke hensyn må tas i forhold til dette? Hvilken virkelighetsoppfatning har de vi møter, og hvilke erfaringer har de med seg i ryggsekken? Dette er viktige spørsmål som vi er nødt til å ta hensyn til for å vurdere om vi handler innenfor det som er rett og ikke galt. “Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 93). Intervjusituasjonen gjør at vi automatisk er i direkte kontakt med mennesker, og i dette ligger det også en sensitivitet. Vi vil unngå at informanten føler ubehag og stress. Vi må være trygge på at vårt undersøkelsesopplegg opprettholder en etisk standard, og at etiske hensyn går foran forskningsaktiviteten. “Etiske hensyn innebærer derfor at man som forsker tenker over hvordan et tema kan belyses uten at det får etiske konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 95).

Hva som er vår agenda, hvordan vi ønsker å gjennomføre det, samtykke til å bruke informasjon og bekreftelse på at vi har forstått og gjengir informasjonen på en korrekt måte må være transparent for intervjuobjektene. En tydelighet om formål og bruk av informasjon må etterstrebnes. Johannessen, Christoffersen og Tufte trekker frem tre typer hensyn som svært viktig for forskningsetiske retningslinjer (s. 95): informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade.

Etiske spørsmål er inkludert i vår rolle som forsker. En fordel ved å være to kandidater som inntar denne rollen er at vi kan spille på hverandre også her. Når det kommer til å ta etiske vurderinger underveis, kan vi stoppe hverandre opp og ta konkrete avveininger fortløpende.

Vår rolle innebærer også et juridisk ansvar. På bakgrunn av denne besvarelsens omfang velger vi kort å gi en oppsummering av hva det innebærer fra Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) som blir viktige for oss (s. 97 - 102):

Personopplysninger: våre informanter kan måtte være identifiserbare enkeltpersoner av hensyn til undersøkelsens karakter. Behandling av personopplysninger havner under personopplysningsloven (2000), og man må vurdere om personopplysningene er meldepliktige eller konsesjonspliktige. Anonymitet faller utenfor personopplysningslovens definisjon.

Samtykke til å delta i en undersøkelse: Dersom enkeltpersoner kan identifiseres skal de delta i undersøkelsen på bakgrunn av samtykke. Samtykket gis på bakgrunn av informasjon og nødvendige opplysninger om undersøkelsen, gjerne skriftlig.

Taushetsplikt og anonymitet: “De som deltar i en undersøkelse, skal kunne delta i forvissing om at det ikke kommer ut informasjon som kan tilbakeføres til dem” (s.100). Det gjøres klart for undersøkelsens deltagere at informasjon som blir samlet inn kun skal brukes til det formålet de er informert om. Anonymitet skal sikres.

Som vi har sett i denne besvarelsen vil mye av datagrunnlaget komme fra interaksjon med mennesker. Det er svært tydelig, og selvsagt for oss, at dette innebærer runder med refleksjoner over hvordan vi ønsker å møte disse menneskene, hva vi tar med oss inn i disse møtene, og ikke minst hva vi tar med ut. Etske problemstillinger og prinsipper må tas hensyn til og vårt juridiske ansvar respekteres. På overordnet nivå ivaretas dette av at vi følger de retningslinjene vi har lagt til grunn selv og fått gjennom godkjent søknad til NSD og gjennom Nord Universitet sine egne forskningsetiske retningslinjer.

3.6 Beskrivelse av bedriftene

Som en del av vår metode har vi valgt å gjennomføre intervjuer i to bedrifter. Disse bedriftene vil bli referert til som *case 1* og *case 2*. Informantgruppen består samlet av ti personer: syv medarbeidere i aldersgruppen tilhørende Generasjon Z, og tre ledere med lang fartstid i lederroller og erfaring med ledelse av denne generasjonen.

Vi ønsker å gi en oversikt over casene ved å beskrive bedriftene og informantgruppen i korte trekk. Denne beskrivelsen vil kunne si noe om hvilke rammer informantene har i arbeidshverdagen, og det vil være verdifull innsikt å ta med videre for oppgavens videre innhold. Vi ønsker her å poengtere at vi har en avtale om anonymitet for informantgruppen, derfor unngår vi å gjengi opplysninger som kan avsløre deres identitet og arbeidssted.

3.6.1 Case 1: Teknologibedrift

Case 1 er en stor bedrift som både innoverer, utvikler og leverer teknologiske løsninger til sine kunder. De har flere tusen ansatte fordelt over ulike avdelinger og lokasjoner. Bedriften har en lang historie med tydelige verdier. Lærlinger kan søke seg lærlingplass i denne bedriften, og flere ender opp med å bli fast ansatt. Informantgruppen fra denne casen består av tre medarbeidere (to menn og en kvinne), og to ledere (en mann og en kvinne).

Medarbeiderne kunne fortelle at de i denne bedriften kunne kombinere deres kompetanse på feltet med arbeid som virkelig interesserte dem. De poengterte også at de får mulighet til å utvikle seg på flere plan gjennom spennende oppgaver. Alle tre er relativt ferske i arbeidslivet og har vært i lønnet fulltidsarbeid hos denne bedriften i omtrent ett år.

Arbeidstidene har en ordning med fleksitid og kjernetid, og de fysiske rammene består av både åpent kontorlandsskap og cellekontor. Kontakten mellom ledere og medarbeidere i denne casen foregår både gjennom digitale løsninger og fysisk tilstedeværelse. Lederne kunne fortelle at de ønsket å være tilgjengelige for medarbeiderne, og synes det er viktig å gi hurtig respons på mail, Skype eller telefon dersom de ikke har mulighet for fysiske møter. Dette er noe som også blir bekreftet av medarbeiderne, og vi får inntrykket av at dette er en bedrift hvor ledere er svært opptatt av å skape et godt samarbeid med medarbeiderne.

3.6.2 Case 2: Barnehage

Case 2 er en barnehage drives av en familiebedrift som eier to barnehager. Dette er en relativt store barnehager med plass til ca 100 barn i alderen 0-5 år, og har i overkant av 20 ansatte i hver barnehage. Fokuset til barnehagen ligger på å skape trygge rammer og gode oppvekstvilkår til barn, og er organisert som en basebarnehage. Det vil innebære at de ansatte ikke er fordelt på avgrensede avdelinger, men møter en leder på starten av arbeidsdagen som har oversikt over dagens innhold. Medarbeiderne blir da fortalt hva som er ønskelig i forhold til hvor de skal være og hvilke ansvar de har gjennom dagen. Her blir ønsker og innspill fra medarbeiderne ønsket velkommen, og de har mulighet til å forme sin arbeidshverdag.

Arbeidstidene varierer i forhold til hvilke vakter de har. Barnehagen har ofte studenter eller lærlinger som er innom for observasjoner eller ha praksisperiode over tid.

Informantgruppen i denne casen består av fire medarbeidere og en leder. Medarbeiderne har jobbet fra et halvt år til to år i denne bedriften. Arbeidshverdagen til medarbeiderne er preget av mellommenneskelige relasjoner, hvor omsorg og samspill med barn, foreldrekontakt og

samarbeid ansatte imellom er sentralt. Samspill og samarbeid er en stor del av jobben. De er i daglig kontakt med daglig leder, og beskriver tett samarbeid med andre medarbeidere og ledere på arbeidsplassen.

3.6.3 Forskjeller og likheter mellom case 1 og case 2

Likheten mellom casene er at medarbeiderne har forholdsvis kort fartstid i bedriftene de nå er ansatt i. De gir alle inntrykk av å trives på arbeidsplassen, og opplever å ha et godt samarbeid med ledelsen. Den største forskjellen kan sies å være hvilke type arbeidsoppgaver som foregår i de to casene - case 1 arbeider med teknologi og utvikling, case 2 jobber med mennesker. Dette er en stor forskjell, noe som også kan påvirke hva de vektlegger som viktig for dem i arbeidshverdagen. Det kan gi noen utslag som vi må være oppmerksomme på i behandlingen av informasjonen og sitatene vi får i intervjuene. Størrelsene på bedriftene er også svært ulik.

5.0 Funn og drøfting

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra intervjuprosessen som tolkes og drøftes opp mot teorien som vi tidligere har presentert. Som nevnt i metodekapitlet valgte vi å gjennomføre intervjuer i to ulike bedrifter som i dette kapitlet blir benevnt som Case 1 (teknologibedrift) og Case 2 (barnehage). Intervjuene hadde en lengde på mellom 60 og 90 minutter, hvilket betyr at vi hadde et betydelig råmateriale å velge fra. Funnene som presenteres i det følgende er valgt ut på bakgrunn av omfattende krysscasseanalyser og kategorisering av innhold. Forekomsten av disse funnene vises i tabellformat i innledning under hvert forskningsspørsmål. Det at ikke alle funn er benevnt med sitat har sin bakgrunn i vår selektering.

I tråd med avtale om anonymisering av informantene vil vi ikke gi de til kjenne med annet enn hvilken case de tilhører og om de er ledere eller medarbeidere. Et sitat vil kunne være merket med «(C2-M4)». Dette betyr Case 2 (barnehagen), Medarbeider 4. «(C1-L1)» vil være Case 1 (teknologibedriften), Leder 1.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva kjennetegner Generasjon Z og spesielt deres drivkraft?

For å svare på dette spørsmålet har vi delt våre empiriske funn inn i tre kategorier med underliggende delkategorier. De overordnede kategoriene er hentet fra vår intervjuguide og tar utgangspunkt i utgreiingene informantene har hatt rundt temaene **Generasjon Z (metaperspektiv)**, **motivasjon** og **belønning**. Hovedfunnene under disse kategoriene har vært utgangspunkt for delkategoriene under. Funn vedrørende ønsket lederstil og -atferd, kommunikasjon og arbeidsmiljø drøftes under forskningsspørsmål 2. Funn vil eksemplifiseres med sitater fra intervju med de ansatte i casebedriftene.

Tabellen på neste side viser en sammenfatning av de viktigste funnene i vår krysscasseanalyse rundt dette forskningsspørsmålet (Vedlegg 9, større format).

X (uthevet stor) = nevnt av flere og vektlagt, X (stor) = nevnt av én til to, x = nevnt av én, blank = ikke nevnt

		Forskningsspørsmål 1 - Case		Forskningsspørsmål 1 - Analyseenheter	
Funn		Case 1 - Teknologibedrift	Case 2 - Barnehage	Analyseenheter - Medarbeidere	Analyseenheter - Ledere
Om Gen Z	Kjenner seg ikke igjen i "Gen Z"	x	x	X	
	Bryr seg om globale utfordringer og miljø	x	x	x	
	Teknologisk/digital generasjon	X	X	X	X
	Nytenkende/ liker å bli utfordret	X	X	X	X
	Våger å være kritisk til det etablerte	x	x	x	x
Motivasjon og Belønning	Trygghet/jobbsikkerhet	X	X	X	X
	Drivkraft - være til nytte	X	X	X	X
	Ønsker ros/skryt	x	x	x	X
	Ønsker ikke ros/skryt	x	x	x	x

Tabell 6: Krysscasseanalyse – Hva kjennetegner Generasjon Z og hva er deres viktigste drivkraft?

5.1.1 Om «Generasjon Z»

Ett av grepene vi gjorde tidlig i intervjuene var å stille medarbeiderne spørsmålet «Hvem er Generasjon Z?». Dette utfordret dem til å ta et metaperspektiv på seg selv og sin kontekst ved å se seg selv utenfra som en Generasjon Zer. Vi har også tatt med relevante sitater fra ledere under noen av temaene for å tydeliggjøre hvordan denne refleksjonen kan ses med «lederblikk».

En av de ansatte fra Case 2 svarte dette:

Det er den generasjonen som vokser opp i en ny tid. Jeg føler at vi er i en ny tid nå i forhold til hvordan ting har vært; det handler både om den teknologiske utviklingen som har skjedd og skjer, det handler om de miljøutfordringene vi står ovenfor og bevisstheten rundt det. Og nå med Covid-19 viruset vil være endel av det her på en måte. Det handler om en generasjon som vokser opp i en helt ny tid, og på grunn av det vil ha helt andre forutsetninger i arbeidslivet, og helt andre grunnleggende verdier enn hva tidligere generasjoner har hatt. (C2-M4)

Dette sitatet merket vi at ble svært interessant for vår oppgave - her oppsummerer informanten hva hun mener kjennetegner hennes egen generasjon under fem delkategorier: vokser opp i en ny tid, teknologisk utvikling, miljøutfordringer, andre forutsetninger, andre

verdier. Disse punktene tar vi med oss videre og bruker det som grunnlag for å sortere hva andre informanter fra begge casene sier om Generasjon Z.

Kjenner seg ikke igjen i «Generasjon Z»

Vi har i teorigapitlet nevnt begrepet «generasjonspersonlighet» som sier noe om hvordan samfunn og tiden vi vokser opp i kan forme hvordan en generasjon blant annet ser på verden, hva som blir viktige for dem, hvilke valg de tar og hvilke prioriteringer de gjør seg. Dette må selvfølgelig betraktes som generelle sammenligninger mellom medlemmer i en gitt generasjon. Det vil ikke si at alle innenfor en generasjon mener det samme og har likt syn på seg og «sine», og at utvikling i samfunnet og verden forøvrig ikke påvirker andre generasjoner. Den generelle oppfatningen av hvem Generasjon Z er, som tidligere nevnt i oppgaven, dannet mye på bakgrunn av medias framstillinger. I begge casene fant vi klare signaler på at medarbeiderne hadde en avstand til disse typiske trekkene fra dagens mediebilde av Generasjon Z:

Jeg føler egentlig ikke det. Jeg er ikke helt med på den Generasjon Z hele tida føler jeg. (C1-M3)

Når jeg ser på Generasjon Z på TV så kan jeg ikke si at jeg er som dem da, det er jeg langt i fra. (C2-M1)

Allikevel vil det kunne bety at vi kan finne noen trekk i intervjuene som er typisk for Generasjon Z, og vi fikk mange svar som sier noe om hvordan dagens samfunn og de siste års utvikling har preget Generasjon Zs holdninger, atferd og væremåter. Under ser vi et sitat fra en medarbeider som sier noe om *hva* Generasjon Z bryr seg om.

Vanskelig å si hva Generasjon Z bryr seg om (...). Man ønsker selv at man har det best mulig, men samtidig at de du er med har det best mulig. Så tenker jeg at mange i Generasjon Z kanskje bryr seg mer globalt enn hva den eldre generasjonen bryr seg om. Bare se på Greta Thunberg og så stor fanskare hun har, så det er jo nye ting som unge bryr seg om, som har kommet i vår tid, som den gamle generasjonen ikke har så sterkt forhold til (...). Man snakker jo om barn og ungdom som er verdens fremtid, men det er jo fortsatt den generasjonen over som styrer verden, så at vi skal ta kontroll over verden nå blir feil for min tankegang. (C2-M3)

Denne medarbeideren understreker kjennetegnet ved dagens unge som en generasjon som *bryr seg* om dem man har rundt seg men også for andre mennesker i et globalt perspektiv. Han anerkjenner viktigheten av de unges *engasjement for fremtiden*, samtidig som han poengterer at dette ikke er en jobb som kan hvile på Generasjon Zs skuldre alene da det er den eldre generasjonen som fortsatt *styrer verden*.

Teknologisk utvikling

Da vi spurte våre informanter hva som kjennetegner Generasjon Z var det et gjentakende svar fra begge casene at de har vokst opp i en tid med mye teknologisk utvikling, slik som i sitatet under

Det er vi som har vokst opp med teknologi og sosiale medier og sånn da. (C1-M1)

Den første iPhoneen ble lansert i 2007, samme år som bruken av Facebook ble en allmen praksis her til lands. Som vi kjenner fra både arbeidsliv og privatliv i dag er bruken av teknologi en stor del av vår hverdag, og Generasjon Z har *vokst opp* med å finne løsninger på oppgaver, svar på spørsmål og holde kontakt med venner gjennom noen få tastetrykk. Denne teknologiske erfaringer har de med seg fra småbarnsalderen, og har påvirket en generasjon som «alltid» er påkoblet og interaktiv. Dette kan gi oss indikasjoner på å tenke tanken om at Generasjon Z vil kunne foretrekke å bruke andre og hyppige metoder for å løse arbeidsoppgaver enn tidligere generasjoner og det som er etablert på arbeidsplassen.

Miljøutfordringer

Spørsmål knyttet til miljøutfordringer har preget store deler av nyhetsbildet de siste årene. En av informantene i ett av sitatene over (C2-M3) nevnte Greta Thunberg og det engasjementet hun har skapt verden over. At Generasjon Z er generelt opptatt av miljøspørsmål er en antagelse vi hadde i forkant av intervjuprosessen. Svarene vi fikk fra medarbeiderne i intervjuene viste en viss spredning i forhold til hvor mye vekt de la på å engasjere seg for miljøet, men de fleste ønsket at deres arbeid skulle ha en *hensikt* som kan bidra til å gjøre «verden» til et bedre sted

Jeg er ikke sånn miljøforkjemper akkurat. Hvis vi bare går noen år tilbake ser vi hvor mye vi har utviklet og det må vi kunne bruke til noe bra. (C1-M3)

Informanten viser her til et engasjement om å utnytte det som har vært utviklet de senere årene til å gjøre positive forandringer. Vi tolker at dette kan ha en *sammenheng* med at Generasjon Zs behov for at arbeidet skal ha en *hensikt* og en *mening* som strekker seg forbi det å få lønn. Dette virket å være viktig for flere medarbeidere i begge casene.

Nytenkende og liker utfordringer

Etter intervjuene satt vi igjen med mange gode refleksjoner og svar på hvilke forutsetninger og verdier som ifølge våre informanter er typisk for Generasjon Z. Enten i form av at de selv sa noe om deres perspektiv på Generasjon Z, eller fra mønstre som vi oppdaget da de snakket om seg selv/sine medarbeidere. Noe av dette presenterer vi i det følgende

Jeg tror vi er veldig nytenkende og at vi liker utfordringer - at vi ikke sitter og gjør det samme om og om igjen. Jeg kjenner meg igjen i bruken av sosiale medier og at vi er nytenkende, jeg føler det er viktig at vi blir utfordret. (C1-M3)

Et behov for å bli utfordret, samt få mulighet til å være nytenkende, trekker vi her sammen med begreper som utvikling og læring. Generasjon Z er i 2020 fortsatt unge og relativt ferske i arbeidslivet, og som C1-M3 sier vil arbeidsdager som er preget av mye gjentakelser ikke *utfordre* de unge og muligheten for å utvide sin kunnskap og erfaring. Man kan også forstå dette ønsket om å gi plass til å tenke nytt også som en metode for å gjøre ting på andre måter enn det som er etablert. Hvordan man løser arbeidsoppgaver vil være forskjellig fra person til person, og kanskje være ulik fra generasjon til generasjon.

De må være mer frampå. De har den kompetansen som skal til, men de må være mer på. De har veldig mye å bidra med, men de må vise det fram. Kanskje de er redd for konflikt med de eldre. Det handler om trygghet. Kanskje ikke de helt tør å komme med sine synspunkt helt enda? (...) Det er å passe på at de trives og mate dem med spennende oppgaver, så de ikke kjeder seg. De er ikke rutinepreget. De er mer utforskende. Mange av dem er kjappere og løser kanskje ting fire ganger kjappere enn en moden voksen mann. Det er ikke alltid at kjapt er bra, det kan også være slurv. (C1-L1)

I likhet med hva en av medarbeiderne trakk frem forteller denne lederen om erfaringer med en generasjon som ikke er *rutinepreget* og derfor trenger nyttige utfordringer som appellerer til

en *utforskende* generasjon. C1-L1 opplever også et kjennetegn ved Generasjon Z som *kjappe* i måten de løser arbeidsoppgaver på, noe som ikke bestandig vil være den beste løsningen, men kanskje den løsninger som er mest tiltrekkende for en generasjon som er vokst opp i en rask og digital verden.

Denne lederen beskriver en generasjon som må lære seg å være litt mer *frampå* og tørre å vise hva de kan bidra med, og lurer på om det kan ha noe å gjøre med unges frykt for å havne i konflikt med noen eldre, men som en medarbeider sier og som vi finner hos de fleste spurte fra Generasjon Z:

Hvis det er noe som ikke gir mening vil jeg si fra. (C1-M2)

Denne holdningen finner vi igjen hos en annen informant som også utdyper dette

Dersom det er noe jeg ikke føler er riktig så vil jeg kunne stille meg kritisk til det. Det er rett og slett fordi det er noe jeg må forholde meg til hver dag, dersom det er noe jeg føler er meningsløst så vil jeg stille spørsmål ved det (...) Jeg tror nok det er et særtrekk med min generasjon. (C2-M4)

En leder i case 1 mener at det nå er kortere vei å prate med en leder enn det var før:

Jeg har en opplevelse av at de forventer at det ikke skal være noe skille mellom leder og ansatt. Selv om de vet at det er et skille. (C1-L2)

Av dette velger vi å trekke ut en forståelse av at Generasjon Z våger å være kritiske og strebe etter det de mener er riktig, og ikke nødvendigvis godta ting som har et utspring fra en ovenfra og ned holdning.

Sammenligning og drøfting om «Generasjon Z»

Refleksjonene informantene gjorde om sin egen generasjon og erfaringene lederne hadde om disse temaene gir oss verdifull forståelse for hvordan våre informanter i medarbeidergruppen ser sin egen generasjon. Vi sitter ikke tilbake med det komplette bildet og «sannheten» på hvem Generasjon Z er, men derimot med noen ærlige formuleringer og refleksjoner gjort på bakgrunn av at informantene har våget å ta et skritt tilbake og kaste blick på hvem de mener

de selv er i et generasjonsperspektiv. Disse ærlige formuleringene og refleksjonene skal vi nå forsøke å løfte opp ved å drøfte det opp mot teori.

Både Gourani (2016) og Lancaster og Stillman (2005) beskriver hvordan generasjonskonflikter kan oppstå på bakgrunn av misoppfatninger og misforståelser i bedrifter. I verste fall vil man ikke kunne forstå virkelighetsoppfatningen til den man jobber sammen med. Det skal nevnes at ingen av de spurte informantene hadde opplevd konflikter med utgangspunkt i generasjonsforskjeller på jobb, noe som kan ha en sammenheng med deres unge alder og få år i arbeidslivet. Som vi har nevnt ved flere anledninger har media vært med på å skape et bilde på hvem disse unge menneskene er, gjerne med en negativ grunntone. Alle medarbeiderne kunne i større eller mindre grad fortelle oss at de ikke kjente seg igjen i denne fremstillingen og dermed distanserte seg fra begrepet «Generasjon Z». Vi kan med dette påstå at faren for at arbeidsgivere og ledere kan ha denne misoppfatningen og fordømmen er reell, og vil kunne skape svært vanskelig i situasjoner med nyetablerte unge arbeidstakere i bedriften. Motgiften mot fordømmer vil i følge Bergem (2018) være nysgjerrighet og undring. Det må her nevnes at vi ikke sitter igjen med en oppfatning av at lederne i intervjuene viste noen negative holdninger eller fordømmer mot sine arbeidstakere, heller tvert om.

Teknologisk utvikling og digitalisering var faktorer som de fleste informantene var innom da de beskrev sin egen generasjon. Vi har sett hos Stillman (2017) at denne kompetansen kan bety at Generasjon Z sitter med kunnskaper som vil komme arbeidsplassen til gode, og at de kan lære de eldre noe nytt. Det krever selvsagt at man legger til rette for det organisatorisk.

Oppfatningen av at Generasjon Z er en gruppe miljøforkjempere ser ikke ut til å stemme fra svarene vi fikk. For en av dem var dette *veldig* viktig, for de andre var det mer at alle nå er miljøbevisste til en viss grad i forhold til hvordan det var for tidligere generasjoner. Men vi ser et engasjement for å bidra til å gjøre verden til et bedre sted, og som blant annet Stillman og Stillman (2017) sier så ønsker de å bruke arbeidsforholdet til å gjøre en eller annen forskjell. Hva denne *forskjellen* betyr varierer fra individ til individ og case til case, men her nevnes for eksempel case 2 har mer fokus på mellommenneskelige relasjoner i dette perspektivet.

Å få muligheten til å være *nytenkende* og bli gitt oppgaver som gir *utfordringer* hvor man kan lære og utvikle seg ser ut til å være viktig for informantene våre. Det kan nok tenkes at det

ikke er spesielt for Generasjon Z, men man må huske at det er snakk om unge arbeidstakere som ikke har all verdens erfaring fra arbeidslivet, og informantene våre viser et behov for utfordringer. Den kompetansen de sitter med er verdifull. Ifølge Drucker (1993) kan det endre maktforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver dersom arbeidstakeren sitter med kunnskap som en viktig kapital i bedriften, men som vi får opplyst om fra leder i case 1 (C1-L2) kan det tyde på at Generasjon Z «ikke forventer at det er et skille mellom leder og ansatt. Selv om de vet at det er et skille». Dette kan forklares med en holdning som vi fant igjen i både case 1 og case 2 - de våger å stille seg kritisk til ting de ikke mener er riktig, og tør dermed å stille forventninger til en mer flat struktur enn en hierarkisk modell med lederen på øverste plassering og unge Generasjon Zere på nederste nivå. Dette kan ha en klar sammenheng med behovet for rask tilbakemelding og hyppig respons, etablert fra en oppvekst med rask teknologi og digitale plattformer hvor alt «du trenger å vite» ligger ett trykk unna.

Ut fra funnene over sitter vi nå igjen med en forståelse av hva som typisk kan kjennetegne Generasjon Z. Dette tar vi med oss videre inn i neste delkapittel som omhandler motivasjon og belønning.

5.1.2 Motivasjon og belønning

Hva som motiverer vil variere fra person til person, det samme kan vi trygt si om belønning. Disse to begrepene handler om noe som både kan ha sitt grunnlag i indre og ytre faktorer og er nært knyttet til ens følelser og verdigrunnlag. Intervjuene ga oss signaler om at det vil være svært interessant å se nærmere på hva som motiverer Generasjon Z som en gruppe og hvilken belønning de ønsker/ikke ønsker. Dette satte krav til at informantene våre fra medarbeidergruppen i begge casene reflekterte over hva som motiverer dem og hvilken form for belønning som er mest hensiktsmessig for å få det meste ut av dem. Også lederne ga sine innspill basert på hvordan de ser Generasjon Z som gruppe i forhold til dette temaet.

Trygghet

Trygghet som motivasjonsfaktor er det mange informanter fra både case 1 og case 2 som legger vekt på. Dette tolker vi som et tegn på at Generasjon Z er opptatt av trygghet for nåtid og framtid, hvor perspektivet på jobbsikkerhet spiller en stor rolle. Under er to sitater, hentet fra begge casene, som viser noe av dette:

Jeg har lyst til å jobbe med noe som er framtidsrettet og noe jeg interesserer meg for. Å jobbe i en voksende bransje. (C2-M3)

Det er vel egentlig å ha en trygg framtid og gjøre noe du trives med og samtidig jobbe mot et større mål. (C1-M2)

Informantene snakker her om flere ting. På den ene siden jobbsikkerhet og på den andre siden det å ha genuin interesse for selve arbeidet. I tillegg sier begge noe om noe *framtidrettet*; å jobbe i en *voksende bransje* og jobbe mot *et større mål*. Dette kan tolkes som en viss usikkerhet i forhold til hvorvidt de er i en jobb i dag som oppfyller disse kravene. Trygghet som motivasjonsfaktor betyr her at informantene er opptatt av jobbsikkerhet i form av yrker som ikke er modent for utskifting i overskuelig perspektiv. Da vi snakket om motivasjonen for valg av utdanning og yrke fikk vi mange svar som lignet på dette sitatet:

Det er jo ikke til å stikke under en stol at fast jobb - det var veldig attraktivt. (C2-M2)

Opplevelsen av at Generasjon Z er opptatte av å strebe etter den tryggheten som jobbsikkerhet gir understøttes av leder i case 1

De sier de vil ha en trygg jobb. Det er noen veldig få som sier at de vil «shoppe jobber». (C1-L2)

I case 2 derimot finner vi en leder som har en litt annen opplevelse

(...) de finner seg ikke i alt for da shopper de bare rundt et annet sted. Og de har så troen på seg selv at dette ordner seg. (C2-L1)

Lederen i denne casen opplever Generasjon Z som mer vertikalt og horisontalt karrieresøkende og mindre på jakt etter trygghet. Hennes perspektiv, sier hun, er at hun opplever dagens unge som betydelig mer risikovillige i arbeidsmarkedet enn hennes egen generasjon. Dette kan tolkes i sammenheng med at dagens unge har mange karrieremuligheter og flere valg for utdanning enn det tidligere har vært, og motivasjonen for å finne noe man *liker og interesserer seg for* kan være vel så sentralt for unge arbeidstakere.

Oppgaver, utvikling og læring

Variasjon som en viktig del av arbeidshverdagen går igjen som en motivasjonsfaktor i case 1 og case 2. Generasjon Z består av unge arbeidstakere som er nye i arbeidslivet, og læring og utvikling er for mange viktig for å utvikle erfaring og holde seg motivert for arbeidet

Her får jeg gjort mye forskjellig og har stor variasjon i arbeidsoppgaver. Det er viktig tidlig i karrieren. (C1-M2)

Informanten reflekterer rundt hvordan varierte oppgaver på et tidlig stadium i arbeidslivet er viktig. Dette sammen med utfordringer legges vekt på av andre informanter, og støttes av blant annet en leder fra samme case

Hva som motiverer dem er veldig forskjellig, men fellesnevneren er at de etterhvert blir flinke til å grave seg ned i problemstillinger, bruke internett og bruke medarbeidere - det er en modningsprosess. (C1-L2)

I denne sammenhengen reflekterer lederen ikke nevneverdig rundt hva som kan sies å være felles som motivasjonsfaktor for Generasjon Z, men legger mer vekt på at unge mennesker sitt første møte med arbeidslivet krever *fordypning og modning* og at *variasjon* er en god vei til å oppnå dette og *selv* finne ut av hva som motiverer dem.

En annen leder i fra samme ser det som en del av lederrollen at man sitter på en mulighet til å motivere unge ansatte gjennom god delegering, og knytter det i sammenheng med følelsen av betydning og fellesskap på arbeidsplassen

Jeg tror de setter mest pris på spennende oppgaver så de føler at det betyr noe å være på jobb og det å ha godt samhold på jobb. (C1-L1)

Vi har vært inne på at hva som motiverer den enkelte varierer, og sitatet under fra leder i case 2 foreslår medbestemmelse som et verktøy fra lederens side til å oppnå motiverte ansatte

Noen ganger så kan vi gå inn og tro at vi skal belønne og skape motivasjon også blir det feil, fordi det var ikke der de var på en måte. Det å få lov til å sitte å få være med i refleksjonen og

prosessen på det og finne ut av hvordan vi vil ha det, da kjenner du eierforholdet til det og skaper motivasjon. Kanskje prosessen kan være like belønnende som selve produktet (C2-L1)

Drivkraft - mening og hensikt

Som nevnt i temaet om miljøspørsmål trakk vi frem spørsmål rundt hvordan man kan gjenkjenne hva som driver Generasjon Z - hvordan meningsskapende arbeid og å finne hensikt ser ut for denne generasjonen. Dette skal vi nå kaste et blikk på ved å presentere noen gode sitater som hjelper oss å danne et bilde på hva som er viktig drivkraft for Generasjon Z

Det å kunne hjelpe andre, enten kollegaer eller andre ansatte - det å gjøre noe som gjør at andre kan gjøre jobben sin, det er veldig givende. (C1-M3)

Dette tolker vi som at informanten opplever stor mening i arbeidet når hun gjør andre i stand til å gjøre sin jobb best mulig. I denne konteksten omtaler hun dette som en stor motivasjonsfaktor.

(...) på et mer generelt grunnlag er jeg veldig opptatt av at tida mi skal være verdt det på en måte. Så jeg er opptatt av at jeg kjenner en mening med det jeg gjør. Så lenge jeg føler det er meningsfylt, og det vil ha en nytte for seg det jeg driver med så motiverer det meg (C2-M4)

Denne informanten, og flere av hennes kolleger, trekker fram dette med å oppleve en *hensikt* i arbeidet. Vi tolker det som at arbeidet har et større formål enn å tjene en god lønn, at deres innsats i arbeidet skal ha ringvirkninger på flere rundt, både for kollegaer og barn i utvikling. Sett i et større perspektiv er flere inne på behovet om å være til nytte for samfunnet rundt seg. Samme informant (C2-M4) forteller om ønsker og planer om en annen karrierevei innen nær fremtid

Den bedriften eller arbeidsgiveren jeg vil jobbe med til daglig handler om å rett og slett at jeg kan bidra til det jeg ønsker i samfunnet som handler om å skaffe bærekraftige løsninger (...). (C2-M4)

Dette er den eneste informanten som uten å ha blitt ledet til det har snakket om miljø og bærekraft som viktig for dem. Denne medarbeideren er meget interessert i dette og omtaler sammenfallende ønsker og verdier hos seg og framtidig arbeidsgiver som avgjørende og

motiverende. I sammenheng med andre resonnementer som denne informanten har levert tolker vi dette også som en del av ønsket om å oppleve mening i arbeidet, hvilket gjør dette poenget for denne informanten betydelig.

Tilbakemelding

Tilbakemeldinger har ofte en slik funksjon at det skaper en følelse av å bli sett, og kan naturligvis dreie seg om positiv eller negativ respons.

Det er moro å høre at noen synes man har gjort en god jobb, men ikke for mye. (C1-M1)

Denne informanten peker på at skryt er et gode og noe som kan bli sett på som en form for belønning. Dette reduseres derimot i verdi hvis det forekommer i for stor grad. Dette ligner på utsagn flere informanter har kommet med. Hvor de gir uttrykk for et ubehag ved for stor grad av skryt. Spesielt hvis de ikke kjenner seg igjen i de rosende ordene. Vi ser på et eksempel også fra case 2

Sier folk «ja, det er du flink til og det burde du jobbe videre med», da kjenner jeg sånn...nei, det...jeg gjør jo ikke det her for å få skryt. Jeg gjør det for at jeg skal ha det bedre og at andre rundt meg skal ha det bedre. Det er en selvfølge at jeg gjør det, så hvorfor skal jeg ha ros? (C2-M1)

Denne informanten har en nærmest negativ holdning til rosende ord og har et sterkere forhold til den motivasjon hun selv finner gjennom mening i arbeidet. En annen informant fra samme bedrift er av en annen oppfatning

Belønning kan være mange ting, som materialistiske ting og positive ord. For meg henger positive ord og tilbakemeldinger høyest. (C2-M2)

Medarbeideren sier her at *positive ord* og *tilbakemeldinger* er noe hun setter *høyest*. For henne vil det å bli sett og få gode tilbakemeldinger på godt utført arbeid være en viktig belønning, og tolkes i denne sammenhengen som følelsen av *å bli sett*.

Det med gode tilbakemeldinger er viktig. At man ikke bare går på jobb og er usynlig og gjør noe rutinearbeid og så drar hjem, men det å faktisk få noe eksempelvis på å ha vært innovativ og får til noe. Jeg har hørt opp gjennom at andre sier: «Hvis du ikke hører noe har du gjort en god jobb». Det holder ikke for meg. (C1-L1)

Å bli sett og anerkjent som en viktig del av arbeidsplassen er noe denne lederen tydeliggjør som en viktig lederoppgave for å motivere de ansatte. Dette kan ses som kontrast til flere av det de unge sier selv, men det er nok graden av gode tilbakemeldinger og ros og at det skal være berettiget som vil bedømme om det blir mottatt som en motivasjon. Dette tolker vi som en pekepinn om at det er viktig at lederne kjenner sine ansatte, poengtert i sitatet fra lederen fra case 2 her:

Det som er belønning for én, kan jo nesten være straff for en annen. (C2-L1)

Lønn og fleksibilitet

Informantene ble også stilt spørsmål rundt verdien av lønn og andre belønninger som frihet og fleksibilitet. Ingen av informantene jobber under vilkår som gir dem muligheter for provisjon, og har faste lønninger hver måned. Vi stilte likevel spørsmål rundt belønning og motivasjon som fikk informantene til å reflektere rundt hvilke goder de selv hadde foretrukket, økonomisk påskjønnelse eller andre påskjønnelser som mer frihet eller fleksibilitet.

Det er deilig å få være fleksibel, men det er også fint med lønn. Jeg takker alltid ja til bedre lønn. Det er ca likt mellom de to i motivasjon. (C1-M1)

Denne informanten snakker om forholdet mellom lønn og muligheten for fleksible dager i jobben. Den fleksibiliteten det her snakkes om er muligheten til å styre sine egne arbeidsdager særskilt gjennom en form for fleksitidsordning. I en tidlig fase av arbeidslivet omtales denne typen fleksibilitet som en mulig belønning av flere av informantene. Det påpekes også av en av lederne at dette er en ytelse som krever en motytelse i form av at bedriften også opplever medarbeideren som fleksibel til forespørsel fra sin leder. Satt opp mot lønn oppfattes disse som jevnbyrdige belønninger i effekt på motivasjon. Dette tolker vi som et argument for fleksibilitet som et betydelig gode.

Sammenligning og drøfting om motivasjon og belønning

I innledningen til denne delen om motivasjon og belønning la vi frem hvordan våre spørsmål rundt disse to temaene handler om noen prosesser som skjer inni mennesket, og vil dermed være individuelt hva som motiverer og hva som oppleves som belønning. Til tross for det

spillerommet man har som leder når det kommer til motivasjon er fortsatt mange belønningssystemer basert på ytre faktorer. Her anser man typisk lønn som gir muligheten til å leve et godt liv, som en viktig motivasjonsfaktor (Taylor, 2006). Dette er allikevel et tema som har vært gjenstand for betydelig forskning og teoretisering over lang tid. God og tett kommunikasjon (Barnard, 1938), oppmerksomhet fra ledelsen (Mayo, 2007), ansvar og respekt (Drucker, 1954) kan være typer belønning som vil påvirke prestasjon og resultat. Funnene og tolkningen avslører at vi også her kan gi noen generelle likheter mellom informantene fra samme case, men også på tvers av casene. Lønn som en betydelig motivasjonsfaktor er ikke uten støtte blant våre informanter og de støtter delvis Taylor sin teori om at lønn har en funksjon på livskvalitet utenfor arbeidsstedet. Det er allikevel sånn at andre faktorer tydelig skiller seg fra lønn og andre ytre motivasjonsfaktorer når det kommer til mulige effektive belønningssystemer. Den mest sammenfallende motivasjonsfaktoren i begge casene er *trygghet*. Dette kan bety forskjellige ting fra forskjellige individer, men i denne sammenhengen kan vi si at den største fellesnevneren virker å være *jobbsikkerhet*. Dette kan arte seg enten som ønsket om fast stilling eller ta en utdanning og senere jobb i et yrke som er fremtidsrettet. Dette funnet får støtte av Stillman og Stillman (2017) som sier at Generasjon Z ønsker trygghet fordi de har vokst opp i en ustabil verden. Dette er myntet på amerikansk forskning hvor utgangspunktet om å vokse opp i en ustabil verden handler om at mange har sett sine foreldre bli rammet av finanskrisen i 2008. Da Norge ble rammet i mindre grad av denne krisen enn USA, er bakgrunnen for hvorfor våre informanter opplever det samme behovet for trygghet noe annerledes. Slik vi ser det kan det bero på flere ting, som for eksempel de unges mange muligheter for yrkesvalg og utdanning her i Norge kan gi år med usikkerhet i form av hva man skal velge og hva som blir riktig for også fremtiden. Da vil det sikkert føles både godt og trygt å finne en arbeidsplass som ivaretar dine behov for trygghet, lønn, trivsel og motivasjon. Ouchi (1981) omtaler den «japanske modellen» som den største suksessfaktoren for landets framvekst i verdensøkonomien på 1970-tallet med fokus på livslange ansettelse, varierte oppgaver, medbestemmelse og internt samarbeid og en sterk kultur (Ladegård og Vabo, 2010). Dette kunne være en modell som inneholder mye av det Generasjon Z etterspør og behøver, selv om livslang ansettelse vanskelig vil la seg praktisere i norsk arbeidsliv. Det forteller oss uansett om en modell med beviselig suksess som er myntet på et mer sammensatt syn på motivasjon og belønning enn ytre faktorer. Men i dette ligger også perspektivet på at valg av yrke også er levedyktig i en verden hvor digitale og teknologiske løsninger i hurtig tempo forandrer arbeidslivet i et hurtig tempo, og faren for at arbeidsstedet bytter ut mennesket med maskin i flere stillinger vil være mer lønnsomt for

bedrifter, og man finner smartere løsninger og andre behov i samfunnet som bidrar til denne utvikling i arbeidsmarkedet. Det er ikke utenkelig at våre informanter, spesielt i teknologibedriften, ser en slik utvikling og dermed har tanker om et slikt scenario. Da blir spørsmål som om «er dette yrket fortsatt relevant om 10 år?».

En annen viktig motivasjonsfaktor var selve arbeidsoppgavene - varierte, utfordrende og spennende oppgaver. I både case 1 og case 2 handlet det mye om å få bli gitt mulighet til å utvikle sin egen kompetanse og ferdigheter ved å få tildelt oppgaver som bidrar til utvikling og læring. Vi ser det som hensiktsmessig å her ta opp igjen deler av et sitat fra en leder under punktet *forutsetning og verdier* i forrige delkapittel

«(...) De er ikke rutinepreget. De er mer utforskende. Mange av dem er kjappere og løser kanskje ting fire ganger kjappere enn en moden voksen mann. Det er ikke alltid at kjapt er bra, det kan også være slurv» (C1-L1)

Lederen peker på noe som går igjen i teorikapitlet, at Generasjon Z foretrekker kjappe løsninger (Alvik, 2018), og gjerne egendefinerte tilnærminger til hvordan de ønsker å løse en oppgave (Stillman og Stillman, 2017). Dette fenomenet ser ikke informantene i Generasjon Z til å ha noe særlig bevisst forhold til, da ingen av dem nevnte dette behovet som en motivasjonsfaktor. Inntrykket vi sitter igjen med er at medarbeiderne har et bevisst forhold til at de har «fortsatt mye å lære», og ønsker et miljø med refleksjon over egen praksis, ny kunnskap, utvikling og økt selvinnsikt (Karp, 2018). Dette støttes også av leder C1-L2 som kobler unge mennesker møte med arbeidslivet til behovet for fordypning og modning, men også hvordan de bruker tilgjengelige verktøy eller medarbeidere til oppgaveløsning.

Hva som er meningsskapende arbeid, gir hensikt og drivkraft for Generasjon Z trekker vi sammen med indre prosesser som danning av verdigrunnlag. Ifølge Schwartz (1994) vil vårt verdigrunnlag dannes gjennom både individuelle læringsprosesser og gjennom sosialisering med andre. Våre verdier er ifølge Kirkhaug (2015) noe som henger tett sammen med hvilke overbevisninger du har, og forteller deg hva som er rett og galt for deg. Informantenes verdigrunnlag er selvfølgelig individuelle, men vi ser noen interessante fellestrekk om hva Generasjon Z er overbevist om - de ønsker at deres innsats og bruk av tid skal ha noen ringvirkninger som kan påvirke andre enn bare dem selv. For en informant ville det være å bidra til at det som har blitt utviklet blir brukt til noe som gagnar resten av verden, det å kunne hjelpe andre kollegaer eller ansatte blir viktig for en annen, en tredje snakker om å bidra til å finne bærekraftige løsninger. Det handler om å bidra til forbedringer av en virkelighet som de

har vokst opp i, preget av til tider skumle «dommedagsprofeti» om at verden går under om vi ikke kildersorterer riktig, spiser mindre kjøtt eller bruker mindre drivstoff. For de fleste virket dette å være noe som var koblet til de som er forkjemper for miljøet, men drivkraften til å påvirke verden er likevel representert hos informantene. Som sagt var det få som snakket om at å effektivisere oppgaveløsninger på egne vilkår som en motivasjonsfaktor, men å legge til rette for at Generasjon Z kan få bruke sine arbeidsforhold på en slik måte at de vil oppleve at de «små» tingene man gjør kan skape noen forskjeller og ha sosiale hensikter ser ut til å være en stor motivasjonsfaktor både i case 1 og i case 2. Dette kan vi selvfølgelig også finne igjen hos tidligere generasjoner, men dette sier allikevel noe om hvilket verdensbilde Generasjon Z er vokst opp med og har med seg inn på arbeidsplassen.

Ett funn som kanskje overrasket oss litt var at det var flere informanter, fra begge casene, som påpekte at ros og positive tilbakemeldinger var fint nok det, men det måtte ikke være for mye, for da vil det «miste sin verdi», og at det er en selvfølge at man gjør en god jobb «så hvorfor skal jeg ha ros?» (C2-M1).

Lederne hadde et klart syn på at ros, feedback og tilbakemeldinger har en motivasjonseffekt ved blant annet at medarbeideren føler han/hun blir sett og anerkjent som en viktig del av bedriften. Noen informanter var tydelig på at de var veldig glad i tilbakemeldinger, men det var som sagt litt overraskende at noen ikke opplevde det på den måten. Informantene har individuelle behov, men vi tør på tross av det å våge å se på mulige årsaker til at noen i Generasjon Z ikke har behov for dette for å bli motivert. For det første har vi dratt frem viktigheten av selve oppgaven og oppdagelsen av hvilke funksjoner en oppgave kan ha for motivasjon i seg selv og nok til at man går videre til neste oppgave.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke ledelsesformer er mest relevant for Generasjon Z?

For å svare på dette spørsmålet har vi delt våre empiriske funn inn i tre kategorier med underliggende delkategorier. De overordnede kategoriene er hentet fra vår intervjuguide og tar utgangspunkt i utgreiingene informantene har hatt rundt temaene **lederstil- og atferd**, **arbeidsmiljø** og **kommunikasjon**. Hovedfunnene under disse kategoriene har vært utgangspunkt for delkategoriene under. For å kunne gjøre en helhetlig drøfting rundt dette forskningsspørsmålet vil vi også inkludere hovedfunnene fra forskningsspørsmål 1 da forskningsspørsmål 2 bygger på dette. Dette vil bli gjort samlet etter redegjørelse for de

viktigste funnene. Tabellen nedenfor viser en sammenfatning av de viktigste funnene i vår krysscuseanalyse rundt dette forskningsspørsmålet (Vedlegg 10, større format).

X(uthevet stor) = nevnt av flere og vektlagt, X(stor) = nevnt av én til to, x = nevnt av én, blank = ikke nevnt

		Forskningsspørsmål 2 - Case		Forskningsspørsmål 2 - Analyseenhet	
Funn		Case 1 - Teknologibedrift	Case 2 - Barnehage	Analyseenhet - Medarbeidere	Analyseenhet - Ledere
Lederstil- og atferd	Støtte/hjelpe	X	X	X	X
	Delegere	x			X
	Pålitelig/Tillitsvekkende	X	X	X	X
	Involvert		X	X	
	Utfordre/motivere	x	x	x	x
	Frihet (oppgaveløsning)	X	x	X	x
Arbeids- miljø	Fysiske rammer mindre viktig	x	X	X	x
	Psykiske rammer mer viktig	X	X	X	X
	Psykisk helse	x		x	x
Kommuni- kasjon	Hyppige tilbakemeldinger	X	X	X	X
	Skype/ F2F foretrukket	X	X	X	X
	Årlig/halvårlig tilbakemelding	x	x	x	x

Tabell 7: Krysscuseanalyse – Hvilke ledelsesformer er mest relevante for Generasjon Z?

5.2.1 Ønsket lederstil og -atferd

Utgangspunktet for funnen under denne kategorien er informantenes redegjørelser rundt blant andre spørsmål om: hvordan en burde opptre mot sine ansatte, hva god ledelse er og hva lederens viktigste funksjon er. Også informantenes forhold til hvilke rammer de fortrinnsvis ønsker ved gjennomføring av tildelte oppgaver er hensyntatt.

Støttende og hjelpende

Vi opplever at et viktig trekk hos en leder vil være at den opptrer støttende. Informantene i både teknologibedriften og barnehagen uttrykker at behovet for lederen som en tilgjengelig rolle som tilbyr hjelp og veiledning på forespørsel er betydelig. Årsaken til dette kan være et behov for å redusere usikkerhet og feilkilder sånn vi tolker medarbeiderne i teknologibedriften, mens lederen i barnehagen snur på det og mener at dette kontinuerlig skal hjelpe de unge med å se muligheter og tenke positivt. Fokuset på at dette er unge mennesker som skal ledes kommer også tydelig fram av svaret til den ene lederen i case 1, som omtaler lederens oppgave for Generasjon Z som en «oppdragerrolle».

En god leder er noen som hjelper deg når du trenger hjelp og som du ikke er redd for å spørre om hjelp. (C1-M1)

(En god leder) er det å spille hverandre gode, å løfte hverandre og tenke muligheter. (C2-L1)

Det blir en litt sånn oppdragerrolle. (C1-L2)

Pålitelig og tillitsvekkende

Behovet for at en leder er til å stole på framgår som tydelig i denne casen. Både lederne og medarbeiderne i begge caser trekker med forskjellige ord fram pålitelighet som en viktig faktor. Dette er en av de mest helhetlige trendene i kategorien **lederstil og -atferd**.

Bakgrunnen for dette kan ha sammenheng med foregående kategori og handle om å redusere usikkerhet. En leder trekker også fram at denne aldersgruppen kan oppleve flere utfordringer i livet enn andre.

(En god leder) er en som tar ansvar. En man kan spørre når man er usikker på noe. En man kan stole på. (C1-M2)

Fortjenesten de får ut av en saksorientert leder er at de får en leder de kan stole på, som de vet ikke hører på den som roper høyest, men at alle skal få en uttalerett og bli forstått.

(C2-L1)

Frihet i oppgaveutførelse

Et annet sterkt funn på tvers av casene er at både medarbeidere og ledere ønsker at oppgaver gis med en viss grad av frihet rundt hvordan den skal utføres. Graden kan variere ut fra ulike faktorer og forutsetninger og dette kan bli et ledelsesspørsmål. Bakgrunnen for at de ønsker dette er tilsynelatende en formening om at dette er den beste veien til egen utvikling. Trenden her er noe sterkere blant medarbeiderne hos teknologibedriften, men oppfatningen går igjen hos absolutt alle respondenter i varierende grad.

De unge ønsker friheten og muligheten til å velge sine egne oppgaver og utfordringer av og til pluss at det er takhøyde til å spørre og si fra, så får de også blomstre. (C1-L2)

Jeg føler ikke at jeg lærer så mye hvis oppgaven er for detaljert. (C1-M1)

Det finnes mange veier fra A til B. Man må ikke bare gjøre det på den ene måten liksom, så lenge du vet hvor du skal ende opp. (C2-M4)

Jeg tror at i forhold til den unge generasjonen så ser de på frihet som et gode og det betyr ikke fri. Det betyr frihet til å handle, frihet til å påvirke, frihet til å tenke nytt. (C2-L1)

Utfordre og motivere

Å sørge for læring og utvikling hos den ansatte trekkes fram som viktig av på tvers av ledere og medarbeidere i begge caser. Her blir dog forskjellen mellom bedriftene tydelig. Der denne utviklingen hos teknologibedriften tydelig handler om en spesifikk kompetanseheving virker innholdet i begrepene å være noe bredere hos medarbeiderne i barnehagen. «Å utfordre» går igjen som et begrep flere bruker. Disse funnene tolker vi til å delvis handle om selvrealisering og et ønske om å bli alt man kan bli, men også et tydelig ønske om å gjøre dette innenfor kyndige rammer av noen andres erfaring og kunnskap.

(Lederens viktigste oppgave) er å kunne følge opp, gi utfordringer, delegere og gi ansvarsområder som de kan vokse på og føle seg nyttig med. (C1-L1)

(Lederen) må komme med noe jeg kan jobbe mot: mål. Og motivasjon for jobben. Det må være en som kan gjøre at jeg kan utfolde meg og bruke mine egenskaper og kunnskaper som jeg har tilegnet meg. (C2-M3)

Delegere

Spesielt lederne i teknologibedriften ser på det å delegere som en viktig oppgave for en leder. Medarbeiderne har ikke det samme fokuset på dette. Delegeringen kan sees i sammenheng med den foregående oppgaven som går på å sørge for de mest hensiktsmessige utfordringene for den enkelte. Her opplever vi en viss variasjon i hensikten med delegeringen. Enkelte ser på dette som en rent administrativ oppgave, mens andre ser på det i en større sammenheng.

For meg er ledelse å få informasjon, gi informasjon og delegere, vise tydelighet og omsorg. (C1-L2)

Delegering og å spille på medarbeiderne er viktig for meg. (C1-L1)

Involvert

Spesielt medarbeiderne i barnehagen mener at et viktig trekk ved en leder er han/hun er involvert i medarbeiderne sin hverdag. Denne oppfatningen kommer ikke til uttrykk hos hverken medarbeidere eller ledere i den andre casen, men vi kan ikke med det si at dette ikke er et ønskelig trekk også for den gruppen. Lederens evne til å involvere seg tolkes vi som viktig for at de ansatte skal føle seg sett og ikke minst forstått når det kommer til konkrete arbeidsoppgaver og utfordringer.

For meg føles det som hun forstår hverdagen i barnehagen. Dersom hun bare hadde sittet på kontoret sitt og ikke visst hva som hadde foregått i hverdagen, hadde jeg følt meg mindre trygg på at hun forstår oss. (...) Jeg føler meg veldig trygg på henne. (C2-M2).

Det er en veldig positiv ting på min arbeidsplass at lederen er såpass involvert som hun er. (C2-M4)

Sammenligning og drøfting om lederstil og -atferd

Rundt de fleste av hovedfunnene vi har trukket fram er det en tydelig trend i at disse står sterkt på tvers av begge case og begge analyseenheter. Både ledere og medarbeidere i begge case skaper et bilde av at Generasjon Z vil ha behov for en leder som deltar aktivt i den ansattes utvikling gjennom å være **støttende og hjelpende** og skape trygge rammer. Det er også viktig at lederen er **pålitelig**, nok sådan til at den ansatte kan komme med spørsmål når det måtte være om hva enn det måtte være og at de stoler på at lederen vil ta sitt ansvar. Et tredje funn som det er full enighet om er at Generasjon Z ønsker og behøver en stor grad av **frihet rundt hvordan oppgaver skal løses**. Dette handler om utvikling, læring og selvrealisering. Utover dette opplever vi en varierende grad av enighet rundt hva som er lederens viktigste funksjon på arbeidsplassen. Alle virker å være enig i at det er viktig for en leder å kunne **utfordre og motivere** sine ansatte, mens lederne i teknologibedriften mener at **delegering** av oppgaver er en like viktig funksjon. Spesielt de ansatte i barnehagen trekker fram lederens evne til å **involvere** seg i de ansattes hverdag som viktig. Dette handler om forståelse for oppgavene og situasjonene de ansatte befinner seg i.

Blant årsakene til at informantene ser behovet for en **støttende og hjelpende** er for å redusere en følt usikkerhet rundt sosial posisjon og kompetanse. Denne usikkerheten og problematikken rundt kompetanse tas det blant annet høyde for i SBL-teorien (situasjonsbetinget ledelse) (Blanchard, 2006). Selv om denne teorien forfekter en situasjonsavhengighet, tar den ikke hensyn til veldig mange faktorer i omgivelsene. Faktorene teorien baserer seg på er i hovedsak motivasjon og kompetanse. Selv om vi ikke har noe grunnlag for å si at Generasjon Z er relativt sett mindre motivert enn andre generasjoner, kan vi her peke på at de tilsynelatende opplever en høyere grad av usikkerhet. Denne usikkerheten kan ifølge Martinsen (2019) sidestilles med dårlig motivasjon. Når det kommer til kompetanse kan vi heller ikke si at Generasjon Z relativt sett er mindre kompetente enn andre, men de er unge og ferske i arbeidslivet. Det er dermed naturlig å anta at de ikke har nådd sitt fulle potensiale på nåværende stadium. Ut fra disse funnene sier SBL-teorien at Generasjon Z vil nyte godt av en *coachende* eller *deltakende* leder som henholdsvis vil være sterkt eller lite styrende, sterkt støttende og utøve en inkluderende toveiskommunikasjon med den ansatte (Vedlegg 4). En form for coachende lederstil vil sannsynligvis møte behovet for veiledning som ytres rundt dette temaet. Dette grunnlaget kan allikevel være noe sviktende, da antakelsen om at Generasjon Z har en lavere kompetanse enn andre er basert på at de er unge og ferske. Dette er naturligvis ikke en statisk antakelse da Generasjon Z også vil bli eldre. At Generasjon Z er unge er ikke i seg selv en sterk og holdbar karakteristikk. I dette vil det ligge at Generasjon Z, som alle andre vil utvikle seg, utvikle sin kompetanse og trygghet og dermed vil de kunne bevege seg innenfor denne modellen. Ut fra det vi vet om Generasjon Z vil ikke SBL-teorien være omfattende nok til å si noe om helheten i hvordan man kan tenke seg at de burde ledes.

Det kan også argumenteres for at teorier som baserer seg på et individorientert menneskesyn vil stå seg godt til noen av de behovene som ytres for og av Generasjon Z. Å utøve en type hjelpende lederskap, som bidrar til sine ansattes mestring, står sentralt innenfor *Positivt lederskap* (Adriaenssen et al. 2017). Her er det endelige målet å fasilitere at den ansatte skal bli så god som hen kan innenfor det feltet hvor korrelasjonen mellom motivasjon og ferdigheter er sterkest. Dette kan også se ut til å være en form for ledelse som spesielt medarbeiderne i barnehagecasen etterspør – en stor grad av **involvering** fra lederen sin side. Motsetningene til dette vil eksempelvis kunne være en form for transaksjonsledelse. Denne preges i større grad av et gruppeorientert menneskesyn og en reaktiv og regelstyrt lederstil.

Laissez-faire-ledelse (Bass, 2008) vil heller ikke møte behovet for involvering og tilgjengelighet.

At en som skal lede Generasjon Zere bør være **pålitelig** og **tillitsvekkende** var et annet sterkt funn som like stor grad gikk igjen på tvers av case og analyseenheter. Bakgrunnen for dette har igjen sin rot i *usikkerhet*, som behovet for at lederen er støttende og hjelpende. Altså vil de foregående drøftingene være relevante også for dette behovet. I tillegg kan vi si at det også kommer fram at en måte å underbygge denne tilliten er å opptre saksorientert, åpen og interessert. Dette kjenner vi igjen i spesielt teorier som blant annet kjennetegnes av en *demokratisk og proaktiv* lederstil som i mange moderne teorier: *Transformasjonsledelse* (Bass, 2008), *Positivt lederskap* (Adriaenssen et al, 2017), *Verdibasert ledelse* (Martinsen, 2019), *Medarbeider/relasjonsorientert ledelse* (Ekvall og Arvonen, 1991) og *Endringsorientert ledelse* (Ekvall og Arvonen, 1991).

Det tredje av de funnene som har bred støtte på tvers av alle informanter er det ytrede eller opplevde ønsket Generasjon Z har av å bli gitt en grad av **frihet rundt hvordan, hvor og når oppgaver skal løses**. Med bakgrunn i årsakene som oppgis er det nærliggende å sette dette i sammenheng med at både lederne og medarbeiderne uttrykker at en av lederens viktigste funksjoner er å **utfordre og motivere** de ansatte. Her ser vi et av de klareste skillene i våre funn mellom den humanoria-baserte fagretningen til de ansatte i barnehagen og den tekniske fagretningen til de ansatte i teknologibedriften. Ønsket om å bli utfordret i teknologibedriften uttrykkes utelukkende å handle om teknisk faglig kompetanse, mens det i barnehagen virker å være et bredere perspektiv som handler om selvrealisering, videreutdanning og til og med muligheter til å bevege seg videre til andre fagretninger. Den teorien hvor vi finner det klareste motstykket til dette behovet er *Transformasjonsledelse*. Denne teorien har som mål for medarbeiderne at de skal utvide sin menneskelige og profesjonelle horisont. Dette skal oppnås gjennom at de oppfordres til å bruke oppfinnsomhet og sine evner til å løse avanserte utfordringer og dermed oppnå ambisiøse målsetninger satt av en karismatisk foregangsfigur (lederen), snarere enn å løse disse innenfor rammer satt av selskapets eller omgivelsenes normer og regler (Bass, 2008). En utfordring ved denne høye graden av autonomi og ambisjonsnivå vil for Generasjon Z være at i hvilken grad de ønsker denne friheten er, ifølge våre informanter, varierende. Opplevelsen av konsekvenser ved å gjøre feil og manglende ønske om å dele dårlige resultater kan gjøre at for stor grad av autonomi og frihet vil virke hemmende. Flere uttrykker også tydelig at de ønsker at denne friheten og utfordringen skal

skje innenfor rammer av kyndig veiledning. Et viktig element i ved tildelingen av ansvar og frihet vil derfor være medbestemmelse og involvering i prosessen fram til oppgaveutførelse. Dette tar også teorien høyde for.

Vi opplever at kun lederne i teknologibedriften trekker fram det å **delegere** oppgaver som en av lederens viktigste oppgaver. Det kan argumenteres for at dette er en strengt administrativ oppgave i referanse til Kotters (1998) inndeling av begrepet ledelse som bestående av lederskap og administrasjon. Hvis denne oppgaven trekkes ut til å stå alene og tillegges viktighet vil dette peke i en retning av eksempelvis *Transaksjonsledelse* (Bass, 2008) eller *Oppgave/produksjonsorientert ledelse* (Ekvall og Arvonen, 1991). Sånn vi tolker det gjennom kontekst og de samme informantenes redegjørelser rundt andre temaer opplever vi allikevel at de ser delegering som en deloppgave i en større sammenheng og et grunnlag for å kunne innfri de dypere behovene ovenfor. Dette perspektivet opplever vi ikke at de yngre informantene har.

5.2.2 Arbeidsmiljø

Som utgangspunkt for funnene under denne kategorien har vi tatt utgangspunkt i informantenes redegjørelser rundt blant andre spørsmål om innholdet og betydningen av de fysiske og psykiske rammene som tilbys på arbeidsplassen og hva som skal til for at informanten trives på jobb.

Fysiske rammer er mindre viktig

Vi ser ut fra våre analyser at det er en stor grad av enighet om at fysiske rammer spiller en rolle for både trivsel og utgangspunkt for å gjøre en best mulig jobb. Dette behovet virker allikevel å være på et hygienefaktor-nivå, der fraværet av eksempelvis gode kontorstoler hos teknologibedriften eller gode pauserom-fasiliteter hos barnehagen fører til misnøye. De samme faktorenes tilstedeværelse vil tilsynelatende ikke føre til opplevd økt trivsel. De fysiske rammene skal primært være av en sånn standard at de *ikke er til hinder* for å gjøre en god jobb. Disse holdningene, med noe ulikt innhold, går igjen på tvers av begge case og analyseenheter. I case 1 vil dette eksempelvis være at man har det tekniske utstyret til faktisk å kunne utføre jobben eller spesielt gode kontorstoler. I barnehagen kan det i større grad være fasiliteter for barna som også påvirker de voksne, samt de nevnte pauseromfasilitetene.

Veldig ålreit å ha praktiske ting i orden, benker i riktig høyde for eksempel. Bordtennisbord eller massasjestol hadde ikke motivert meg til å ha gjort en bedre jobb. (C2-M2)

De fysiske forutsetningene mener jeg at er veldig viktig, og det ser man som sagt godt i denne jobben her. Og det tror jeg at det vil være på enhver arbeidsplass, at de fysiske forutsetningene gjør at du føler at du kan gjøre en best mulig jobb, at det ikke begrenser det du kan gjøre. (C2-M4)

Psykiske rammer er mer viktig

Viktigheten av de psykiske rammene som skapes og tilbys på arbeidsplassen er det funnet i kategorien **Arbeidsmiljø** som er tydeligst. Her opplevde vi at de fleste informantene ville gi oss lange tankerekker om sitt syn på temaet. Spesielt lederne er inne på hvorfor dette er spesielt viktig for de unge i dag både gjennom at de er i en sårbar alder og antas å oppleve et tøffere psykisk press enn tidligere generasjoner. Mange satt også de fysiske og psykiske rammene opp mot hverandre og reflekterte over forskjellen i viktighet og hvorfor. Dette har også fått noen til å reflektere over begge må være på plass og spille sammen for å skape et godt arbeidsmiljø.

Det psykiske miljøet er det viktigste. Fordi de er i en sårbar alder. (C2-L1)

Det psykiske miljøet spiller en mye større rolle enn det fysiske (...) De er jo veldig opptatte av hvordan «jeg føler det» og de er veldig mentalt logget på i forhold til «hva det gir meg». (C2-L1)

Både fysisk og psykisk arbeidsmiljø er viktig. Det er viktig at vi har god kjemi, for vi skal jo hjelpe hverandre i hverdagen. (C1-M2)

Psykiske helse

Et fåtall av informantene belyser et tema som vi opplevde at ble viet mye plass i mediebildet og tidligere forskning rundt Generasjon Z og det er *psykisk helse*. Vi så ikke noe godt mønster i hvem som har tok opp dette. Det var spesielt en medarbeider i barnehagen og en leder i teknologibedriften som gikk spesifikt inn på dette. Vi har valgt å skille dette fra delkategorien **psykisk arbeidsmiljø** da den hadde et, i større grad, positivt innhold gjeldende samhold og

motivasjon. Denne delkategorien handler mer om eksplisitt negative sidene ved psykisk helse og samtidig viktigheten av at lederen tar en rolle i denne utfordringen. Vi tolker informantenes refleksjoner rundt temaet som å bety at lederens evne til å opptre inkluderende og støttende vil være avgjørende for prestasjoner og følt mestring, blant en gruppe mennesker som det hevdes at opplever stress og press i større grad enn tidligere generasjoner.

De ønsker også å bli sett, jeg tenker at de ønsker å få jobber hvor de kan påvirke for de har noe med seg som gjør at de føler at de har mye å bidra med, og det tror jeg må til, man må bruke ferdighetene deres til å la dem få lov til å være med å påvirke (...). Men samtidig så ser jeg at om du har mye ting i hodet og digitalt god, og veldig på, at du har masse med deg som du har lyst å ha ut, så kan det bli litt mye også. De bør ikke la seg brenne helt ut og gå på en smell. De har nok veldig stor tro på seg selv, og kan nok fort gå på en smell tenker jeg. (C2-L1)

Denne lederen fra case 2 presiserer hvordan involvering av unge arbeidstakere vil være viktig for å komme deres behov for å påvirke, bidra og brukt sine ferdigheter i møte i arbeidshverdagen. Fra hennes perspektiv har hun erfaringer med hvordan Generasjon Zs driv etter å få brukt seg selv og sin kunnskap i jobbsammenheng også i tilfeller må porsjoneres og veiledes i en fornuftig retning. Leder fra case 1 gir oss noen av de samme refleksjonene, og viser til hvor sentralt det kan være for en følelse av medlemskap i et arbeidsmiljø:

Blir de ikke passet på psykisk kan de få en knekk. Enten hos oss eller senere. Ved at de psykisk føler seg ønsket og lykkes, blomstrer de fortere og blir en del av arbeidsmiljøet vårt. Vi ønsker ikke noen som bare går rundt i gangene, men som tar del i oss. Både faglig og mellommenneskelig. (C1-L2)

En av medarbeiderne fra case 2 kunne fortelle om et savn etter mer synlig og fokusert arbeid med psykisk helse i bedriften og la vekt på hvordan det kunne motivere henne til å prestere enda bedre.

Psykisk helse er veldig viktig for å kunne prestere godt på jobben, har du det bra med deg selv så kommer du også til å gjøre det bedre på jobb, og derfor burde jo godt psykisk arbeidsmiljø være ett av de absolutt viktigste tingene for en leder (C2-M4)

Sammenligning og drøfting om arbeidsmiljø

Hovedfunnene vi vil konsentrere oss i denne kategorien er at informantene opplever **psykiske rammer som viktigere enn fysiske rammer** på arbeidsplassen, men at begge disse allikevel omtales med positive fortegn blant informantene. Med mer negativt fortegn snakkes det om **psykisk helse** og da viktigheten av lederens evne til å fasilitere mestring og forebygge stress og ekskludering med de konsekvenser det måtte få for den enkelte.

At arbeidsplasser har tilbud om ekstra goder i det fysiske miljøer, som PlayStation eller bordtennisbord, har vi inntrykket av at skal virke som en ekstra motivasjonsfaktor for spesielt unge arbeidstakere. Ingen av informantene i hverken Case 1 eller Case 2 ga uttrykk for at dette ville virke positivt på deres prestasjoner eller motivasjon på jobb. Det som uthevet seg som det viktigste for deres trivsel og arbeidshverdag i sin helhet virket å være den mellommenneskelige relasjonen mellom medarbeidere og med sin leder. Det psykiske arbeidsmiljøet er viktigere for informantene i Case 1 og Case 2 og hvilke oppgaver de ble tildelt enn hva de fysiske rammene rundt tilbyr. Ord som samarbeid, kjemi, løs og ledig tone mellom mennesker og refleksjon med andre er begreper vi finner i begge casene. Vi hadde en antagelse før intervjurundene at dette var myke faktorer som var spesielt viktig for dem som jobber i en omsorgs og -læringsinstitusjon, men vi sitter igjen med inntrykket at det var minst like viktig for de som jobbet i teknologibedriften. Som lederen i Case 1 poengterer «de er i en sårbar alder. Blir de ikke passet på psykisk kan de få en knekk» (C1-L2). Det støttende arbeidsmiljøet går igjen som en viktig innsikt i det psykiske arbeidsmiljøet hos informantene, og de opplever å kan hente dette i hverandre og hos sin leder.

Også leder i Case 2 forteller om å ha inntrykk av å se dette hos unge arbeidstakere «de er veldig opptatte av hvordan «jeg føler det» og de er veldig mentalt logget på i forhold til «hva det gir meg»» (C2-L1). Informantene i Generasjon Z gir oss beskrivelser på hvordan psykisk arbeidsmiljø og psykisk helse har sammenheng med jobb-prestasjoner. Det vil det nok muligens være for alle generasjoner, men Generasjon Z har fått på seg et kjennetegn (spesielt fra media) for å psykisk sårbar generasjon, men slik som Madsen (2018) beskriver er det spørsmål om dette er på bakgrunn av en samfunnsutvikling som har gitt denne effekten. Vi leser fra intervjuene og teorien at dette ikke er en generasjon som må undervurderes, tvert imot. Generasjon Zs driv etter å finne effektive måter å løse oppgaver på blir i teorien vektlagt, og faren ved å kunne miste noen biter av det store bildet på veien kan bli en bekostning av denne «driven». Etter intervjuene blir vi sittende igjen med en forståelse av å ha snakket med en gruppe av Generasjon Zere som har innsikt i at refleksjon og samhandling

med andre har en viktig verdi for hvordan man presterer på jobb. De er unge og har dermed lite erfaring, dermed vil en bratt læringskurve kunne trenge det støttende psykiske arbeidsmiljø som ser hva den enkelte trenger for sin utvikling, læring og generelle trivsel på arbeidsplassen.

Sett i lys av ledelsesteorier peker disse faktorene oss, kanskje spesielt, i retning av en *Medarbeider/relasjonsorientert* form for ledelse. Denne teorien ser først og fremst organisasjonen som et sosialt samspill og har et individuelt menneskesyn i bunn samt et prinsipp om situasjonsavhengighet for hvilken type ledelse som er best i gitte situasjoner. Dette svarer godt til medarbeidernes behov. Typisk vil lederen her ønske å skape en tett mellommenneskelig relasjon med medarbeideren og opptre støttende. Det vil oppfordres til en tosidig meningsutveksling som skal gi basis for lederens grunnlag for foreslåtte veivalg for den enkelte. Selv om dette er en utbredt form for ledelse i moderne arbeidsliv, kan vi allikevel argumentere for at behovet for denne typen lederskap vil være spesielt relevant for Generasjon Z, hvis vi trekker de negative konsekvensene ved opplevd press inn i konsekvensbildet. Selv om denne teorien tydelig preges av et mykt verdisett påpeker Martinsen (2019) at dette er begrunnet i en antakelse om hva som gir best resultater.

Vi kan påstå at det å være ung sammenfaller med det å møte på nye og uprøvde utfordringer. Dette kan generere en følelse av stress, en følelse som alle kjenner på uavhengig av alder når man havner i situasjoner som krever at man må strekke seg litt ekstra. Dersom følelsen av at man ikke mestrer utfordringer som oppstår enten på det private plan eller i arbeidslivet, vil kanskje følelsen av å ikke prestere være nært forestående. Vi støtter oss til Karp (2018, s. 120) som trekker frem hvordan *stress* blir benevnt som «en av vår tids folkesykdommer» ved at det påvirker og går ut over vårt overskudd. Adriaenssen et al. (2017) kobler negative følelser som stress sammen med mestring og det å ha et dårlig selvilde. De poengterer hvordan ledere har en viktig oppgave med å få medarbeidere til å ha tro på seg selv og tilrettelegge på en slik måte at selve arbeidsoppgavene tilpasses hva den enkelte mestrer. Det handler spesielt om å «passe på» de som kan være ekstra sårbar ved å være ung og uerfaren i et arbeidsmiljø som vi ser i sitatene fra C1-L2 og C2-L1. En tanke vi også gjør oss i denne sammenhengen er sammenhengen mellom ønsket om å prestere og at ting skal skje raskt og ha et hurtig tempo er responser Generasjon Z er svært vant til, spesielt på grunn av en oppvekst preget av teknologiske løsninger. Erfaringen om at kunnskap og informasjon er lett tilgjengelig via noen få tastetrykk kan skape en forventning som ikke bestandig innfris, og utålmodigheten

etter å finne «svaret» på oppgaven vil nok ikke bestandig ligge så lett tilgjengelig. Dette kan tenkes å være et grunnlag for følelsen av å ikke mestre, og utfordringen havner i et slikt spenn at følelsen av stress kommer sigende. Adriaenssen et al. (2017, s.79) henviser til Robertson og Cooper og viser til at behandlingen av medarbeidere vil være avgjørende for om arbeidet utvikler følelsen av trivsel og velvære, eller til en «sykdomsfremkallende kontekst». Vi forstår det slik at lederne i case 1 og Case 2 (C1-L2 og C2-L1) anerkjenner denne reaksjonen. Dermed blir det en sentral lederoppgave å kunne ha en forståelse for et slikt reaksjonsmønster, spesielt som leder for unge arbeidstakere som Generasjon Z er. Vi ser viktigheten av å kunne være i forkant eller identifisere dette og hjelpe unge medarbeidere med blant annet å sortere ut hva som er hva, og hvilke forventninger som ligger i oppgaven.

5.2.3 Kommunikasjon

Som utgangspunkt for funnene under denne kategorien har vi tatt utgangspunkt i informantenes redegjørelser rundt blant andre spørsmål om innholdet og betydningen av de formene for kommunikasjon som praktiseres på arbeidsplassen. Spesielt har spørsmålene dreid seg rundt hvilke behov informantene har for kommunikasjon med leder, hvilket krav de har til innhold og på hvilke plattformer dette skal skje.

Hyppige tilbakemeldinger

På tvers av begge case og analyseenheter framgår det tydelig at Generasjon Z har en forventning om å bli fulgt opp med tette mellomrom med en form for tilbakemelding. Viktigheten av dette understrekes av både ledere og medarbeidere med forskjellige innfallsvinkler. Det kan eksempelvis hindre at en medarbeiders «dårlige dag» får forplante seg og bli til hinder for læring og utvikling. Dette settes også i sammenheng med den strukturerte medarbeidersamtalen (typisk årlig/halvårlig), der medarbeidersamtalen er en positiv «institusjon» som verdsettes av de fleste, vil den ikke være i stand til å fange opp daglige utfordringer som denne gruppen potensielt opplever oftere enn sine eldre medarbeidere. Det påpekes også at de daglige tilbakemeldingene er best rustet til å la den enkelte utvikle seg jevnt.

I større perspektiv er det fint med halvårige samtaler, men det er også viktig å kunne følge egen utvikling fra dag til dag, det blir mer sånn finpussing (...) Hvis jeg føler at jeg har en dårlig dag blir det viktigere med den daglige kommunikasjonen (med leder). (C1-M3)

Det er en daglig greie. Vi må kommunisere. Hvis ikke går det ikke rundt (...) Jeg er tilgjengelig på den måten at jeg kan få melding på SMS, mail eller Skype. Hvis jeg får en mail og svarer to uker senere er det dårlig lederskap. Spør du skal du få svar - stort eller smått. (C1-L1)

Jeg har aldri opplevd at jeg har samlet opp så mye tanker at jeg får noe særlig ut av en sånn samtale (...) Jeg føler at det som skjer i hverdagen er så mye mer givende, å få de små stikka i arbeidshverdagen, det er mer naturlig å bare ta det der og da, i forhold til at jeg skal kunne gjøre jobben min best mulig, å ha de hverdagslige tilbakemeldingene. (C2-M4)

Årlig/halvårlig tilbakemelding

Til tross for at de fleste opplever at denne gruppen unge mennesker har et stort behov for hyppige tilbakemeldinger opplever ikke vi at dette er uten unntak blant våre informanter. Her ser vi en sammenheng mellom de som ikke ønsker hyppigere tilbakemeldinger enn de fastsatte medarbeidersamtalene og de som ikke ønsker skryt. Disse informantene har gjennomgående gitt svar som tyder på stor grad av selvstendighet og at de motiveres og drives av andre faktorer enn tilbakemelding. En informant presiserer at dette ønsket ikke er til hinder for en åpen kommunikasjon med sin leder når det måtte passe, mens en annen påpeker at den daglige samtalen ikke nødvendigvis har rammer som gjør det naturlig å ta opp vanskeligere tema.

Vi har en samtale hvert halvår hvor vi går gjennom ting, jeg trenger ikke noe mer enn det. (C1-M1)

Jeg synes det er greit med en samtale hvert halvår, men jeg kan jo snakke med nærmeste leder oftere. (C1-M2)

Jeg kunne ønsket medarbeidersamtale selv om jeg ser lederen min hver dag. Det er ikke alt som er like lett å ta opp når du står oppi jobb-oppgaver. (C2-M2)

Face to face / Skype er foretrukket

Hovedtrekket her er at både ledere og medarbeidere opplever face to face-kommunikasjon, alternativt Skype (videokonferanse), som den mest effektive måten å kommunisere på. Dette

er allikevel i de fleste tilfeller en påstand med modifikasjoner. De fleste respondentene opplever at kommunikasjonsmetode/plattform er avhengig av budskapet som skal sendes og at viktigheten av meldingen er førende. I de fleste tilfeller mener informantene at jo viktigere budskapet er, jo viktigere er det at det leveres ansikt til ansikt. En informant legger også til at dette gjelder selv om budskapet er ubehagelig. Utenom dette oppleves melding eller e-post godt nok. Overraskende nok er medarbeiderne på tvers av begge casene også tydelig på at sosiale medier ikke bør blandes inn i den profesjonelle kommunikasjonen på arbeidsplassen. Dette ønsker de å holde separat, delvis fordi de ønsker å framstå med forskjellige personas profesjonelt og privat.

Hvis det er en viktig beskjed er face-to-face beste kommunikasjon. Da får man vite hvordan det er. Skype er veldig greit til annen kommunikasjon. (C1-M2)

Er noen samtaler som selvfølgelig er ubehagelig å ta ansikt til ansikt (...) men likevel er det mange ting som ikke egner seg over melding eller mail. (C2-M4)

Hvis det er arbeidsrelatert ville jeg nok ikke ha brukt sosiale medier. Jeg føler det er for «pleasure», ikke for jobb. (C2-M3)

Sammenligning og drøfting om kommunikasjon med Generasjon Z

En viktig faktor som skiller disse to casene er at bedriften i Case 1 anvender datamaskiner for å løse sine arbeidsoppgaver mens bedriften i Case 2 arbeider med menneskelige samspill. I Case 1 nevnes teknologiske tjenester som Skype som et alternativ til fysiske møter, noe Case 2 ikke naturlig vil kunne legge opp til. Allikevel vil de fysiske og verbale møtene mellom leder og medarbeider være noe informantene i Generasjon Z fra begge casene foretrekker. Dette er med på å underbygge det vi tidligere har snakket om rundt Generasjon Z sitt ønske om at kommunikasjon skal foregå ansikt til ansikt og ha en midlertidig ramme (L. Curiel, personlig kommunikasjon, 08.januar 2020). Altså skal det ikke kunne lagres og brukes av andre i andre sammenhenger. Dette kan ha med tillit å gjøre, som vi også berører i andre delkapitler i denne drøftingen. Sammenhengen vi ser her er at viktigheten med *hyppige tilbakemeldinger* i hverdagen er viktig for unge arbeidstakere, noe som støttes av det vi har presentert i teorikapitlet (Alvik, 2018). Informantene forteller at de analoge møtene er noe de ønsker og har en funksjon på flere måter som mulig vil være vanskeligere å få til gjennom teknologiske alternativer slik vi ser det. Binney et al. (2012, s. 13) beskriver viktigheten den

gode relasjonsbyggingen mellom leder og ansatt, og hvordan en effektiv arbeidsrelasjon kan muliggjøres via felles verdier og perspektiver. Hyppige tilbakemeldinger og mulighet for daglig kontakt med lederen står som sentrale faktorer for Generasjon Z i begge casene, og vi sammenfaller det med Generasjon Zs ønske om effektive arbeidsmetoder. Samtidig gir det muligheter for refleksjon underveis i arbeidet, som gir støtte til utvikling, læring og selvinnsikt for en generasjon som består av unge mennesker.

Informantene gir uttrykk for at de ikke vegrer seg for å gå til lederen sin, men det avhenger av at man har en god relasjon som gir muligheter til å stille spørsmål når man lurert på noe, eller få tilbakemeldinger på ting som man må jobbe med. I dette ligger en forventning/ønske om at det er mulig å oppnå rask kontakt preget av gjensidig respekt.

Det kan argumenteres for at skillet som går mellom de som har behov for hyppige tilbakemeldinger og en tett relasjon til sin leder på den ene siden, og de som har mindre behov for dette og er tilfreds med at tilbakemeldinger skjer innenfor fast bestemte strukturerte rammer samt å ha en mer distansert relasjon til sin leder på den andre siden også kan utgjøre et skille innen forskjellige former for ledelse. De preferansene som fåtallet av informantene viser til å ønske seg med hensyn til kommunikasjon peker i retning av mer tradisjonelle retninger innenfor ledelse som *Transaksjonsledelse (Bass, 2008)* og *Oppgave/produksjonsorientert ledelse (Ekvall og Arvonen, 1991)*. Her står hierarki og formelle strukturer sterkt, utøvd av en autoritær leder med tydelig ensidig kommunikasjonsform. Det er også et tydelig gruppeorientert menneskesyn som ikke vil gi rom for en type individuell daglig tilbakemeldingskultur. Noe av de praktiske implikasjonene ved denne typen lederskap vil, selv om de kan virke noe reaktive, være hensiktsmessige for enkelte som motiveres av andre faktorer. Dette er ikke ulikt den typen lederskap som vi kan kjenne igjen fra eksempelvis Forsvaret.

Den tydeligste trenden vi kan se innenfor temaet kommunikasjon er allikevel behovet for hyppige tilbakemeldinger. Dette kan vi se i sammenheng med flere av de funnene vi tidligere har gjort rede for der det kommer til en opplevelse av trygghet og et ønske om å lære og utvikle seg. Dette behovet har også en tilleggsdimensjon som kan ha sitt utspring i både den teknologiske verden denne generasjonen har vokst opp i og de den støtten og oppfølgingen de har fått i sine nærmeste omgivelser. De er vant til å få umiddelbar respons på sine handlinger gjennom spesielt sosiale medier der teknologien legger til rette for skreddersydd tilbakemelding til den enkelte (kommentarfelt, meldinger, etc) og hvor både den enkelte sine

nærmeste velvillig gir respons på det meste (Stillmann og Stillman, 2017). Denne formen for tilbakemelding innbyr også ofte til interaksjon rundt den enkelte sine handlinger. Vår tolkning av informantenes refleksjoner kan også tolkes til ikke faktisk bare å bety «tilbakemelding», men kanskje også meningsutveksling eller samtale. Det gjør at formen for evaluering og hvordan denne utvikles blir enda mer avansert. For å etterleve dette behovet, som i ytterste konsekvens kan beskrives som ekstremt, krever det betydelige ressurser av lederen. Denne formen for aktiv og involvert ledelse er det ikke mange teorier som tar høyde for og vi mener å se at dette behovet og omfanget og bakgrunnen for det er av en ny dimensjon som vi ikke har sett i tidligere generasjoner. Av eksisterende teorier mener vi at *Positivt lederskap* er nærmest å gi det rammeverket og de praktiske implikasjonene for ledelse som er nærmest å kunne favne bredt nok til å oppfylle dette behovet hos medarbeidere som tilhører Generasjon Z.

5.2.4 Elementer fra forskningsspørsmål 1 med relevans for ledelsesformer

I dette kapittelet vil vi hente tilbake hovedfunnene fra kapittel 5.1 hvor informantene ble bedt om å se Generasjon Z utenfra og reflektere over hva de mener at kjennetegner denne generasjonen. De ble også bedt om, fra et personlig perspektiv, å gjøre rede for sine tanker om motivasjon og belønning. Vi vil nå se de sterkeste trekkene fra det kapittelet opp mot relevante trekk ved former for ledelse for å bidra til å danne et helhetsbilde av hvordan man legge til rette for å få mest mulig ut av denne generasjonen.

Hovedfunnene tilhørende forskningsspørsmål 1 rundt hva som kjennetegner og driver Generasjon Z kan i korte trekk beskrives som at de og deres ledere anser dem for å være **nytenkende og like å bli utfordret**, en stor del av deres motivasjon ligger i å oppnå og føle en stor grad av **trygghet** og de drives av tanken på å **være til nytte** – å oppleve at det de gjør har en mening. Disse funnene underbygger i stor grad de funnene vi har gjort rundt hvilke ledelsesformer som er mest relevante for Generasjon Z tidligere i dette kapittelet. Behovet for trygghet og ønsket om å bli utfordret og å løse disse utfordringene på nye måter kan være et utgangspunkt for en konflikt. Disse kan behovene er tilsynelatende motsetninger som vil kreve utøvelse av forskjellige typer lederskap. På den ene siden vil en tøffere type lederskap kunne være passende for de som ønsker å bli utfordret, mens en mykere form for ledelse vil være egnet for de som søker trygghet. Vår tolkning av disse behovene er allikevel at de

utfyller hverandre hvis vi går i dybden av hva informantene mener. De ønsker utfordringer, men de ønsker at disse utfordringene skal gis innenfor rammer av kyndig veiledning av en involvert leder. Med andre ord: utfordringer med et sikkerhetsnett. Dette innholdet gjør at vi igjen ledes bort fra ledelsesformer som baserer seg på hierarkiske strukturer og autoritære lederstiler. Også ser vi klare likheter i innholdet av informantenes behov og ønsker og innholdet i *Transformasjonsledelse (Bass,2008)*, *Positivt lederskap (Adriaenssen et al, 2017)* og *Medarbeider/relasjonsorientert ledelse (Ekvall og Arvonen, 1991)*.

Drivkraften til de unge oppleves både fra deres egen side og lederne deres side å være å oppleve en **mening** i det man gjør, både profesjonelt og privat. Dette i seg selv er ikke banebrytende og vil variere fra informantene i barnehagecasen til informantene i teknologibedriftcasen. Naturligvis vil dette også variere fra individ til individ. Mennesket generelt og unge mennesker spesielt har alltid søkt mening i det vi foretar oss, men det er kanskje *hva* som gir denne meningen som er i utvikling. Et skille vi ser hos våre informanter er at de finner mening i de gode relasjonene på arbeidsstedet og i å delta i og lede barnas utvikling. I teknologibedriften handler dette i større grad om å bidra til teknologisk utvikling og mer håndfaste ting. Felles er allikevel at de ønsker å «gjøre verden til et bedre sted». Dette vil de ha en tydelig posisjon i selv, men samtidig gjøre det sammen med andre. Dette krever av en leder at hen klarer å se både individet, hva som gir den enkelte mening, hvordan dette kan omsettes i praksis og se gruppen som helhet.









6.0 Konklusjon

Det kan by på utfordringer å misforstå en generasjon på bakgrunn av bilder som dannes i mediene eller gjennom andre forutinntatte holdninger. Eksempelvis har vi hørt at Generasjon Z er late, psykisk sårbare, stresset, opptatt av resultater, lider av «flink pike-syndromet» og er kunnskapsløse. Dette er totalt sett en beskrivelse full av selvmotsigelser og akkurat den oppfatningen var en del av utgangspunktet vårt for å gjøre denne studien. Risikoen er at slike tabloide framstillinger vokser seg sterkere og blir til selvoppfyllende profetier (Madsen, 2018). For å unngå dette ønsker vi å bidra til å danne et klarere bilde av hvem Generasjon Z er, hvorfor de er som de er og hvilke implikasjoner dette gir for de som skal lede dem.

Vi har gjort en relativt liten studie innenfor temaet Generasjon Z og ledelse. Dette vil ligge som en forutsetning når vi nå presenterer våre konklusjoner, som i stor grad bør sees på som ett skritt videre på veien mot å forstå hvordan man best kan lede denne generasjonen og hvilke muligheter og utfordringer det vil gi. De konklusjonene vi vil komme med, spesielt under forskningsspørsmål 2, skal i liten grad sees på som suksessoppskrifter til etterfølgelse, men mer råd om hvilke mulige handlingsrom man bør bevege seg innenfor og ikke. Disse handlingsrommene vil eksemplifiseres i form av trekk ved eksisterende ledelsesteori der behov og innhold oppleves som samsvarende.

Den følgende tabellen viser en oversikt over hvilke påstander vi dannet oss rundt hvem Generasjon Z er og hvordan de kan ledes henholdsvis etter litteraturstudiene og etter sammenfatning av egen empiri. Disse påstandene bygger på foregående drøfting og vil gjøres eksplisitt rede for i de kommende kapitlene.

Grønt avsjekksymbol = samsvar på alle viktige punkter. Oransje avsjekksymbol = delvis samsvar, noe avvikende funn. Rødt kryss = funn avviker mellom teori og empiri. Gul lyspære = nytt funn.

Påstander basert på teori		Påstander basert på empiri
Generasjon Z respekterer og forstår at enhver arbeidsplass vil ha en form for hierarki og rammer. De frykter at disse rammene allikevel vil kunne være til hinder for at de får brukt sine (digitale) ferdigheter til fulle, da disse ferdighetene kan være ukjente i arbeidsgiverens eksisterende rammer.		Generasjon Z respekterer og forstår at enhver arbeidsplass vil ha en form for hierarki og rammer. De vil utfordre dette hierarkiet for noe de mener er rett eller galt. De er opptatt av at leder gir passende utfordringer og betydelig støtte i jakten på å få benytte og utvikle sine ferdigheter.
Generasjon Z behøver en stor grad av tillit og forståelse (mellommenneskelig relasjon) mellom leder og medarbeider, da trygghet er viktig for dem. Trygghet kan være både sosial og profesjonell posisjon på arbeidsplassen, samt jobbsikkerhet og økonomi.		Generasjon Z behøver en stor grad av tillit og forståelse (mellommenneskelig relasjon) mellom leder og medarbeider, da trygghet er viktig for dem. Trygghet kan være både sosial og profesjonell posisjon på arbeidsplassen, samt jobbsikkerhet og økonomi. Trygghet er det viktigste behovet for Generasjon Z
Generasjon Z er opptatt av læring, men er motvillig til å dele og erkjenne dårlige resultater. Dette krever at leder er bevisst på forholdet mellom medarbeiderens styrker og svakheter og evner å kommunisere dette på en måte som gir mening og oppfordrer til utvikling.		Generasjon Z er opptatt av læring og utvikling. Dette krever at leder er bevisst på forholdet mellom medarbeiderens styrker og svakheter og evner å kommunisere dette på en måte som gir mening og oppfordrer til utvikling. Generasjon Z oppleves ikke å ha en spesiell aversjon mot å dele dårlige resultater.
Generasjon Z sin største profesjonelle motivasjon er å oppleve hverdagen som meningsfylt. Sentralt her er at man opplever en evne til å utgjøre en forskjell («redde verden»).		Generasjon Z sin største profesjonelle motivasjon er å oppleve hverdagen som meningsfylt. Sentralt her er at man opplever en evne til å utgjøre en forskjell («redde verden»).
Generasjon Z omfavner positive holdninger til miljø, mangfold og likeverd og uttrykker dette eksplisitt. Bedrifter og ledere som ikke etterlever dette vil bli vurdert negativt i konkurranse med andre.		Generasjon Z har en implisitt forventning om at bedrifter og ledere har positive holdninger til miljø, mangfold og likeverd. Hvordan dette kommer til uttrykk varierer sterkt fra individ til individ. For å kunne si at dette er spesielt for den enkelte forventes det at man «står på barrikadene» for saken.
Positivt lederskap (Adriaenssen et al, 2017) er den formen for ledelse som svarer best til de sentrale behovene og ønskene hos Generasjon Z.		Positivt lederskap (Adriaenssen et al, 2017) byr på mange nyttige svar på Generasjon Z sine krav og behov. For å svare til den dybden av informasjon vi har om generasjonen vil det gi betydelig mening å også se disse i lys av <i>Transformasjonsledelse (Bass, 2008)</i> og <i>Medarbeider/relasjonsorientert ledelse (Ekvall og Arvonen, 1991)</i>
		Generasjon Z sitt krav om tilbakemelding rundt egne prestasjoner og utvikling vil være særdeles avansert og krevende for en leder. De ønsker en type hyppig (daglig), konkret og skreddersydd toveiskommunikasjon rundt individets prestasjoner, utvikling og læring, med ønske om å optimalisere disse. Innholdsløs skryt vil kunne virke negativt på enkelte.
		Generasjon Z opplever de psykiske rammene som viktigere enn de fysiske rammene som tilbys på arbeidsplassen. Som praktisk implikasjon for ledelse vil dette bety at betydningen av bordtennisbord eller PlayStation på kontoret vil ha liten betydning sett mot sosiale initiativer og den enkeltes opplevelse av å bli sett både profesjonelt og personlig.

Tabell 8: Funn fra teori vs. funn fra empiri

6.1 Hva kjennetegner Generasjon Z og spesielt deres drivkraft?

Generasjon Z er en generasjon som har en grunnleggende aversjon mot å settes i bås og sånn sett vil være iboende negativ til å beskrives med brede termer som en del av en generasjon. De omfavner **gode holdninger til miljø, mangfold og likestilling**, men vi opplever ikke at dette er noe de har behov for å fremheve eksplisitt. Dette oppleves som noe de forventer av både ledere og bedrifter og som vil kunne virke negativt i hvis det ikke tas på alvor i kampen om Generasjon Z som kunder eller medarbeidere.

Vi opplever både fra teori og empiri at dette er en generasjon som lever med noen konflikter i sine behov og ønsker. Sterkest blant disse er forholdet mellom **behovet for trygghet og ønsket om å bli utfordret til å løse oppgaver på nye måter** og å gå forbi etablerte normer og strukturer. Ønsket om å bli utfordret og det at de ser på seg selv som nytenkende kommer betydelig tydeligere fram blant våre informanter enn det gjorde i våre litteraturstudier. Noe av bakgrunnen for dette kan fortsatt sees på forskjellige måter. På den ene siden er vil man kunne si at det å være i opposisjon til det etablerte er en typisk holdning for unge mennesker. På den annen side kan vi ikke avfeie dette som ingenting da dette uttrykkes sterkt av våre informanter. Vi opplever at den sterkeste intensjonen bak ønsket om å utfordre det etablerte er å jobbe smartere enn man har gjort før og finne bedre løsninger, istedenfor bare å jobbe mer, som løsningen ofte har vært for unge mennesker som entrer arbeidslivet. Behovet for trygghet spenner bredt og omfatter jobbsikkerhet, økonomi og personlig og profesjonell posisjon. Vi opplever dette som en motsetning til det å ha høye yrkesmessige ambisjoner i form av status og lønn som i større grad har preget spesielt Milleniumsgenerasjonen og Generasjon X – denne generasjonen har andre prioriteringer. Dette behovet, trygghet, opplever vi som det sterkeste og mest basale behovet denne generasjonen har. Vekten som blir lagt i akkurat denne tryggheten er et av de **mest overraskende funnene** våre sett mot litteraturstudiene. Dette var en av mange karakteristikkene som ble brukt på Generasjon Z også der, men ikke med det meningsinnholdet og tyngden som våre informanter har tillagt temaet.

Generasjon Z sin største drivkraft til å arbeide og prestere oppfatter vi å være et **ønske om være til nytte – å oppleve en mening** med det man gjør. Dette behovet er, som vi har vært inne på, ikke noe særskilt spesielt, da mennesket i sin natur er meningssøkende (Frankl, 2011). Denne hensikten kan vi på generelt grunnlag si at handler om at de ønsker å «redde verden». Dette kan muligvis oppleves som noe flåsete sagt, men dette er en generasjon som

har vokst opp i en verden som de opplever at er befengt med dommedagsprofetier spesielt rundt miljø. Vi opplever at dette har satt sine spor i dem og at ønsket om å bidra til å gjøre verden til et bedre sted enten gjennom teknologisk nyvinning eller annen type utvikling er en stor og gjengs drivkraft.

6.2 Hvilke ledelsesformer er mest relevant for Generasjon Z?

Vi har ansett noen temaer som spesielt viktige for å analysere hvilke former for ledelse som kan være spesielt relevante for å lede Generasjon Z. Disse er informantenes egne refleksjoner rundt foretrukne trekk ved lederstil og -atferd, faktorer ved arbeidsmiljøet som kan påvirkes av leder og kommunikasjon med leder. Disse konklusjonene er basert på drøftingen av våre empiriske funn da vi ikke kan se at det er gjort annen forskning på dette spesifikke feltet. I tillegg til disse vil også konklusjonene fra det foregående delkapittel inngå i helheten av vår konklusjon.

Vi har tidligere nevnt våre informanternes uttrykte behov både for trygghet og å utfordre etablerte tankemønstre. Dette ser vi som sterkt samsvarende med deres egne refleksjoner over hvilke kvaliteter en leder av Generasjon Z bør ha. De ønsker en leder som tar en proaktiv innstilling til å lede dem, gjennom å opptre **støttende og hjelpende**. De ønsker også å etablere en form for **relasjonell tillit til sin leder** som bidrar til å myke opp hierarkiske skillelinjer og gjøre kommunikasjonsveiene mellom leder og medarbeider kortere, både i form av hyppighet og takhøyde. De ønsker å bli gitt en **frihet til å utføre oppgaver på den måten de selv mener at er best** og å ta i bruk de teknologiske hjelpemidler og nettverk de selv måtte ha for hånden. Behovet for trygghet gjør seg også gjeldende i det faktum at **de psykiske og sosiale rammene på arbeidsplassen er uttalt viktigere enn de fysiske rammene**.

PlayStation, shuffleboard og egen bar på kontoret vil ha liten effekt på motivasjon av denne generasjonen sett mot gode og trygge rammer hvor man føler seg inkludert i så vel den profesjonelle diskursen på arbeidsplassen og eventuelt i sosiale grupper indirekte tilknyttet arbeidsgiver enten det er fysisk eller i sosiale medier. Dette funnet kjenner vi ikke igjen fra annen forskning eller litteratur om Generasjon Z og vi anser derfor dette som **ny informasjon** om Generasjon Z, basert på refleksjoner fra våre informanter.

Generasjon Z har vokst opp med konstant tilgang på «feedback» fra foreldre, venner og andre enten gjennom sosiale medier, andre sosiale relasjoner eller på skolen. Dette har skapt en forventning av å hele tiden skulle vite «hvor man står» også i det de trer inn i arbeidslivet. Det vi først antok å være et behov for konstant tilbakemelding har ved nærmere studier vist seg å være et behov for en type **hyppig, konkret og skreddersydd toveiskommunikasjon rundt individets prestasjoner, utvikling og læring**, med ønske om å optimalisere disse. Til tross for at det i annen forskning og litteratur framkommer at Generasjon Z er opptatt av å bli sett og få tilbakemelding (skryt) opplever vi meningsinnholdet i dette funnet som såpass mye mer detaljert og nyansert at vi anser det som et **nytt funn**. Grunnen til dette er i størst grad nyansen mellom ønsket om skryt/tilbakemelding og dette mer avanserte behovet for inngående dialog og støtte som beskrevet ovenfor.

Vi mener at disse faktorene, sammen med behovet for å finne en mening (individuell) i arbeidet peker tydelig i retning av et ledelsesteoretisk område som innebefatter spesielt *Positivt lederskap (P)* og *Transformasjonsledelse (T)*. Dette gir oss noen praktiske implikasjoner for hvordan man kan opptre og hvilke grep man kan ta som leder. Man bør opptre demokratisk og ta en proaktiv holdning til å lede sine ansatte (P/T). De ansattes motivasjon kan hjelpes ved å bidra til individets (P/T) utvikling og intellektuelle stimulans (T) gjennom videreutdanning eller utfordrende oppgaver. Alternativt ved å tildele en grad av hjulpet autonomi som vil bidra til en følelse av mestring. Også i forhold til strukturer og hierarki er det viktig at man har en demokratisk (P) holdning til eller at man i ytterste konsekvens oppfordrer til at normer utfordres gjennom medbestemmelse. I disse teoriene ligger det også til grunn at man har handlingsrom til å operere etter et prinsipp av situasjonsbetingethet, som vi kan hente fra Hersey og Blanchard (1977) og Ashbys lov om nødvendig variasjon (Kirkhaug, 2015), som vi gjorde rede for i teorikapittelet.

Noen av de nevnte faktorene her vil man naturligvis ha opplevd også ved tidligere generasjonsskifter, men også disse har en plass i å skape et helhetsbilde rundt de utfordringene og mulighetene vi møter ved dette skiftet.

6.3 Hvordan kan Generasjon Z gi nye utfordringer og muligheter med hensyn til ledelse?

Generasjon Z besitter en unik kunnskap og kompetanse som den første full-teknologiske generasjonen til å entre arbeidslivet. De har hatt alle medier og «devices» tilgjengelig fra fødselen av og er «flytende» innenfor alle disse. De har tilgang på et større nettverk enn alle foregående generasjoner, etablert gjennom et liv med tilgang på sosiale medier, økte reisevaner og økt tilgang på informasjon. Denne generasjonen vil være i stand til å løse oppgaver på helt andre måter enn foregående generasjoner.

Generasjon Z er også en generasjon som vil kreve mye av sine ledere og omgivelser. Ledere vil avkreves kontinuerlig deltakelse og skreddersydd dialog rundt den enkeltes utvikling, læring og prestasjoner. Bedrifter vil stilles til veggs angående deres forhold til miljø og menneskelig mangfold og likeverd. Disse kravene er basert på et genuint ønske om å bidra, oppleve mening og gjøre seg gjeldende i både virksomhetens og samfunnets utvikling. Hvis man åpner opp for dette krevende dialog-regimet bør man som leder være klar over at Generasjon Z, vil være mer enn tilbøyelig til å si fra om noe oppleves som feil for dem. De har en klar formening om hva som er rett og galt. De respekterer hierarkiet, men vil trække over de hierarkiske grensene for en sak de tror på. Det er derimot ikke sikkert at denne oppfatningen er korrekt i den konteksten de nå befinner seg i. Her vil det kunne være en betydelig lederoppgave å være åpen for disse innspillene og eventuelt tilby en moderering i form av alternative synspunkter og rammer til det som oppleves fra medarbeiderens side.

Velger man som leder først å fremst å se mulighetene og oppfylle disse behovene og kravene vil det igjen by seg store muligheter, i konkurranse med dem som velger enkleste utvei.

6.4 Overførbarhet til andre bedrifter og bransjer

Hensikten med oppgaven var å styrke kompetansen om Generasjon Z for ledere, spesielt med fokus på hva denne unge generasjonens inntog i dagens arbeidsliv har å si for hvilke utfordringer og muligheter som ligger i dette for lederskapet i bedrifter.

Utgangspunktet for vår undersøkelse var i stor grad å søke etter funn blant informanter i to caser.

Casene er forskjellige ved at arbeidet i case 1 omhandler i stor grad oppgaver knyttet til teknologi, mens case 2 arbeider med omsorg og utvikling hvor barneperspektivet legger føringer for oppgavene. Vi sitter igjen med en forståelse av at vi ser mye samsvar, og dermed mindre grad av forskjeller, i responsen fra informantene. Dette blir stående som ett argument for en overførbarhet til andre bedrifter og bransjer. Dette samsvaret som vi fant mellom casene kan også gi indikasjoner på at spørsmålsformuleringene til en viss grad var for ledende, som resulterer i mange refleksjoner som samsvarer med hverandre på tvers av casene. Selvfølgelig i ulik grad, og allikevel med en variasjon som kan forklares på detaljert nivå. Valget av disse casene var at dette er bedrifter som har erfaringer med å ansette unge arbeidstakere, og dermed ledere som har nyttige erfaringer og refleksjoner om unge i arbeidslivet, og bedrifter som har ansatte som er ferske og relativt uerfarne.

Som vi så i presentasjonen av aktualiseringen av forskningen vår er ikke generasjonsskifter på arbeidsplassen noe nytt. Vi kan se for oss at den kunnskapen om Generasjon Z og hvilke muligheter og utfordringer det gir for ledere kan være grunnleggende forståelser for alle bedrifter som ansetter medlemmer av Generasjon Z. Vårt mål var å gi kunnskap som kan gi grobunn for gjensidig forståelse på tvers av generasjoner og sånn sett oppfordre til nye og positive dynamikker på arbeidsplassen. Vi mener at våre funn kan ha en overførbar verdi til andre virksomheter, men dette kan ikke tas for gitt. Videre undersøkelser kreves før man kan generalisere på bakgrunn av de konklusjonene vi har nådd. Våre funn er godt begrunnet og vil stå seg godt i denne sammenhengen og gitt kontekst mener vi at de utgjør et interessant bidrag til forskningen på dette feltet.

6.5 Forslag til videre forskning

Vår oppgave stiller seg i rekken av å være et lite bidrag til forskningsarbeid på et område som vi mener kan være relevant gjenstand for videre forskning. De rammene vi har jobbet under ga naturlige begrensninger for omfang og størrelse på vårt forskningsarbeid. Vi mener at tematikken vi presenterer om å sette fokus på betydningen av ulike generasjoner på arbeidsplassen skaper mulighet for refleksjoner hvordan man kommer ansatte i møte. Vi mener at dette fortjener en enda større plass i forskningen, og mulig et fokus også ved lederutdanning da vi opplever et behov for dette som studenter. Vi mener at alle de funn vi

presenterer på bakgrunn av våre intervjuer bør være gjenstand for ytterligere studier i større omfang. Dette for å finne andre nyanser enn det vi, med vårt utvalg, har kunnet avdekke.

Det kan tenkes at undersøkelser ved andre sektorer og andre yrker kan gi noen spennende funn. Man kan også se for seg behov for forskning som i denne sammenhengen sier noe om informantenes bakgrunn i større grad, med tanke på for eksempel utdanning, geografisk tilhørighet, avtjent militærtjeneste, tidligere arbeidsforhold, økonomi, familie og kjønn. Dette er emner som vi ikke valgte å vie oppmerksomhet og plass til, men ser at en større undersøkelse kunne ha avdekket andre funn og sammenhenger med dette som utgangspunkt.

Litteraturliste

Aasland, M.S., Skogstad, A., Nielsen, M., Notelaers, G. & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, (2), 438-452.

Adriaenssen, Daniel; Johannessen, Dagny Adriaenssen. & Johannessen, Jon-Arild (2017). *Den nye organisasjonspsykologien. Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen, Fagbokforlaget

Alvik, Ole. (2018). Et arbeidsliv i endring: Fra babyboomers til Generasjon Z. *Personal og ledelse*, (5), 24-29

Alvik, Ole, (2018). Maskinen blir vår nye kollega. *Personal og ledelse*, (8), 12-15

Andersen, J.Aa. (2011). *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Anderson, Philip (1999). Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3) 216-232

Ashby, R.W., (1956). *An introduction to cybernetics*. London: Methuen.

Avolio, B.J og Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, (16), 315-338.

Barley, S.R. & Kunda, G. (2001). Bringing Work Back In. *Organization Science*, 12(1), 76-95.

Barnard, Chester I. (1968) / (1938). *The Functions of the Executive: 30th Anniversary Edition*. Cambridge: Harvard University Press.

Bergem, Anne Kristine (2018, 04.juni). Jeg tilhører deg, *Psykisk helse*.

Hentet 13.april 2020 fra

<https://psykiskhelse.no/bladet/2017/jeg-tilrhorer-deg>

Bass, B.M., (2008). *The Bass Handbook of leadership*, 4.utgave. New York: The Free Press.

Binney, G., Williams, C. & Wilke, G. (2012). *Living Leadership*. Pearson Education Limited.

Blanchard, K. (2006). *Leading at a higher level. Blanchard on how to be a high performing leader*. Upper Saddle River, NJ: Pearson International.

Brinkmann, Svend og Tanggaard, Lene (red.), (2012), *Kvalitative metoder, empiri og teoriutvikling*, Gyldendal Akademisk

Broadbent, Emma, John Gougoulis, Nicole Lui, Vikas Pota, Jonathan Simons, (2017). *Generation Z - Global citizenship survey*. Varkey Foundation

Bruke, S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E. & Halpin, S.M. (2006). *What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis*. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.

De Vries, R.E. , Roe, R.A., & Taillieu, T.C.B. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly*, (13), 121-137.

Drucker, Peter (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper Business.

Drucker, Peter (1993). *The Practice of Management*. New York: Harper and Brothers.

Ekvall, G. og Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the twodimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, (7), 17-26.

Frankl, Viktor (2011). *Man's search for meaning. The classic tribute to hope from the holocaust (with new material)*. Ebury Press.

Gourani, Soulaima (2012, 21.mai) *Here is the next big challenge for your company!*

Hentet 18.januar 2020 fra

[https://issuu.com/soulaimagourani/docs/here is the next big challenge for your company](https://issuu.com/soulaimagourani/docs/here_is_the_next_big_challenge_for_your_company)

Graeff, C.L. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *Academy of Management*.

Grant, A.A., Gino, F. & Hoffmann, D.A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of the employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550.

Greenberg, J. og Baron, R.A. (2008). *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson International.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1977). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Horgen, Erik Herstad (2018,19.juni). Unge viktige for å holde hjulene i gang om sommeren. *Statistisk Sentralbyrå*. Hentet 28.mai 2020

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/unge-viktige-for-a-holde-hjulene-i-gang-om-sommeren>

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3.utg.). Abstrakt Forlag.

Kapoor, Camille og Solomon, Nicole (2011). *Understanding and managing generational differences in the workplace*. Worldwide Hospitality and Tourism Themes. Esmerald Group 3(4), 308-318

Karp, Tom, (2014), *Endring i organisasjoner*, Cappelen Damm akademisk

Karp, Tom, (2018), *Til med selv, om selvledelse*, 2.utgave, Cappelen Damm AS

Kiesler, D.J. (1983). The 1982 interpersonal circle: A taxonomy for complementarity in human transactions. *Psychological review*, (90), 185-214.

Kirkhaug, Rudi, (2015), *Lederskap: person og funksjon*, Universitetsforlaget.

Kotter, John P. (1998). What do leaders really do. *Harvard Business Review*, May-June Edition 1998. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009), *Det kvalitative forskningsintervju (2.utg)*. Gyldendal Akademisk.

Kvålshaugen, R & Wennes, G. (2012). *Organisere og Lede. Dilemmaer i praksis*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Ladegård, G. & Vabo S.I. (2010). *Ledelse og Styling*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Lancaster, Lynne C og Stillman, David (2005), *When Generations Collide*, First Collins Business edition, Harper Business

Landro, Linn Herland (2017, 29.mai). «Generasjon prestasjon» blir fort «generasjon depresjon». *Dagbladet*. Hentet 13.april 2020 fra <https://www.dagbladet.no/kultur/generasjon-prestasjon-blir-fort-generasjon-depresjon/67637171>

Lewis, S. (2015). *Bringing Positive Psychology to Organizational Psychology*. I:PA.Linley og S.Joseph (red.), *Positive Psychology in Practice*. New York: Wiley.

Linning, Stephanie (2020, 13.mars). Which generation do YOU fall into? Graphic illustrating the age groups for Baby Boomers to Gen Z sparks debate - and people in their late 30s are NOT happy to be labelled 'millenials', *Daily Mail Online*. Hentet 16.mars 2020 fra <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-8109077/Which-generation-fall-into.html>

Lovdata.no, *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv., Lov av 17.juni 2005*. Hentet 16.november 2019 fra

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_5

Madsen, Ole Jacob (2018), *Generasjon prestasjon, hva er det som feiler oss*, Universitetsforlaget

Martinsen, Øyvind Lund (2019). *Perspektiver på ledelse* (5.utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS

Mayo, Elton (2007) / (1949). *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Abingdon: Routledge.

Medietilsynet (2020, 11.februar). Barn og medier 2020: Halvparten av norske niåringer er på sosiale medier. *Medietilsynet.no*. Hentet 01.mars 2020 fra

<https://medietilsynet.no/om/aktuelt/barn-og-medier-2020--halvparten-av-norske-niaringer-er-pa-sosiale-medier/>

Mehmetoglu, Mehmet (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

NAV (2020, 07.april). Ukentlig statistikk over arbeidsledige. *Nav.no*. Hentet 07.april 2020 fra

<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/flere-statistikkomrader/relatert-informasjon/ukentlig-statistikk-over-arbeidsledige>

Nilsen, Bernt Roald (2016, 08.juni). Generasjon Z: Alt du trenger å vite om fremtidens arbeidstakere, *Lederne*. Hentet 16.oktober 2019 fra

<https://lederne.no/2016/05/06/alt-du-trenger%C2%AD-a-vite-om-fremtidens-arbeidstakere/>

Nuhys, Mina Marie (2018, 16.august) Kjære Generasjon prestasjon, *Aftenposten*. Hentet 13.april 2020 fra

<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/21AILv/kjaere-generasjon-prestasjon-mina-marie-nyhus>

Oxford Languages (2019) Word of the year. Hentet 16.mars 2020 fra

<https://languages.oup.com/world-of-the-year/>

Poole, M.S., & Van de Ven, A. (2004). Introduction. I M.S. Poole & A. Van de Ven (red), *Handbook of organizational change and innovation* (s.xi-xvi). New York: Oxford University Press.

Ravnsborg, Anette Hobæk (2016, 30.november). Generasjon X, Y eller Z? *Online*. Hentet 12.januar 2020 fra <https://www.online.no/trender/generasjoner.jsp>

Rasmussen, Bente og Johansen, Birgitte. (2002) *Å sage over den greina man sitter på?* Sosiologisk tidsskrift,(04), 332-354

Repstad, Pål (1993). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ruud, Helen H., (2019, 06.august) Hvordan veileder vi Generasjon Prestasjon? *Veilederforum*. Hentet 12.april 2020 fra <https://veilederforum.no/content/hvordan-veileder-vi-generasjon-prestasjon>

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

Sander, Kjetil (2019, 19.januar) Generasjon Z: («Snøfnugggenerasjonen») *Estudie*. Hentet 12.april 2020 fra <https://estudie.no/generasjon-z/>

Schwartz, Shalom H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of social issues*. 50(4), 19-46

Skjeggstad, Helene (2019, 18.april). Ungdomsopprøret hadde vært etterlyst i åresvis. Plutselig kom det. *Aftenposten*. Hentet 04.desember 2019 fra <https://www.aftenposten.no/a-magasinet/i/rAr6ym/ungdomsopproeret-hadde-vaert-etterlyst-i-aarevis-plutselig-kom-det>

Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of bullying at work? *International Journal of Organization Theory and behaviour*, (10), 58-94.

Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Stillman, David og Stillman, Jonah (2017). *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. New York, HarperCollins Publishers

Taylor, Fredrick W. (2006) / (1911). *Prinsippene for vitenskapelig arbeidsledelse*. Oversettelse og introduksjon av Linda Sangholt. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Thompson, G. & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: A test from a leader follower congruence perspective. *Accepted by Leadership and Organizational Development Journal*.

Tjora, Aksel (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utg.). Gyldendal Norsk Forlag.

Vygotskij, Lev (1982). *Tænkning og sprog* (S.O.Larsen, Overs.). København: Hans Reitzel.

Yin, Robert K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods* (4.utg.). Thousand Oaks: Sage.

Ypulse (2019, 01.november). Gen Z's "Ok Boomer" Battle Cry is On The Viral List. *Ypulse.com*. Hentet 01.mars 2020 fra <https://www.ypulse.com/article/2019/11/01/gen-zs-ok-boomer-battle-cry-is-on-the-viral-list/>

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2) 251-289.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7.utg.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8.utg.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Vedlegg 1: Intervjuguide – Analyseenhet medarbeidere

Problemstilling:

«Hvordan kan Generasjon Z gi nye utfordringer og muligheter med henhold til ledelse?»

INNLEDENDE SPØRSMÅL	
1) Kjønn?	
2) Alder?	
3) Utdanningsnivå?	
4) Yrke?	
5) Stillingstittel?	
6) Stillingsbrøk?	
7) Hvor lenge har du vært i lønnet fulltidsarbeid?	

DIN ARBEIDSHVERDAG	
1) Hva var viktig for deg da du valgte utdanning?	
2) Hva var viktig for deg da du valgte yrke?	
3) Hva var viktig for deg da du valgte arbeidsgiver?	

LEDELSE	
1) Kan du beskrive en typisk arbeidsdag for deg?	a) Hvordan er ledelsen tilstede i din arbeidshverdag?
2) Hva betyr ledelse for deg?	
3) Hva forventer du av en leder ovenfor deg i din jobb?	a) Hva er lederens viktigste funksjon for deg ift. prestasjon / trivsel / miljø?

LEDELSE	
	b) Hvordan kan lederen din legge til rette for utvikling og læring i arbeidshverdagen?
4) Kan du komme med eksempler på situasjoner der ledelsen har blitt utfordret og håndtert dette på en god måte?	a) Har du eksempler der ledelsen har håndtert det på en dårlig måte?

VERDIER	
1) Hva gir deg verdi i arbeidet?	a) Hva motiverer deg? b) Hva gir deg positiv energi i din jobbhverdag? c) Hvordan
1) Hva betyr belønning for deg?	d) Hvilken rolle spiller lønn i ditt liv? e) Hvilken rolle spiller jobben i ditt liv? f) Vil ditt perspektiv på belønning endre seg over tid? Hvordan? g) Forhold til spesifikke typer belønning: ferie, oppnå en tittel, «side hustle», frihet, fleksibilitet i f.eks arbeidstid
2) Hva betyr frihet for deg? (autonomi, oppgave utførelse, fleksibilitet)	a) Når du får en oppgave fra din leder - hvilke rammer foretrekker du at lederen din har gitt deg når du skal gjennomføre den? (mål, arbeidsmetode og beskrivelse) b) Hvilken grad av frihet opplever du i din nåværende arbeidssituasjon? c) Ser du en sammenheng mellom belønning og frihet? Beskriv d) Hvor viktig er det for deg at du får jobbe etter en arbeidsmetode som passer deg?
3) Hva gjør din leder for å belønne deg?	a) Hvilken effekt har dette på deg? b) Er det likt for alle hos dere? (anerkjennelse/å bli sett) c) Hvordan hadde du gått fram for å belønne dine ansatte dersom du var leder? Hvorfor?

VERDIER	
4) Hva driver deg til å gjøre en best mulig jobb?	

KOMMUNIKASJON	
1) Hvor viktig er det for deg å ha direkte kommunikasjon med din leder?	<ul style="list-style-type: none"> a) Hvilken effekt har medarbeidersamtalen for deg? b) Hvor ofte kunne du tenke deg å gjennomføre medarbeidersamtaler? c) Hvilke behov har du for personlig tilbakemelding i arbeidshverdagen?
5) Hvilke forhold har du til bedriftens overordnede mål og verdier?	<ul style="list-style-type: none"> d) Kjenner du til disse? Beskriv e) Identifiserer du deg med disse målene og verdiene - hvordan? f) Hvilken rolle spiller disse inn i ditt daglige arbeid? g) Hvordan kommuniserer din leder disse målene og verdiene? (individuell/kollektivt)
6) Hvilke former for kommunikasjon opplever du som mest effektive?	<ul style="list-style-type: none"> a) Hvordan kommuniserer du med din leder? (plattform/grad av åpenhet/kan du snakke fritt - ta opp vanskelige ting) b) Hvordan kommuniserer du med dine medarbeidere? c) Hvordan ønsker du at dere skal kommunisere på din arbeidsplass (f.eks plattform og grad av åpenhet - e-post, ansikt til ansikt, Skype osv) d) Er det noen kommunikasjonsplattformer du «kvier» deg for å bruke? (hvilke, og er dette typisk for din generasjon)
7) Hvor viktig er det for deg at arbeidsplassen bruker ny teknologi og digitale flater til å kommunisere på arbeidsplassen?	<ul style="list-style-type: none"> a) Ser du nytte i å kunne bruke SoMe på jobb? - f.eks det å knytte medarbeidere sammen på digitale plattformer? Til hvilken hensikt, og er det et behov du har? b) Skiller du mellom din private og profesjonelle persona i SoMe?

MILJØ OG YTELSE	
<p><u>Fysisk arbeidsmiljø:</u></p> <p>8) Hvilken rolle spiller arbeidsplassens fysiske miljø for din evne til å utføre en best mulig jobb?</p>	<p>a) Hvilke fysiske rammer opplever du at din arbeidsgiver tilbyr (gym, rekreasjon, parkering, utstyr, lys, avslapning, lyd + medarbeidergoder osv.</p> <p>b) Hvilke rammer kunne arbeidsgiveren din tilbudt for å øke din effektivitet i arbeidet?</p> <p>c) Opplever du at din leder ser en sammenheng mellom det fysiske miljøet og dine prestasjoner?</p> <p>d) Ser du en sammenheng mellom bedriftens verdier og det fysiske miljø?</p>
<p><u>Psykisk arbeidsmiljø:</u></p> <p>9) hvilken rolle spiller arbeidsplassens psykiske miljø for din evne til å utføre en best mulig jobb?</p>	<p>a) hvilke psykiske rammer opplever du som rådende på din arbeidsplass? (tilbakemelding, ris, ros, mobbing, se og bli sett, anerkjennelse)</p> <p>b) Hvilken rolle tar din leder for å påvirke det psykiske arbeidsmiljøet?</p> <p>c) Optimalt sett - hvilke rammer for bedriftens psykiske arbeidsmiljø hadde du lagt vekt på for at du skal prestere best mulig?</p>
<p><u>Generelt:</u></p> <p>10) Hva skal til for at du trives på jobb?</p>	<p>a) Hva kunne din leder ha gjort for å øke din trivsel</p> <p>b) Hva er en dårlig dag på jobb for deg? - beskriv</p> <p>c) Hva er en god dag på jobb for deg? - beskriv</p> <p>d) Dersom din leder hadde kommet til deg og spurt om 3-5 konkrete forandringer på arbeidsplassen som hadde gjort at du hadde fått det bedre på jobb - hva hadde det vært?</p>
<p>11) hva driver deg til å gjøre en god jobb?</p>	
<p>12) Som medlem av Generasjon Z - på hvilke områder føler du at lederen din ikke forstår deg på grunn av generasjonsforskjeller?</p>	<p>a) Hva tenker du er noe av det viktigste å ta hensyn til som leder for Generasjon Z?</p>
<p>13) Tør du å være en rebell?</p>	<p>a) Tør du å stille spørsmål ved etablerte normer, regler og oppfatninger?</p> <p>b) Hva tenker du at et resultat av dette kan være?</p>

Vedlegg 2: Intervjuguide – Analyseenhet ledere

Problemstilling:

«Hvordan kan Generasjon Z gi nye utfordringer og muligheter med henhold til ledelse?»

Avklaring: I denne sammenhengen tydeliggjør vi for informantene at spørsmål om deres ansatte gjelder de ansatte som tilhører Generasjon Z og dermed er relevante for denne forskningen.

INNLEDENDE SPØRSMÅL	
1) Kjønn?	
2) Alder?	
3) Utdanningsnivå?	
4) Yrke?	
5) Stillingstittel?	
6) Stillingsbrøk?	
7) Hvor lenge har du vært i en stilling med personalansvar?	

LEDELSE	
1) Kan du beskrive en typisk arbeidsdag for deg?	a) På hvilken måte forsøker du å utøve ledelse i din arbeidshverdag?
2) Hva betyr ledelse for deg?	
3) Hva tror du at dine ansatte forventer av deg som leder?	a) Hva er lederens viktigste funksjon for deg ift. prestasjon / trivsel / miljø? b) Hvordan kan du som leder legge til rette for utvikling og læring i arbeidshverdagen?
4) Kan du komme med eksempler på situasjoner der du som leder har blitt	a) Har du eksempler der du har håndtert det på en dårlig måte?

LEDELSE	
utfordret og hvor du har håndtert dette på en god måte?	b) På hvilken måte kunne du ha håndtert denne/disse situasjonene annerledes?

VERDIER	
1) Hva tror du at gir dine ansatte verdi i arbeidet?	h) Hva motiverer deg? i) Hva gir deg positiv energi i din jobbhverdag?
1) Hva betyr belønning for deg?	j) Hvilken rolle spiller lønn i dine ansattes liv? k) Hvilken rolle spiller jobben i dine ansattes liv? l) Hvilken endring, hvis noen, ser du i dine ansattes perspektiv på hva belønning er? m) Forhold til spesifikke typer belønning: ferie, oppnå en tittel, «side hustle», frihet, fleksibilitet i f.eks arbeidstid
2) Hva betyr frihet for deg? (autonomi, oppgave utførelse, fleksibilitet)	e) Hvilke rammer opplever du at dine ansatte foretrekker at du setter for en oppgaves utførelse? f) På hvilken måte samsvarer ditt behov for rammer og frihet med dine ansattes behov? g) Ser du en sammenheng mellom belønning og frihet i arbeidet? Beskriv
3) Hva gjør du, spesifikt, for å belønne dine ansatte?	d) Hvilke tiltak opplever du at har størst effekt? e) Er det likt for alle hos dere? (anerkjennelse/å bli sett) f) Hadde du ønsket å belønne dine ansatte på en måte som ikke gjennomføres i dag? g) Hvorfor gjøres ikke dette i dag?
4) Hva opplever du at er den største driveren til Gen Z til å gjøre en god jobb?	

KOMMUNIKASJON	
1) Hvor viktig er det for deg å ha direkte kommunikasjon med dine ansatte?	<ul style="list-style-type: none"> h) Hvilken effekt har medarbeidersamtalen for deg? i) Hvor ofte tror du at dine ansatte kunne tenke seg å gjennomføre medarbeidersamtaler? j) Hvilke behov har dine ansatte for personlig tilbakemelding i arbeidshverdagen? k) Klarer/ønsker du å etterleve dine ansattes behov for tilbakemelding? l) Hvilken verdi ser du i dette?
5) Hvilket forhold opplever du at dine ansatte har til bedriftens overordnede mål og verdier?	<ul style="list-style-type: none"> m) Kjenner du til disse? Beskriv n) Identifiserer du deg med disse målene og verdiene - hvordan? o) Hvilken rolle spiller disse inn i ditt daglige arbeid? p) Hvordan kommuniserer du som leder disse målene og verdiene til dine ansatte? (individuell/kollektivt)
6) Hvilke former for kommunikasjon opplever du som mest effektive?	<ul style="list-style-type: none"> e) Hvordan kommuniserer du med dine ansatte? (plattform/grad av åpenhet/kan du snakke fritt - ta opp vanskelige ting) f) I hvilke former opplever du avvik mellom din/bedriftens måte å kommunisere på og ønsket kommunikasjonsform hos dine ansatte? (f.eks plattform og grad av åpenhet - e-post, ansikt til ansikt, Skype osv) g) Hvilken plattform opplever du at dine ansatte foretrekker for profesjonell informasjonsutveksling?
7) Hvor viktig er det for deg at arbeidsplassen bruker ny teknologi og digitale flater til å kommunisere på arbeidsplassen?	<ul style="list-style-type: none"> c) Ser du nytte i å kunne bruke SoMe på jobb? - f.eks det å knytte medarbeidere sammen på digitale plattformer? Til hvilken hensikt, og er det et behov du har? d) Skiller du mellom din private og profesjonelle persona i SoMe?

MILJØ OG YTELSE	
<p><u>Fysisk arbeidsmiljø:</u></p> <p>8) Hvilken rolle, mener du, at arbeidsplassens fysiske miljø spiller for dine ansattes evne til å utføre en best mulig jobb?</p>	<p>e) Hvilke fysiske rammer etterstreber du som arbeidsgiver/bedriften å tilby de ansatte (gym, rekreasjon, parkering, utstyr, lys, avslapning, lyd + medarbeidergoder osv.)</p> <p>f) Hvilke rammer kunne du/bedriften din tilbudt for å øke de ansattes effektivitet i arbeidet?</p> <p>g) Hvilken sammenheng mellom det fysiske miljøet og de ansattes prestasjoner ser du?</p> <p>h) Hvilke forskjeller opplever du mellom forskjellige generasjoner når det kommer til fysisk arbeidsmiljø?</p> <p>i) Ser du en sammenheng mellom bedriftens verdier og det fysiske miljøet dere tilbyr?</p>
<p><u>Psykisk arbeidsmiljø:</u></p> <p>9) hvilken rolle spiller arbeidsplassens psykiske miljø for dine ansattes evne til å utføre en best mulig jobb?</p>	<p>d) hvilke psykiske rammer opplever du som rådende på din arbeidsplass? (tilbakemelding, ris, ros, mobbing, se og bli sett, anerkjennelse)</p> <p>e) Hvilken rolle tar du som leder for å påvirke det psykiske arbeidsmiljøet?</p> <p>f) Optimalt sett - hvilke rammer for bedriftens psykiske arbeidsmiljø hadde du lagt vekt på for at dine ansatte skal prestere best mulig?</p>
<p><u>Generelt:</u></p> <p>10) Hva skal til for at dine ansatte trives på jobb?</p>	<p>e) Hvilke likheter innad i Gen Z opplever du hva angår viktige faktorer for trivsel?</p> <p>f) På hvilken måte skiller Gen Z seg fra tidligere generasjoner hva angår behov for trivsel og trivselsfremmende/hemmende faktorer?</p> <p>g) Dersom du kunne ha gjennomført 3-5 endringer i dag, for å øke dine ansattes trivselsnivå – hva hadde disse vært og hvorfor?</p>
<p>11) Hva driver deg til å gjøre en god jobb?</p>	
<p>12) Som leder av Generasjon Z - på hvilke områder føler du at dine ansatte ikke forstår deg på grunn av generasjonsforskjeller?</p>	<p>a) Hva tenker du er noe av det viktigste å ta hensyn til som leder for Generasjon Z?</p>

MILJØ OG YTELSE	
13) Er det plass til rebelsk oppførsel i dagens arbeidsliv?	<ul style="list-style-type: none"> c) Hvilken verdi kan ligge i å tørre å stille spørsmål ved etablerte normer, regler og oppfatninger? d) Hva er de viktigste driverne for å oppnå forretningsmessig utvikling i dag, mener du? e) Hvilken posisjon har Gen Z i denne utviklingen?

Vedlegg 3 – Informasjonsskriv leder

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Hvordan kan Generasjon Z gi nye utfordringer og muligheter med henhold til ledelse” ?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å styrke kunnskapen om Generasjon Z (født mellom 1995 og 2012) og hva denne gruppen med nye arbeidstakere har å si for ledelse i arbeidslivet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to studenter som samarbeider om å skrive en masteroppgave i MBA Ledelse ved Nord Universitet. Vår forskning baserer seg på litteraturstudier og intervjuer av arbeidstakere som er født etter 1995 (Generasjon Z) og ledere i ulike bedrifter/bransjer. Vi ønsker å utføre ca 10 intervjuer til sammen i løpet av mars 2020.

I vår forskning ønsker vi å finne ut av hva som kjennetegner Generasjon Z og sette det i sammenheng med arbeidsliv og ledelse. Vi ønsker å bidra med innsikt og forståelse for hvordan ulike generasjoner påvirker arbeidslivet, med tanke på ledelse spesielt.

Problemstillingen vår er:

«Hvordan kan Generasjon Z gi nye utfordringer og muligheter med henhold til ledelse?»

For å besvare denne problemstillingen har vi satt oss to forskningsspørsmål som er:

1. «Hva kjennetegner Generasjon Z og hva er de viktigste forskjellene og likhetene sett mot tidligere generasjoner?»
2. «Hvilke ledelsesformer er mest relevant for Generasjon Z?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forskningen er en del av mastergraden MBA Ledelse ved Nord Universitet

Studentene er Christoffer Beinnes og Stine Carlsen

Veileder er Dorthe Helen Næss Eide, professor Nord Universitet

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å innhente relevant informasjon fra deg som leder for en eller flere arbeidstakere som er født i 1995 eller tidligere år (Generasjon Z). Din stilling gjør deg til en interessant kandidat for intervju i vår forskningssammenheng. Vi ønsker å intervju ca 10 personer, både ledere og arbeidstakere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det at du stiller til intervju som vi setter av ca 1 time til. En av oss vil stille deg spørsmål, og den andre noterer og observerer. Vi bruker lydopptak og notater for å registrere dine svar og opplysninger. Alle opplysninger og svar blir behandlet anonymt, og lydopptak vil bli slettet etter innleveringen av masteroppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til opplysningene i tillegg til oss to som studenter er vår veileder:

- Dorthe Helen Næss Eide, professor ved Nord Universitet

Vi registrerer din alder, kjønn og yrkestittel. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine vil vi bruke koder som «D, 24, arbeidstaker, kokk» underveis i prosjektet og i selve oppgaveteksten.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai 2020. Personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet) og
- å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD - Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med

- Nord Universitet ved Dorthe Helen Næss Eide - dorthe.eide@nord.no, tlf: +47 75 51 76 91, mob: +47 482 12 333
- Student, Christoffer Beinnes - chrisbeinnes@gmail.com, mob: +47 993 29 552
- Student, Stine Carlsen - stinesinmail@gmail.com, mob: +47 978 11 966
- NSD- Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Christoffer Beinnes og Stine Carlsen

Vedlegg 4 – Informasjonsskriv medarbeider

Vil du delta i forskningsprosjektet ***”Hvordan kan Generasjon Z gi nye utfordringer og muligheter med henhold til ledelse” ?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å styrke kunnskapen om Generasjon Z (født mellom 1995 og 2012) og hva denne gruppen med nye arbeidstakere har å si for ledelse i arbeidslivet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to studenter som samarbeider om å skrive en masteroppgave i MBA Ledelse ved Nord Universitet. Vår forskning baserer seg på litteraturstudier og intervjuer av arbeidstakere som er født etter 1995 (Generasjon Z) og ledere i ulike bedrifter/bransjer. Vi ønsker å utføre ca 10 intervjuer til sammen i løpet av mars 2020.

I vår forskning ønsker vi å finne ut av hva som kjennetegner Generasjon Z og sette det i sammenheng med arbeidsliv og ledelse. Vi ønsker å bidra med innsikt og forståelse for hvordan ulike generasjoner påvirker arbeidslivet, med tanke på ledelse spesielt.

Problemstillingen vår er:

«Hvordan kan Generasjon Z gi nye utfordringer og muligheter med henhold til ledelse?»

For å besvare denne problemstillingen har vi satt oss to forskningsspørsmål som er:

1. «Hva kjennetegner Generasjon Z og hva er de viktigste forskjellene og likhetene sett mot tidligere generasjoner?»
2. «Hvilke ledelsesformer er mest relevant for Generasjon Z?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forskningen er en del av mastergraden MBA Ledelse ved Nord Universitet

Studentene er Christoffer Beinnes og Stine Carlsen

Veileder er Dorthe Helen Næss Eide, professor Nord Universitet

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å innhente relevant informasjon fra deg som arbeidstaker og medlem av Generasjon Z: Din stillingsbrøk og yrkesvalg gjør deg til en interessant kandidat for intervju i vår forskningssammenheng. Vi ønsker å intervjuer ca 10 personer, både ledere og arbeidstakere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det at du stiller til intervju som vi setter av ca 1 time til. En av oss vil stille deg spørsmål, og den andre noterer og observerer. Vi bruker lydopptak og notater for å registrere dine svar og opplysninger. Alle opplysninger og svar blir behandlet anonymt, og lydopptak vil bli slettet etter innleveringen av masteroppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til opplysningene i tillegg til oss to som studenter er vår veileder:

- Dorthe Helen Næss Eide, professor ved Nord Universitet

Vi registrerer din alder, kjønn og yrkestittel. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine vil vi bruke koder som «D, 24, arbeidstaker, kokk» underveis i prosjektet og i selve oppgaveteksten.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai 2020. Personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet) og
- å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD - Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med

- Nord Universitet ved Dorthe Helen Næss Eide - dorthe.eide@nord.no, tlf: +47 75 51 76 91, mob: +47 482 12 333
- Student, Christoffer Beinnes - chrisbeinnes@gmail.com, mob: +47 993 29 552
- Student, Stine Carlsen - stinesinmail@gmail.com, mob: +47 978 11 966
- NSD- Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Christoffer Beinnes og Stine Carlsen

Vedlegg 5 – Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

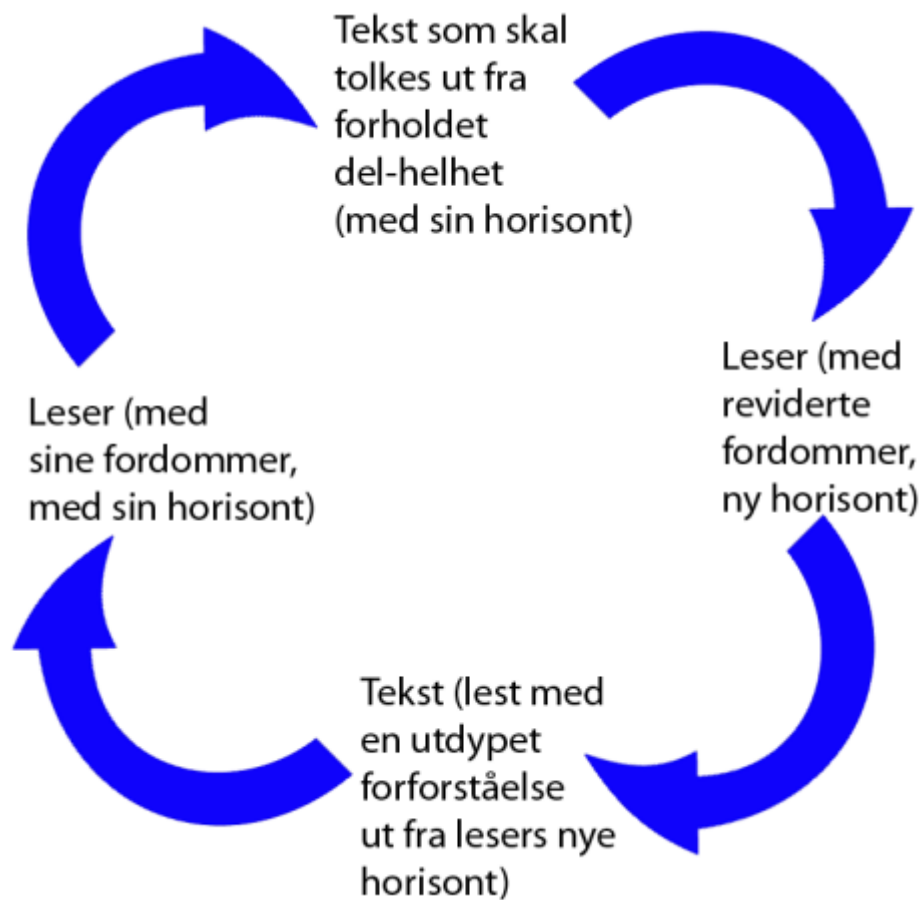
Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Masteroppgave «Hvordan kan Generasjon Z gi nye utfordringer og muligheter med henhold til ledelse?»*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju med lydopptak og notater

Jeg samtykker til at mine svar blir brukt i masteroppgaven som leveres i mai 2020

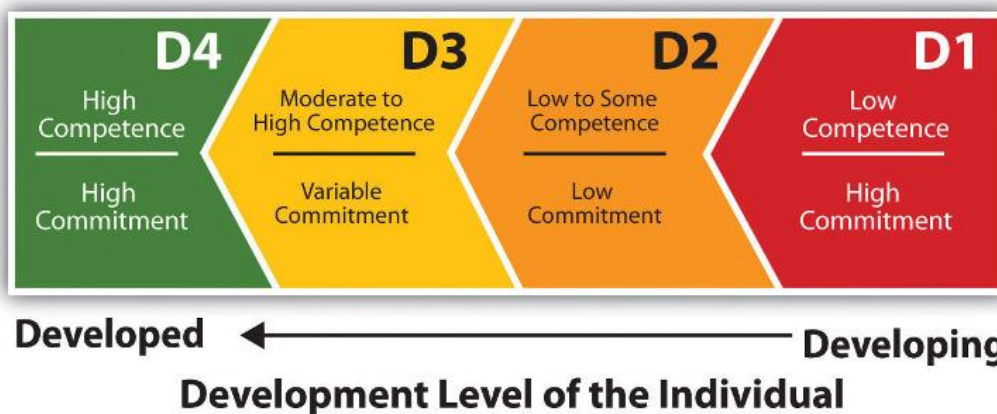
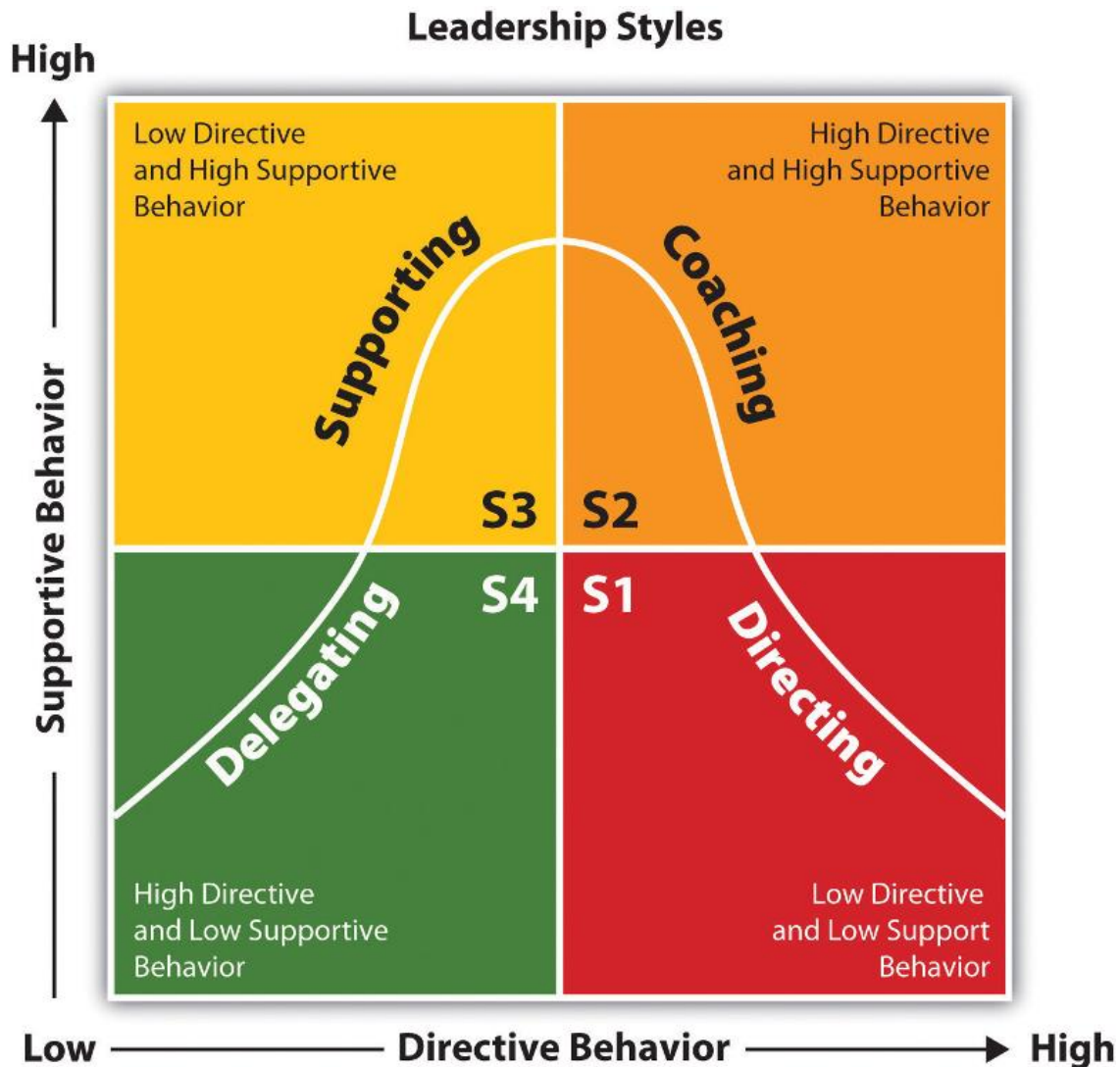
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 6 – Den hermeneutiske sirkel



Krogh, Thomas (2014). *Hermeneutikk. Om å forstå og tolke*. 2.utgave. Gyldendal Akademisk.

Vedlegg 7 – Situasjonsbetinget ledelse (SBL)



Penn State University, 2017. (<http://atodorov.org/blog/2017/11/11/4-situational-leadership-styles/>)

Vedlegg 8 – Casedesign

Forskerens avgrensning	Antall caser som studeres	
	Enkeltcasedesign	Flercasedesign
Én analyseenhet	Forskeren får informasjon fra én enkelt enhet(et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn osv)	Forskeren får informasjon fra én enkelt enhet (et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn osv). Hver enkelt casestudie består av «hele studien».
Flere analyseenheter	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn osv)	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper) innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn osv.). Hver enkelt casestudie består av «hele studien».

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte P.A. (2011, Tabell 4.1, s.92). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. 3.utgave. Abstrakt Forlag.

Vedlegg 9 – Krysscuseanalyse forskningsspørsmål 1

Forskningsspørsmål 1 - Case				Forskningsspørsmål 1 - Analyseenhet	
	Funn	Case 1 - Teknologibedrift	Case 2 - Barnehage	Analyseenhet - Medarbeidere	Analyseenhet - Ledere
Om Gen Z	Kjenner seg ikke igjen i "Gen Z"	x	x	X	
	Byr seg om globale utfordringer og miljø	x	x	x	
	Teknologisk/digital generasjon	X	X	X	X
	Nytenkende/ liker å bli utfordret	X	X	X	X
	Våger å være kritisk til det etablerte	x	x	x	x
Motivasjon og Belønning	Trygghet/jobbsikkerhet	X	X	X	X
	Drivkraft - være til nytte	X	X	X	X
	Ønsker ros/skryt	x	x	x	X
	Ønsker ikke ros/skryt	x	x	x	x

Vedlegg 10 – Krysscuseanalyse forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2 - Case				Forskningsspørsmål 2 - Analyseenhet	
	Funn	Case 1 - Teknologibedrift	Case 2 - Barnehage	Analyseenhet - Medarbeidere	Analyseenhet - Ledere
Lederstil- og atferd	Støtte/hjelpe	X	X	X	X
	Delegere	x			X
	Pålitelig/Tillitsvekkende	X	X	X	X
	Involvert		X	X	
	Utfordre/motivere	x	x	x	x
	Frihet (oppgaveløsning)	X	x	X	x
Arbeidsmiljø	Fysiske rammer mindre viktig	x	X	X	x
	Psykiske rammer mer viktig	X	X	X	X
	Psykisk helse	x		x	x
Kommunikasjon	Hyppige tilbakemeldinger	X	X	X	X
	Skype/ F2F foretrukket	X	X	X	X
	Årlig/halvårlig tilbakemelding	x	x	x	x