



Ledelse av unge arbeidstakere

En studie av «Gen Z»

Master i offentlig administrasjon og styring
Oslo Metropolitan University
Vår 2023

Av Aisha M. Naeema

FORORD

Endelig er dagen her som jeg har lengtet etter. Med denne masteroppgaven tilbakelegger jeg fem lærerike år på OsloMet. Arbeidet med masteroppgaven har vært givende, og etter å ha skrevet en bacheloroppgave og masteroppgave om ledelse de siste fem årene, kan jeg trygt si at dette er faget jeg brenner for: *å påvirke andre gjennom egen atferd*.

Perioden fra jeg startet på OsloMet i 2018 og frem til i dag har ikke vært uten utfordringer, og det er mange som fortjener en takk for at jeg har klart å fullføre master på ordinær tid og samtidig hatt muligheten til å være i full jobb. Takk mamma og pappa for all emosjonell støtte. Deres ønske om å se meg lykkes har vært en stor motivasjon. Takk til mine søstre som alltid har tatt opp telefonen når jeg har hatt mine *breakdowns*. Og en ekstra stor takk til min ektemann, Hamid. Takk for alle middagene. Takk for alle helgefrokostene. Takk for dine oppmuntrende ord og den enorme støtten du har vist gjennom alle disse årene.

Jeg vil også takke min veileder for gode innspill, og for å ha vært en god støttespiller under hele perioden.

Mitt åtte år lange studentliv tar i dag slutt. Jeg tilbakelegger to bachelor og en master, men ferden er ikke over. All tillært kunnskap skal nå anvendes i arbeidslivet.

Oslo, 12. mai 2023

Aisha M. Naeema

SAMMENDRAG

Denne studien undersøker hvordan unge arbeidstakere bør ledes, i lys av teori om Gen Z. Forskjellene mellom ulike generasjoner og hvordan det påvirker ledelse har vært et aktuelt forskningstema de siste fem årene, men det som gjør det interessant å studere den nyeste generasjonen, Gen Z, er deres oppvekst i en digital verden der alt kun har vært noen tastetrykk unna. Etter hvert som tiden går vil skillet mellom dem og deres eldre kollegaer bli mer fremtredende, noe som gjør at ledere står ovenfor unike utfordringer som de ikke har sett før.

For å besvare problemstillingen har jeg brukt kvalitativt intervju som metode. Nav og Politiet ble valgt som case for denne studien, og i forbindelse med det ble fem ledere og seks arbeidstakere rekruttert fra disse organisasjonene.

Resultatene mine viser at kunnskapsstatusen til ledere i Nav og Politiet er lav når det gjelder unge arbeidstakere. Unge arbeidstakere har andre behov og ønsker enn de tidligere generasjonene, noe som gjør at en leder i større grad bør bruke relasjonsorientert lederstil i møte med den yngre generasjonen.

Det er for tidlig å si noe om unge arbeidstakers lojalitet ovenfor sin arbeidsplass på grunn av deres unge alder, men det antas at ledere kan beholde ung arbeidskraft ved å imøtekomme behovene de har. Jeg har funnet at noen av disse behovene er: sosial stimuli på arbeidsplassen, utviklingsmuligheter og en fleksibel arbeidshverdag.

Lederstilen som anvendes på en arbeidsplass påvirker unge arbeidstakere i særlig stor grad, og unge arbeidstakere har en tydelig mening om hva de ser i en leder. En bestemt lederstil vil ikke være optimal for å lede dem, men det er behov for å tilpasse lederstilen hver enkelt ansatt og hver enkelt situasjon grunnet ulikt modnings- og utviklingsnivå blant dem.

Tiden vil vise om egenskapene vi ser hos unge arbeidstakere er på grunn av deres unge alder og er en forbigående fase, eller om de faktisk har utviklet en personlighet der visse særtrekk har blitt en permanent del av dem.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0	INNLEDNING	6
1.1	PROBLEMSTILLING	7
1.2	LESERVEILEDNING	7
2.0	TEORETISK RAMMEVERK OG TIDLIGERE FORSKNING	8
2.1	LITTERATURGJENNOMGANG	8
2.2	TRE GENERASJONER FØR GEN Z	9
2.2.1	<i>Baby Boomers</i>	10
2.2.2	<i>Gen X</i>	11
2.2.3	<i>Gen Y</i>	11
2.3	GEN Z	12
2.3.1	<i>Kort funksjonstid og utviklingsmuligheter</i>	13
2.3.2	<i>Fleksibilitet</i>	13
2.3.3	<i>Jobbsikkerhet vs. job-hopping</i>	14
2.3.4	<i>Hyppig toveiskommunikasjon</i>	14
2.3.5	<i>Arbeidssted og sosial setting sammenslås</i>	15
2.3.6	<i>Arbeidsplassen</i>	15
2.4	LEDELSE	16
2.4.1	<i>Relasjonsledelse</i>	16
2.4.2	<i>Transformasjonsledelse</i>	19
2.4.3	<i>Situasjonsbestemt ledelse</i>	21
2.5	EN ANALYSERAMME	25
2.5.1	<i>Hypoteser</i>	27
3.0	METODE	28
3.1	FORSKNINGSMETODE	28
3.2	REKRUTTERING	29
3.3	FORFORSTÅELSE	30
3.4	UTVALGSKRITERIER	31
3.5	GJENNOMFØRINGEN	32
3.6	ETTERARBEID	32
3.6.1	<i>Transkribering</i>	33
3.6.2	<i>Gioia-metoden</i>	33
3.7	ETISKE BETRAKTNINGER	34
3.8	KVALITETSSIKRING AV FORSKNING	34
3.8.1	<i>Validitet og pålitelighet</i>	34
4.0	EMPIRISK ANALYSE	36
4.1	HVA ER KUNNSKAPSSTATUSEN TIL LEDERE NÅR DET GJELDER GEN Z?	37
4.2	HVORDAN BLIR GEN Z PÅVIRKET AV LEDERSTILEN SOM ANVENDES?	39
4.2.1	<i>Sosial setting og arbeidsplass sammenslås</i>	39
4.2.2	<i>Toveiskommunikasjon</i>	41
4.2.3	<i>Frihet og fleksibilitet</i>	46
4.2.4	<i>Stabilitet</i>	48
4.3	HVOR LOJALE ER GEN Z OVENFOR SIN ARBEIDSPASS ELLER ARBEIDSGIVER?	50
4.3.1	<i>Utviklingsmuligheter</i>	50
4.3.2	<i>Arbeidsmiljø</i>	52
4.3.3	<i>Jobbmodell</i>	54
4.3.4	<i>Funksjonstid</i>	55
5.0	KONKLUSJON	57

5.1 FORELØPIG OPPSUMMERING	57
5.2 HVORDAN BØR UNGE ARBEIDSTAKERE LEDES, I LYS AV TEORI OM GEN Z?	58
5.3 VIDERE FORSKNING	61

Litteraturliste

Vedlegg 1: Litteraturgjennomgang

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vedlegg 3: Intervjuguide - arbeidstakere

Vedlegg 4: Intervjuguide – ledere

Vedlegg 5: Samtykkeerklæring

1.0 Innledning

Verden gikk *online* den perioden de som omtales som Gen Z ble født, mellom 1995 – 2004. Teknologit utviklingen i den perioden førte til kraftige endringer i menneskers holdninger, relasjoner og personvern. Mens eksperimentet med sosiale medier utviklet seg, vokste de som omtales som Gen Z midt oppi det hele (Buskirk, 2018. s. 2; Broadbent et al., 2020, s. 12).

I en studie fra 2016 fremgår det at forskere har erkjent at yngre arbeidstakere som er født mellom 1982 – 1999 er forskjellige fra arbeidstakerne fra tidligere generasjoner. De har ulike forventninger til arbeidsplassen, og bringer ulike personligheter og holdninger til arbeidsmarkedet. (Anderson et al., 2016, s. 245). Etter hvert som vi får flere yngre arbeidstakere i arbeidsmarkedet vil skillet mellom dem og deres eldre kollegaer bli mer fremtredende, noe som gjør at ledere står ovenfor unike utfordringer som de ikke har sett før.

Ulikhetene mellom ulike generasjoner og hvordan det påvirker ledelse har vært et aktuelt forskningstema de siste fem årene. Men det som gjør det interessant å studere den nyeste generasjonen, Gen Z, er deres oppvekst i en digital verden der alt kun har vært noen tastetrykk unna. De har hatt muligheten til å knytte sammen en hel verden, på tvers av kulturer og landegrenser fra fødsel av. De er ikke bare på et annet stadiet enn sine ledere, men de er også oppdratt og utdannet i et helt annet *era*. Teorien viser at denne generasjonen har utviklet visse særtrekk som ikke ses hos de andre generasjonene, og i løpet av kort tid vil de oppta de fleste arbeidsplassene i markedet. Dette gjør det interessant å studere denne generasjonen. Før ledere kan administrere og lede dem, må de derfor forstå dem (McCrinkle & Fell, 2019, s. 22).

Det er allment kjent at ledere opplever suksess når de bruker en lederstil og atferd som er tilpasset både situasjonen, behovene og evnene til den ansatte. (Anderson et al., 2016, s. 247). For å imøtekomme markedets behov for arbeidskraft, blir arbeidsgivere derfor nødt til å tilpasse seg denne *mobile* generasjonen. (McCrinkle & Fell, 2019, s. 12). Det blir nødvendig

å forstå og engasjere seg i denne generasjonen for fremtidens skyld. Men hvordan skal ledere gjøre det?

1.1 Problemstilling

Dette forskningsarbeidet bygger på oppgavens problemstilling: *hvordan bør unge arbeidstakere ledes, med utgangspunkt i teorien om Gen Z?*

For å besvare hovedproblemstillingen har jeg utledet tre forskningsspørsmål som skal bidra med dette:

1. Hva er kunnskapsstatusen til ledere når det gjelder Gen Z?
2. Hvordan blir Gen Z påvirket av lederstilen som anvendes?
3. Hva er kunnskapsstatusen til ledere når det gjelder Gen Z?

1.2 Leserveiledning

I kapittel 2 presenteres litteraturgjennomgang og det teoretiske rammeverket for dette prosjektet. Ulike generasjonsteorier og ledelsesteorier blir presentert. Kapittelet rundes av med å vise en analyseramme i tabell 1 som kobler de ulike teoriene opp mot hverandre. Tabellen viser et samlet sett av antakelser. I kapittel 3 redegjøres det for metoden som har blitt brukt, og jeg avslutter med å argumentere for oppgavens reliabilitet og validitet. Kapittel 4 starter med en grafisk fremstilling av resultatene mine, og resten av kapittelet viser min analyse av resultatene der jeg setter mine funn opp mot eksisterende forskning og teori på feltet. Kapittel 5 starter med en oppsummering av analysen der alle tre forskningsspørsmål blir besvart, og deretter besvares hovedproblemstillingen i kap 5.2. Kapittelet avsluttes med at jeg påpeker hva det bør forskes videre på.

2.0 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket og tidligere forskning. Kapittelet starter med en litteraturgjennomgang som viser status på feltet. Videre presenteres en kort oversikt de tre generasjonene før «Gen Z» og teorien om Gen Z.

Teorien om Gen Z viser at særtrekkene ved generasjonen kan ha implikasjoner for ledelsen på en arbeidsplass. Derfor presenteres tre ulike ledelsesteorier i kapittel 2.4.

Kapittel 2.5 viser en analyseramme for denne oppgaven og tabellen i dette kapittelet viser hvordan teori om Gen Z kobles opp mot ledelsesteoriene.

2.1 Litteraturgjennomgang

En litteraturgjennomgang viser at temaet *ledelse av Generasjon Z* har vært noe som har engasjert folk de siste årene, og derfor eksisterer det allerede forskning med ulike problemstillinger i forskningsverden. Det foreligger derimot lite forskning på feltet i Norge.

Søkene ble utført i følgende databaser: Oria, Google Scholar, Idunn og Academic Search. I første omgang ble søkene avgrenset til norske empiriske studier, men da det forelå lite forskning på feltet ble jeg nødt til å utvide søkene mine. Studier fra andre land ble derfor inkludert i litteraturgjennomgangen.

I vedlegg 1 er det ført opp to tabeller som viser litteraturgjennomgangen. Tabell X viser en oversikt over eksisterende forskning på tematikken, avgrenset til norske empiriske studier. Som det fremgår av tabellen er det flest prosjektoppgaver, som master- og bacheloroppgaver, som er utført på tematikken. Det har allerede blitt skrevet om Gen Z sine forventninger til ledere, hva som motiverer dem i arbeidslivet, hvilke lederstil de foretrekker, hvilke utfordringer generasjonen kan gi til ledere og om dagens ledere kan fortsette slik de gjør i møte med Gen Z. Dette viser at temaet er interessant og har fanget oppmerksomheten til flere norske studenter fra 2020, men mer tyngre forskning på feltet er ikke å finne i Norge.

Tabell Y viser et utvidet søk, der det ikke er avgrenset til norske studier. Som det fremgår av tabellen, foreligger det tyngre forskning om Gen Z og ledelse i andre land.

2.2. Tre generasjoner før Gen Z

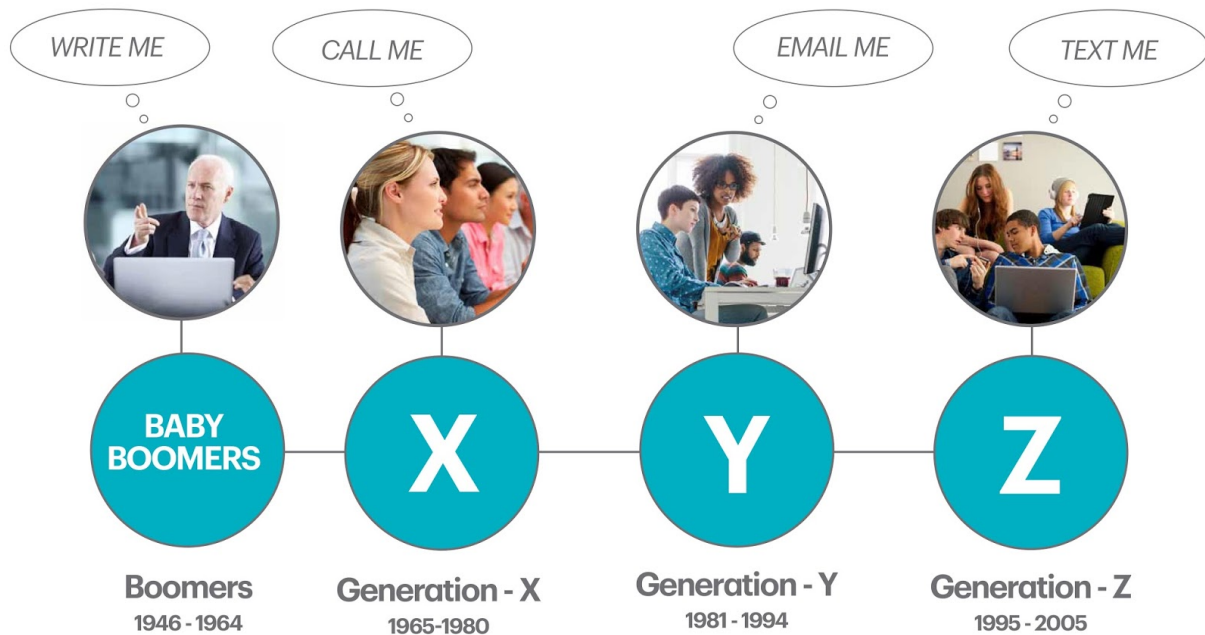
Kupperschmidt (2000, s. 66) definerer generasjoner på følgende måte:

A group of people or cohorts who share birth year and experiences as they move through time together, influencing and being influences by a variety of critical factors

Historisk har en generasjon blir definert som *det gjennomsnittlige tidsintervallet mellom fødselen av foreldre og fødselen av deres avkom*. Tradisjonelt sett har dette ligget på rundt 20 år, men i dag ser vi at generasjonskohortene endres raskt på grunn av stadig ny utvikling i samfunnet. I tillegg har gjennomsnittsalderen for førstegangsfødende økt fra å være 23 år i 1976 til litt over 31 år per 2022 (McCrindle & Fell, 2019, s. 5; Andersen, 2022). Dette resulterer i at en biologisk definisjon ikke blir helt korrekt når man definerer hva en generasjon er og hvordan man deler opp i ulike generasjonskohorter. I dag definerer man en generasjon som en kohort av mennesker, født og utviklet i en viss tidsperiode, jf. definisjonen til Kupperschmidt (2000, s. 66).

Generasjoner er farget av konteksten de har vokst opp i, noe som fører til at de utvikler bestemte trekk. For at ledere skal kunne forstå hva som gjør Gen Z ulik de andre generasjonene, bør man vite noe om andre generasjoners karaktertrekk. Bilde 1 viser en illustrasjon av de fire generasjonene som preger arbeidsmarkedet i dag. Disse fire generasjonene kan finnes på en arbeidsplass i dag der de jobber side om side med hverandre.

FIVE GENERATIONS WORKING SIDE BY SIDE IN 2020



Bilde 1.

«Baby Boomers» ble påvirket av fremkomsten av TV og den kalde krigen. «Gen X» vokste opp i en periode der det ble vanlig at enten mor eller far forsørget familien grunnet skilsmisser. «Gen Y» har levd gjennom internett, kabel-tv og globalisering, og Gen Z har blitt myndige under globale hendelser som Brexit og Donald Trumps valg som USAs president. Dette er eksempler på opplevelser som både forener og former en generasjon (McCrinkle & Fell, 2019, s. 8)

2.2.1 Baby Boomers

Baby boomers er den eldste generasjonen i arbeidsmarkedet i dag og har levd gjennom utrolige endringer. De er født mellom 1946 og 1964, noe som betyr at de eldste i denne generasjonen vokste opp rett etter krigen. Der foreldrene til Baby Boomers har vært med på å «bygge landet», har Baby Boomers formet samfunnet. Det viser seg at generasjonen har en tendens til å bli i en jobb i gjennomsnittlig 8 år og 3 måneder, noe som gjør at de er på topplisten når det gjelder hvor lenge man forblir på en arbeidsplass (CareerBuilder, 2021). Men dette er kanskje ikke så rart på grunn av de samfunnsmessige endringene og utviklingen som pågikk i perioden de vokste opp.

De vokste opp i etterkrigstiden - en periode med optimisme blant befolkningen og et ønske om velstand og godt liv (CareerBuilder, 2021). De ble oppdratt til å lære at hardt arbeid lønner seg, og derfor er denne generasjonen pliktoppfyllende, hardtarbeidende, har god arbeidsmoral og motiveres av stabilitet (Dimock, 2019; CareerBuilder, 2021). Derfor kan det tenkes at når Baby Boomers først fikk en jobb som ga dem inntekt og stabilitet, fant de ingen grunn til å forlate den.

2.2.2 Gen X

Generasjon X er vokst opp i skyggen av Baby Boomers, og er født mellom 1965 – 1982 (CareerBuilder, 2021; Buskirk, 2018, s. 2). De har på mange måter tatt innover seg Baby Boomer sin arbeidsmoral og fokus når det gjelder jobb, men i deres oppvekst har det vært andre samfunnsmessige endringer som preget verden (McCrinkle & Fell, 2019, s. 6). På denne tiden var flere kvinner ut i arbeid, begge foreldre jobbet mye, kvinnekamper som fri abort og økte skilsmisser var å se i samfunnet. Dette førte til at Gen X vokste opp under mindre voksentilsyn enn tidligere generasjoner, og hadde også færre søsken og en friere oppdragelse (Scandinavian Executive Institute; Hansen, u.å)

På bakgrunn av endringene i samfunnet på den tiden er det derfor ikke overraskende at Gen X er familieorienterte og ønsker balanse i livet. De beskrives også som en ambisiøs generasjon som er opptatt av høy lønn, men på en annen side er de veldig «jeg-orienterte» (Ravnsborg, 2016). Fravær av voksentilsyn og færre søsken førte til at de i større grad har hatt mye alenetid, noe som har ført til at de har blitt mer selvsikre og utadvendte. De er vant til å gjøre ting på sin egen måte da de selv har banet vei for sin egen utdanning og arbeid. Så fremt det gjelder teknologi, har de fint tilpasset seg teknologien, men er på ingen måte digitalt innfødt (Scandinavian Executive Institute; Hansen, u.å)

2.2.3 Gen Y

Gen Y er generasjonen født mellom 1983 til 1994 og omtales også som *Millenials* (McCrinkle & Fell, 2019, s. 6; Buskirk, 2018, s. 2). De har investert i sin utdanning og har vært opptatt av å klatre oppover karrierestigen, men har samtidig ønsket å ha stabilitet i livet, spesielt i fasen der de stifter og utvider familien (McCrinkle & Fell, 2019, s. 6).

En *millennial* forblir på en arbeidsplass i gjennomsnitt 2 år 9 måneder. Dette er en betydelig reduksjon fra de foregående generasjonene, og det er først hos denne generasjonen man så at personer var villig til å forlate jobben sin i håp om å finne noe bedre (CareerBuilder, 2021). Men dette betyr ikke at Gen Y ikke er lojale eller engasjerte i arbeidet sitt. Dersom ledere bygger en engasjerende arbeidskultur og tilbyr vekstmuligheter, vil man kunne se både lojalitet og engasjement hos denne generasjonen (McCrindle & Fell, 2019, s. 6).

De omtales også som *Why-generasjonen* fordi de stiller spørsmål ved arbeidet de gjør. De har ikke problemer med å jobbe mye, men de må vite hvorfor de gjør det. Å tjene penger er ikke det eneste som motiverer dem som Baby Boomers, men de har et ønske om å gjøre arbeid som har et høyere mål (Ravnsborg, 2016).

2.3 Gen Z

Verden gikk *online* den perioden denne generasjonen ble født mellom 1995 og 2004 (Buskirk, 2018, s. 2). Teorien påstår at de er digitalt innfødte og har integrert teknologien sømløst i livene sine. Teknologien er derfor en stor del av både livsstilen og relasjonene deres. De vet ikke om tiden før digital teknologi, og kan i alle fall ikke huske dens ankomst i verden da de er for unge til det (McCrindle & Fell, 2019, s. 10).

På grunn av at informasjonen alltid har vært lett tilgjengelig for dem, bare noen tasteklikk unna, har de mulighet til å koble sammen en grenseløs verden – på tvers av land og kulturer (McCrindle & Fell, 2019, s. 10). En undersøkelse viser at mangfold, likeverd, fattigdom og klima er noe de er opptatt av på et helt annet nivå enn tidligere generasjoner, og dette er kanskje ikke så rart da Gen Z er den første generasjonen som virkelig er global (Broadbent et al., s. 7-9, 18, 19; McCrindle & Fell, 2019, s. 11).

De bruker ikke smarttelefoner kun for å konsumere det som skjer i den digitale verden, men de er også aktive med å poste egne bidrag på sosiale medier (Gale, 2015; Talmon, 2019). Men forskjellen mellom Gen Z og de foregående generasjonene ligger ikke kun i at Gen Z er digitalt innfødt og dermed eksperter på digital kommunikasjon. Som jeg skrev i kapittel 2.2.2, har Gen X for eksempel fint tilpasset seg teknologien (Scandinavian Executive Institute; Hansen, u.å).

Hvem som helst kan sende en tekstmelding eller legge ut et bilde på sosiale medier i dag, uavhengig du er Gen Z eller en Baby Boomer, men forskjellen ligger i at der Gen Z har blitt eksponert for dette i løpet av deres formative år, så har Baby Boomers inkorporert den nyeste teknologien i sine senere år. Digitalt språk og teknologi er Gen Z sitt første språk, og de har derfor integrert teknologien sømløst i livene sine, mens Baby Boomers på en annen side anses som «digitale immigranter» (McCrandle & Fell, 2019, s. 7). Denne forskjellen gjør at Gen Z på en helt annen måte er eksponert for sosiale medier, og dette har vært med på å påvirke atferd og relasjoner (Dimock, 2019).

2.3.1 Kort funksjonstid og utviklingsmuligheter

Teorien påstår at Gen Z har kortere funksjonstid på en arbeidsplass enn de foregående generasjonene, og at de bytter jobb ofte. Det anslås at de blir værende på en arbeidsplass i omtrent 2 år og 3 måneder før de bytter jobb grunnet ønske om variasjon, utfordringer, endringer, og fordi de er karrierefokuserte (McCrandle & Fell, 2019, s. 17; CareerBuilder, 2021).

De er på farten og ønsker at ting skal gå fort, og dersom de ikke ser utviklingsmuligheter vil de raskt endre jobb da utviklingsmuligheter er like viktig for dem som deres egen velvære (McCrandle & Fell, 2019, s. 17; Gale, 2015). På en annen side kan det også tenkes at denne generasjonen ikke har hatt nok tid til å bli værende på en arbeidsplass hittil. Den eldste i Gen Z er i dag 27 år, og kan muligens nylig ha blitt en del av arbeidsmarkedet etter endt utdanning. Arbeidslivet frem til nå kan ha bestått av deltidstillinger og kortvarige vikariater. Dette kan være en årsak til hvorfor undersøkelsen viser en funksjonstid på 2 år og 3 måneder.

2.3.2 Fleksibilitet

Gitt at teorien om Gen Z stemmer så har de et behov og ønske om utvikling og lære seg nye ferdigheter, derfor liker de å *multitask* og foretar raskt bytte mellom ulike aktiviteter og oppgaver. Dette er noe de trives godt med (Skrede, 2020). Dette bekreftes også hos Talmon (2019) og Boye (2019). Enda de er opptatt av utvikling på arbeidsplass, så ønsker de i mindre grad å jobbe fulltid sammenlignet med de tidligere generasjonene (Fra & Parker, 2018). Dette samsvarer med Gale (2015) sitt utsagn om at Gen Z ønsker fleksibilitet i arbeidet sitt. Det er

ikke særlig appellerende for dem å møte opp på jobb og utføre de samme oppgavene hver dag og på et og samme sted. De er på utkikk etter fleksibilitet i hverdagen som gir dem mulighet til å sitte på hvilket som helst sted i verden og når som helst på døgnet for å jobbe. En 8 til 16 jobb er derfor ikke en jobbmodell som passer dem da de heller ønsker en oppgaveorientert jobbmodell. Det betyr at de er mer opptatt av at oppgavene skal utføres og skal være av god kvalitet, fremfor når og hvor de utføres (Onesto, 2022, s.47-48).

2.3.3 Jobbsikkerhet vs. job-hopping

Teorien er noe uklar når det gjelder om Gen Z foretrekker jobbsikkerhet eller det som kalles *job-hopping*. Det vil si at man endrer jobb hyppig. Enkelte ledere påstår at de mer karrieresøkende og risikovillige enn de tidligere generasjonene. De takker derfor ikke ja til hva som helst, og blir ikke værende i en jobb de ikke liker eller motiveres av. Mens andre ledere har en oppfatning om at jobbsikkerhet er viktigst for dem fremfor job-hopping (Carlsen & Beinnes, 2020, s. 70). Det som derimot kommer frem er at denne generasjonen ikke liker usikkerhet, og tar derfor ikke raske beslutninger om å bytte jobb. De må vite hva de går til og hva de kan forvente videre før de tar en avgjørelse (CareerBuilder, 2021).

2.3.4 Hyppig toveiskommunikasjon

Gitt at teorien om Gen Z stemmer så viser det seg at de har behov for hyppig og konkret toveiskommunikasjon med sin leder vedrørende deres prestasjon og utvikling. Hyppige tilbakemeldinger er noe de vektlegger i stor grad fordi det hjelper dem med å utvikle seg (Spears et al., 2015, s. 2, 6; Carlssen & Beinnes, 2020, s. 99). Dette stemmer også med teorien til Alvik (2018). Det ble først antatt at Gen Z var avhengig av konstante og raske tilbakemeldinger fordi de er vant til en hverdag der alt er noen tastetrykk unna. Et eksempel er at du raskt får enten likes eller kommentarer på det du legger ut på Instagram eller Facebook. Men det viser seg at behovet for hyppige tilbakemeldinger ikke nødvendigvis er på grunn av deres oppvekst med teknologi, men det handler om at denne generasjonen har et ønske om å optimalisere sine prestasjoner, og for å kunne klare dette har de behov for en leder som gir dem tilbakemelding på hva de gjør bra og hva de kan forbedre. Disse trekkene gir en enda sterk indikasjon på at utviklingsmuligheter og personlig vekst trolig er noe denne generasjonen verdsetter høyt (Carlssen & Beinnes, 2020, s. 99)

2.3.5 Arbeidssted og sosial setting sammenslås

Historisk sett har man besluttet at det finnes tre settinger: første setting er hjemmet, andre setting er arbeidsstedet og tredje setting er den sosiale settingen. Men skillet mellom arbeidsstedet som setting og den sosiale settingen er i ferd med å utviskes hos denne generasjonen. Før startet de sosiale aktivitetene etter jobb på en fredagskveld, men i dag ser vi at arbeidsstedet er en kombinasjon av arbeid, sosiale og helse relaterte aktiviteter. Et eksempel er hvilerom, massasjestol og ping-pong bord på arbeidsplassen (McCrinkle & Fell, 2019, s. 16).

Årsaken til denne sammenslåingen kan være fordi teorien viser at Gen Z ser etter noe mer enn å komme på jobb for å få lønn og deretter dra hjem. Arbeidsstedet handler også om deres sosiale behov, selvrealisering og utføre meningsfullt arbeid som betyr noe for samfunnet. En undersøkelse viser at over to tredjedeler av Gen Z i hele verden føler det er viktig at de bidrar med noe i samfunnet og ønsker derfor å jobbe i organisasjoner som utgjør en forskjell for samfunnet (McCrinkle & Fell, 2019, s. 16; Broadbent et al., 2020, s. 10).

2.3.6 Arbeidsplassen

I følge teorien om Gen Z søker de ikke etter en jobb, men etter en mulighet. De har mange forventninger til en arbeidsplass, og det er ikke nødvendigvis bare arbeidsoppgavene som motiverer dem, men arbeidskulturen, variasjonen, ledelsesformen på arbeidsplassen og fleksibilitet spiller en stor rolle (McCrinkle & Fell, 2019, s. 17). En undersøkelse viste at over halvparten av Gen Z vektlegger organisasjonskultur og gode verdier mer enn lønna som tilbys (McCrinkle & Fell, 2019, s. 17; Gale, 2015). Dette er en stor forskjell fra Baby Boomers og Gen X som har stabilitet og lønn som sitt øverste mål (Dimock, 2019; CareerBuilder, 2021; Ravensborg, 2016).

Gen Z har behov for en god grunn for å bli en del av en organisasjon, og de ønsker å jobbe med en organisasjon som har de samme prioriteringen og verdiene i arbeidslivet som de har (McCrinkle & Fell, 2019, s. 17). Dette står også til kontrast med Baby Boomers og Gen X. Selvrealisering står høyt hos generasjonen og det er derfor økt fokus på «meg», mitt potensiale, min personlige vekst, og man er opptatt av hva arbeidsplassen kan gi deg fremfor hva du kan gjøre for deres vekst (Østhus, 2022, s. 29).

Kjennetegnene på de tre generasjonene før Gen Z og teorien om Gen Z viser at samfunnsutviklingen har ført til visse endringer i generasjonene, spesielt når det gjelder hvilke holdning man har til sin arbeidsplass og hva du ser etter på et arbeidssted. Dette er faktorer som kan ha implikasjoner for ledelsen på en arbeidsplass. I neste kapittel presenteres derfor tre ulike ledelsesteorier. Ledelsesteoriene vil kobles opp mot generasjonsteoriene underveis i teksten.

2.4 Ledelse

Opp igjennom årene har det blitt presentert flere definisjoner på ledelse, men fellestrekket mellom alle definisjonene er at de er enige om at ledelse handler om å påvirke. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 416; Thompson, 2013, s. 36; Spurkeland, 2004, s. 11). Jacobsen & Thorsvik (2016) definerer ledelse slik:

Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 416).

Det finnes ulike aspekter og ulike innfallsvinkler å studere ledelse på. Dersom man ønsker å studere hva effektiv ledelse er, blir man nødt til å vite følgende: hva gjør ledere og hvilke arbeidsoppgaver har de, hvilke personlighetstrekk ser vi hos gode ledere, hvilke lederstil anvendes for å motivere sine ansatte, og hvordan kan ledere lede en organisasjon på en god måte. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 419).

2.4.1 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse anses som en revolusjon i historien om lederutviklingen og blir omtalt som fremtidens ledelse (Spurkeland, 2018, s. 142-143, 121). Det er en ledelsestilnærming som understreker viktigheten av å bygge positive relasjoner med sine ansatte. Tilnærmingen er basert på ideen om at ledelse ikke bare handler om lederens posisjon, autoritet eller makt, men også om relasjonene de dyrker med andre (Spurkeland, 2018, s. 142-143). De positive relasjonene som lederen bygger med sine ansatte, kan være svært positivt for Gen Z da det

fremgår av teori om Gen Z at skillet mellom arbeidssted og sosial setting er i ferd med å utviskes hos denne generasjonen. Dette ble presentert i kapittel 2.3.5. En relasjonsorientert ledelsestilnærming kan derfor være gunstig for å imøtekomme behovet til Gen Z når det gjelder selvrealisering og sosialt fellesskap.

I følge Spurkeland har relasjonsledelse som mål å påvirke følgende på en arbeidsplass: samarbeid, kommunikasjon, laginnsats, kompetanse, sikkerhet, helse, kreativitet, selvfølelse, stressnivå og effektivitet hos medarbeiderne. Denne stilen handler om det mellommenneskelige forholdet mellom to personer, og det påstås at det trengs lite ledelse når relasjonen først er på plass. (Spurkeland, 2004, s. 22-23).

Relasjonsbyggingsprosessen

Relasjonsbygging prosessen består i stor grad av dialog (Spurkeland, 2004, s. 55). For å bygge en god relasjon til sine ansatte bør en leder vise interesse for den ansattes liv ved å være en aktiv lytter, ta hensyn til ansattes ønsker og meninger. Dette skaper en følelse hos dem om at de blir sett og hørt (Spurkeland, 2018, s. 135). Teorien viser at Gen Z har behov for toveiskommunikasjon, og dette behovet kan på mange måter imøtekommes gjennom relasjonsbygging.

En god relasjon til sine ansatte vil føre til at man i større grad kan la dem håndtere oppgaver på egenhånd på grunn av tillitsforholdet man har til dem (Spurkeland, 2004, s. 22). Man kan også i større grad gi frihet og fleksibilitet. Poenget til Spurkeland er at enda en relasjonsorientert leder ikke viser noe form for kontroll og styring, så ligger nemlig kontrollen i forholdet mellom lederen og den ansatte (Spurkeland, 2004, s. 23; Spurkeland, 2018, s. 135-136). Men denne type ledelse kan bli komplisert i møte med ulike generasjoner grunnet de forskjellige egenskapene de har. Baby Boomers er for eksempel oppdratt i en tid som har gjort at de har høyt arbeidsmoral og motiveres av stabilitet, jf. kap. 2.2.1. For å lede denne generasjonen vil det derfor ikke være like stort behov for å bruke tid på en relasjonsbyggingsprosess da de først og fremst motiveres av inntekt og stabilitet. Gen X derimot kan dra positiv nytte av denne lederstilen fordi de er mer ambisiøse og selvpoptatte.

Teorien som ble presentert i kapittel 2.3.2 viser at Gen Z har behov for fleksibilitet. Med bakgrunn i dette vil en relasjonsorientert lederstil være svært positiv for denne generasjonen da det gir rom for å gi mer frihet og fleksibilitet til de ansatte. Men en slik lederstil kan samtidig også være utfordrende da teorien tilsier at generasjonen ønsker å jobbe fra hvor og når de vil, jf. kap. 2.3.2. Dette ønsket kan føre til at lederen ikke kan utføre relasjonsbyggingsprosessen som i stor grad går ut på dialog og aktiv lytting. Prosessen er avhengig av at både leder og den ansatte er på jobb.

Relasjonell atferd

Men hva er egentlig relasjonell atferd? Relasjonell atferd handler om å være en synlig leder. En vandrende leder som viser genuint interesse for sine medarbeidere og tar seg tid til å kommunisere med dem har i følge Spurkeland en relasjonell atferd (Spurkeland, 2018, s. 116-117). Teorien om Gen Z, jf. kap. 2.3.6, viser at de er opptatt av at arbeidsplassen har de samme verdiene som de selv har for at de skal være motivert til å arbeide der. For å vite hva disse verdiene er, og for å vise respekt og forståelse for dem vil det være gunstig med det Spurkeland kaller vandrende ledelse.

Med vandrende ledere menes ledere som går rundt i avdelingen og skaper smådialog med de ansatte i løpet av arbeidshverdagen i stedet får å bruke mye tid på kontoret sitt. På denne måten viser man sin tilstedeværelse og interesse for de ansatte, og benytter seg av alle anledninger, store eller små, for å skape tillit. Denne type ledelse kan anses å være positivt for å imøtekomme behovet til Gen Z om utviklingsmuligheter, jf. kapittel 2.3.1. Teorien om Gen Z viser at generasjonen er svært opptatt av utviklingsmuligheter. En vandrende leder kan på mange måter følge opp kompetanse, kunnskap og utvikling til Gen Z, og vil lettere kunne gi dem arbeidsoppgaver som utfordrer og utvikler dem ytterligere fordi man gjennom vandringen sin lærer å kjenne sine ansatte (Spurkeland, 2018, s. 118-119).

Det kreves mye både emosjonelt og psykisk når man anvender en slik tilnærming til ledelse. Som Spurkeland (2004) fint ramser opp, skal en relasjonsorientert leder være menneskeorientert, følelsesbevisst, aktivt lyttende, empatisk og motiverende (Spurkeland, 2004, s. 13, 45). Enda lederen er overordnet de medarbeiderne, gir relasjonsorientert ledelse

oss en indikasjon på at dette hierarkiet i stor grad anses som en flat struktur under slik ledelse.

2.4.2 Transformasjonsledelse

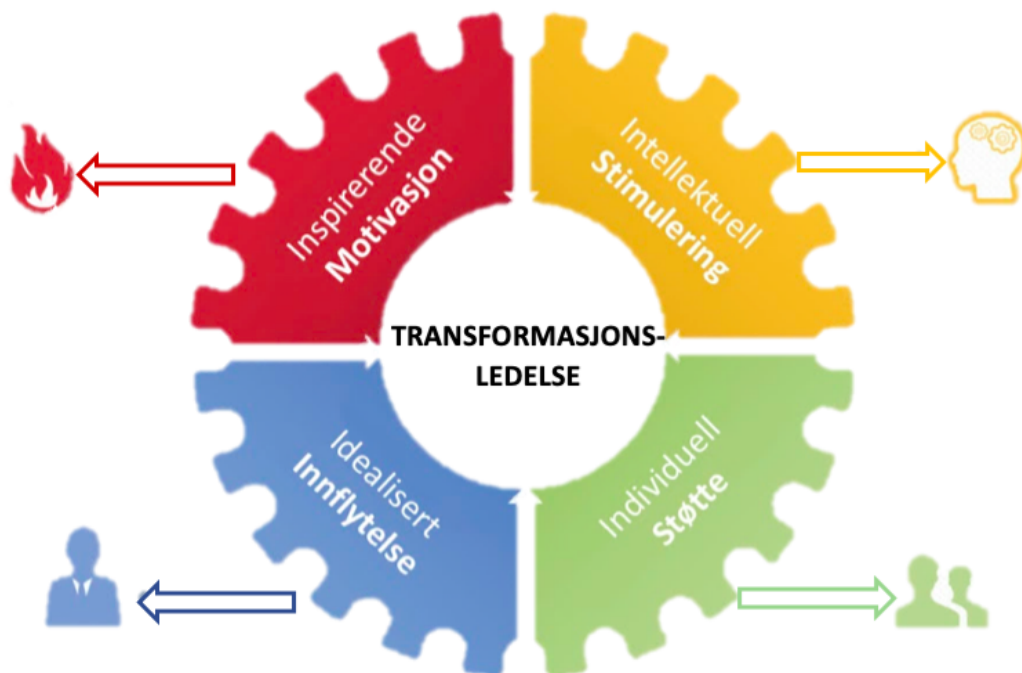
Teorien om transformasjonsledelse beskriver hvordan effektive ledere inspirerer og transformerer medarbeidere ved å appellere til deres følelser (Yukl & Gardner, 2020, s. 235). Denne tilnærmingen har også blitt omtalt om demokratisk eller relasjonsorientert ledelse, og handler blant annet om å bygge en god relasjon til sine medarbeidere. Det er derfor ikke feil å påstå at transformasjonsledelse er utviklet fra teorien om relasjonsorientert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 433).

En rekke teoretikere har presentert sine versjoner av teorier på transformasjonsledelse, men teorien som har ført til mest forskning på feltet ble formulert av Bass. Han definerer transformasjonsledelse som en prosess som handler om hvordan lederen gjennom sin rolle og atferd påvirker medarbeiderne sine. Påvirkningsprosessen handler i stor grad om å skape motivasjon hos de ansatte, og de som blir ledet gjennom en slik lederstil opplever tillit, respekt og lojalitet ovenfor lederen (Yukl & Gardner, 2020, s. 235; Yukl, 1999, s. 285 – 286).

Yukl (1999) skriver at det er betydelig bevis på at transformasjonsledelse er effektivt, da funnene fra en rekke studier viser at transformasjonsledelse påvirker medarbeidernes motivasjon, effektivitet og tilfredshet på en positiv måte (Yukl, 1999, s. 287). Nyere forskning viser samme funn (Adri, Setiawan & Hia, 2022).

De fire I-ene

De fire påvirkningsstrategiene i transformasjonsledelse er: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte. (Li, 2013, s. 18).



Inspirerende motivasjon handler om at ledere gjennom sin kommunikasjonsmåte inspirerer og skaper positive forventninger hos de ansatte. Inspirerende motivasjon vil også skape en følelse hos medarbeiderne om at de er med på å skape noe viktig, og at deres deltakelse og kompetanse blir verdsatt for å oppnå organisasjonens mål. (Li, 2013, s. 24-26).

Intellektuell stimulering går ut på at lederen oppfordrer medarbeidere til å være kritisk til gamle måter å utføre arbeidsoppgaver på, og forsøker å få dem til å tenke hvordan man kan endre eller forbedre de gamle metodene. Slik stimulering kan fremkalle en følelse av at man har en meningsfull jobb hos medarbeidere, og at kompetansen blir verdsatt i organisasjonen da lederen er opptatt av å høre på ens ideer og forslag. (Li, 2013, s. 27-28). Teorien om Gen Z viser at de er opptatt av å ha en meningsfull jobb, samtidig som de ser etter utviklingsmuligheter på arbeidsplassen. En slik påvirkningsstrategi kan derfor være positivt for Gen Z.

Idealisert innflytelse gir på lik linje som inspirerende motivasjon medarbeiderne en følelse om at de er med på å skape noe viktig, og at deres deltakelse og kompetanse blir verdsatt for å oppnå organisasjonens mål. De blir villige til å strekke seg litt ekstra og gjøre mer enn det som forventes av dem for organisasjonens beste. (Li, 2013, s. 24-26). Gjennom en slik

påvirkningsstrategi kan Gen Z få en følelse om at det de gjør er meningsfullt, for eksempel viktig for mangfold, klima og likeverd. Ifølge teorien om Gen Z er dette noe de er opptatt av, jf. kap. 2.3. En mulig utfordring med denne påvirkningsstrategien kan være dersom verdiene til organisasjonen eller lederen ikke sammenfaller med verdiene til Gen Z da det fremgår av teorien at de ønsker å jobbe med en organisasjon som har de samme prioriteringen og verdiene i arbeidslivet som de har, jf. kap. 2.3.6.

Individuell støtte handler om at lederen hjelper medarbeideren med personlig vekst. Dette kan gjøres ved at man for eksempel delegerer utfordrende oppgaver til medarbeidere for at de kan utvikle seg, og man legger til rette for at de får nok utviklingsmuligheter i organisasjonen. Gjennom kommunikasjon forsøker lederen å kjenne medarbeiderne sine, og prøver å vite om deres behov og ønsker slik at den individuelle støtten kan tilpasses deretter. Det handler om å hjelpe dem til å nå sitt fulle potensial, og ved å gjøre dette får organisasjonen dyktige medarbeidere som utmerker seg (Li, 2013, s. 27). Denne påvirkningsstrategien kan anses å være gunstig for å imøtekomme behovet til Gen Z når det gjelder toveiskommunikasjon med sin leder og utviklingsmuligheter på en arbeidsplass, jf. kap. 2.3.1 og kap. 2.3.4. Individuell støtte legger opp for akkurat dette.

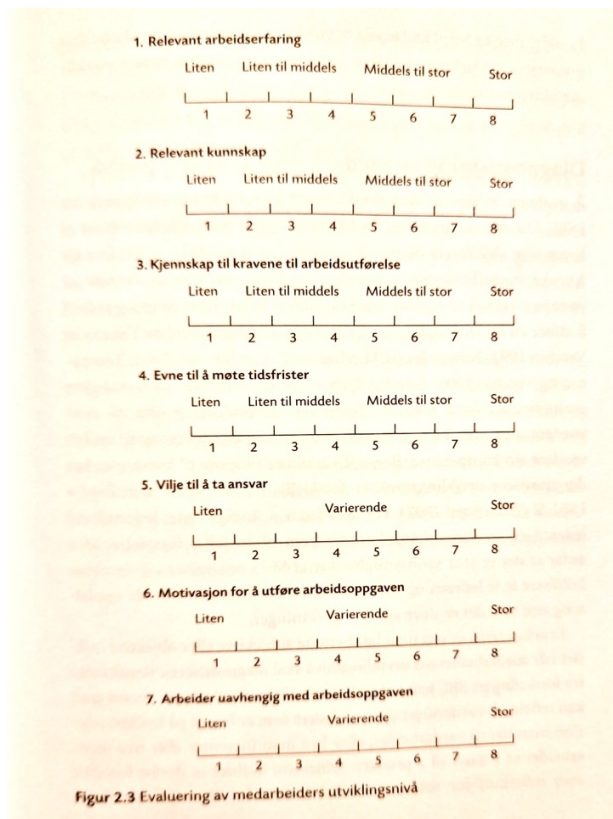
2.4.3 Situasjonsbestemt ledelse

Kjennetegnet på en effektiv leder er at man har evnen til å observere og vurdere det som skjer i nåværende situasjon, og deretter tilpasse sin lederatferd. Man anvender altså den lederstilen som er mest gunstig i den situasjonen. Dette kalles situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 2013, s. 30; Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 436).

Som det ble presentert i kap. 2.3.2 liker Gen Z multitasking fordi de er opptatt av utvikling og læring. Men hvert enkelt menneske, og hver enkelt Gen Z vil være forskjellig ut ifra hvilket utviklingsnivå de er på og hvilke mål de har for fremtiden. Derfor vil situasjonsbestemt ledelse der man tilpasser sin lederatferd ut ifra hver enkelt situasjon, være positivt for å imøtekomme behovene til de ulike Gen Z på en arbeidsplass.

Thompson (2013) påstår at evaluering av ansattes utviklingsnivå er et av de viktigste prosessene for valg av lederstil, og det er derfor en svært viktig del av situasjonsbestemt

ledelse (Thompson, 2013, s. 34). Figur 1 viser et eksempel på hvordan man kan foreta en slik vurdering.

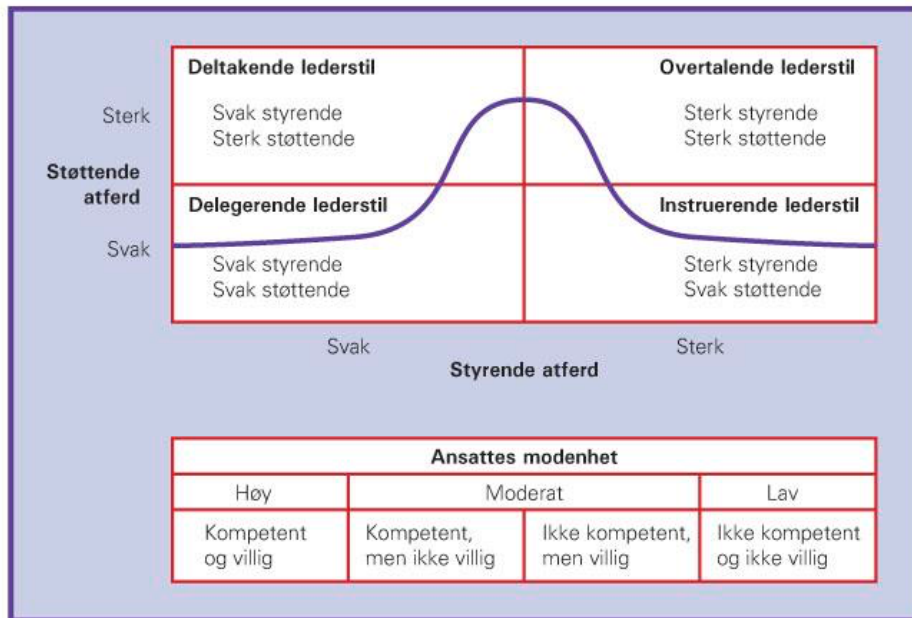


Figur 1. Evalueringsplan (Thompson, 2013, s. 33).

Gjennom en slik evaluering, som fremvist i figur 1, får man vite noe om den ansattes kompetanse og motivasjon til arbeidsoppgavene og arbeidsplassen. Man kan deretter velge en passende lederstil ut ifra deres kompetanse (Thompson, 2013, s. 30-35). En slik evaluering metode legger opp for toveiskommunikasjon med den ansatte og Gen Z sitt behov når det gjelder toveiskommunikasjon med sin leder kan derfor oppfylles med denne metoden, jf. kap. 2.3.4.

Hersey & Blanchards situasjonsbetinget ledelsesteori er både omtalt av Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 438) og av Thompson (2013, s. 41). Noe som kommer tydelig frem av begge omtalene er at de mener det er avgjørende å vite kjennetegnene på en medarbeider når man skal velge en lederstil. Derfor vil det være aktuelt for ledere å vite noe om den yngste generasjonen i arbeidslivet for å velge en lederstil som er tilpasset deres egenskaper og særtrekk. Utfordringen for ledere kan være å plassere arbeidstakere på riktig nivå i

evalueringprosessen dersom de ikke har kjennskap til egenskapene til Gen Z, noe som fører til at man ikke får anvendt den beste lederstilen. Figur 2 gir en oversikt over de fire ulike ledelsesstilene som er utledet fra den situasjonsbetingede ledelsesteorien, og den viser hvilken lederstil som passer med graden av modenhet hos den ansatte.



Figur 2: Hentet fra Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 438

Den situasjonsbetingede ledelsesteorien deler først og fremst lederstilene i to: en støttende og en styrende lederstil. Disse omtales også som relasjonsorientert og oppgaveorientert (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 437). Etter en slik inndeling, viser figuren at de kombinerer begge lederstilene og utvikler totalt fire lederstiler som har en kombinasjon av både støttende og styrende atferd.

Den situasjonsbetingede ledelsesteorien lærer oss at vi ikke kan si at en bestemt type lederstil er best. Det er medarbeidernes modenhet som bestemmer hvilken atferd lederen bør ha (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 438). Et eksempel fra figur 2: dersom en ansatt er kompetent og villig – har høy grad av modenhet, vil det i følge figuren være hensiktsmessig med en lederstil som enten er *deltakende* eller *delegerende*. Forskjellen mellom disse to lederstilene er at *deltakende lederstil* er mer støttende enn styrende, men *delegerende lederstil* er lite styrende og lite støttende.

Fire ulike lederstiler

Deltakende lederstil er sterkt støttende og lite styrende. Denne lederstilen involverer medarbeiderne i beslutningsprosessene og engasjerer dem til å dele sine ideer og forslag. Fordelen med slik ledelse er at det øker motivasjon hos de ansatte og det kan skape en følelse av eierskap og ansvar hos dem (Thompsson, 2013, s.45-46). På bakgrunn av det som kommer frem i kap. 2.2.1 ser det ut som at Baby Boomers ikke er særlig opptatt av eierskap, ansvar eller være med i beslutningstakingsprosesser. Det kan derfor tenkes at en slik lederstil muligens ikke vil være gunstig for Baby Boomers da inntekt og stabilitet er de to primære årsakene til at de motiveres. Mens Gen Y derimot kan dra stor nytte av denne lederstilen da de omtales som *Why-generasjonen* og alltid må ha svar på hvorfor de gjør det de gjør, jf. kap. 2.23. Dersom de blir inkludert i beslutningsprosessene kan dette behovet på mange måter bli tilfredsstillt.

Delegerende lederstil er lite støttende og lite styrende. Lederen har en «hands off» tilnærming og holder seg for det meste i skyggen. Man lar de ansatte ta avgjørelser om planlegging av arbeidsoppgaver og hvordan de skal utføres (Thompsson, 2013, s. 46). Behovet til Gen Z om en fleksibel arbeidshverdag og arbeidsplass vil kunne tilfredsstilles med en delegerende lederstil, jf. kap. 2.3.2. Men Baby Boomers derimot vil kunne oppleve en slik lederstil som svak ledelse.

Instruerende lederstil er sterkt styrende og lite støttende. Lederen styrer det meste og tar alle avgjørelser i organisasjonen. Det er ikke rom for dialog og meningsutveksling i slik lederstil, da det ofte er enveiskommunikasjon mellom leder og de ansatte (Thompsson, 2013, s. 41). På bakgrunn av det som kommer frem om Baby Boomers så kan det tenkes at en slik lederstil ikke vil påvirke motivasjonen til denne generasjonen i særlig stor grad. Dette kommer av at de omtales som en pliktoppfyllende, hardarbeidene generasjon som har stor arbeidsmoral og motiveres av stabilitet. En instruerende leder for dem kan bli oppfattet som en leder som har styring og kontroll da de tross alt er oppvokst i etterkrigstiden. Men en slik lederstil passer på ingen måte sammen med det som kommer frem av teorien om Gen Z.

Overtalende lederstil er sterkt styrende og sterkt støttende. I likhet med instruerende lederstil styrer også lederen i denne lederstilen det meste og tar alle avgjørelser i

organisasjonen. Forskjellen mellom dem er at overtalende lederstil også er sterkt støttende, noe som betyr at medarbeiderne engasjeres i beslutningsprosessene og lederen er opptatt av å innhente deres forslag og ideer. Slik meningsutveksling og toveiskommunikasjon er det ikke rom for i instruerende lederstil (Thompsson, 2013, s. 41, 43).

2.5 En analyseramme

I dette teorikapittelet har relevant litteratur blitt presentert for å gi en forståelsesramme rundt problemstillingen min: *hvordan bør unge arbeidstakere ledes?*

Teorien om Gen Z viser at de er karrierefokuserte, ønsker fleksibilitet og utviklingsmuligheter på en arbeidsplass. De er digitalt innfødte og krever hyppig toveiskommunikasjon fra sin leder. Generasjonen er opptatt av å ha et meningsfullt arbeid som betyr noe for samfunnet. De har et stort engasjement for samfunnet, og er i større grad opptatt av temaer som mangfold, likeverd, klima og fattigdom enn de foregående generasjonene. *Job-hopping* er noe vi ser hos Gen Z, men de er ikke særlig glade i usikre beslutninger.

I ledelseskapittelet ble det presentert tre teorier - relasjonsorientert ledelse, transformasjonsledelse og situasjonsbetinget ledelse. Underveis i presentasjonen har det blitt gjort koblinger opp mot teorien om Gen Z for å vise implikasjoner teorien om Gen Z kan ha for ledelse.

Tabell 1 viser en oversikt over kobling av teori mellom Gen Z og ledelsesteoriene som er presentert i dette kapittelet.

Ledelsesteori	Mulig potensiale mht. ledelse av Gen Z	Mulig utfordring mht. ledelse av Gen Z
Relasjonsorientert	<p>Relasjonsbygging positivt grunnet utvisking av skillet mellom arbeidssted og sosial setting blant Gen Z</p> <p>Behov for toveiskommunikasjon kan imøtekommes gjennom relasjonsbygging</p> <p>Relasjonsledelse gir frihet og fleksibilitet – noe Gen Z er opptatt av</p> <p>Vandrende leder vil klare å fange verdier og ønsker hos Gen Z. Viktig for dem at arbeidsplassen har samme verdier.</p> <p>Vandrende leder kan imøtekomme behov om utviklingsmuligheter</p>	<p>Relasjonsbygging kan bli utfordrende grunnet ønske om fleksibilitet og en annen jobbmodell</p>
Transformasjonsledelse	<p>Intellektuell stimulering vil være positiv for Gen Z – får en følelse av at de utfører et meningsfullt arbeid samt. at de har utviklingsmuligheter på arbeidsplassen.</p> <p>Idealisert innflytelse vil også gi følelse av at de gjør noe meningsfullt, f.eks. for mangfold, klima og likeverd.</p> <p>Individuell støtte gunstig for å imøtekomme behov for toveiskommunikasjon og utviklingsmuligheter.</p>	<p>Utfordring med idealisert innflytelse – dersom verdiene til Gen Z og arbeidsplassen ikke sammenfaller</p>
Situasjonsbestemt ledelse	<p>Hver enkelt Gen Z ulik ut ifra hvilket utviklingsnivå og – situasjonsbestemt ledelse positiv i møte med Gen Z</p> <p>Evalueringsprosessen legger opp for toveiskommunikasjon. Behov for toveiskommunikasjon imøtekommes.</p> <p>Behov for fleksibilitet kan tilfredsstilles med en delegerende lederstil – lite støttende og lite styrende.</p>	<p>En leder som ikke kjenner sine ansatte, vil ikke klare å velge den riktige lederstilen</p>

Tabell 1. Kobling mellom teori om Gen Z og ledelsesteorier

2.5.1 Hypoteser

På bakgrunn av ovennevnte teori har jeg utviklet noen hypoteser om ledelse av unge arbeidstakere. Hypotesene er bygget på det teoretiske rammeverket som er presentert i dette kapitlet.

Forskningsspørsmål 1: Hva er kunnskapsstatusen til ledere når det gjelder Gen Z?

Hypotese 1: Offentlige ledere kan lite til ingenting om denne generasjonen.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan blir Gen Z påvirket av lederstilen som anvendes?

Hypotese 2: En leder som ser dem og bygger en personlig relasjon med dem er betydningsfullt for denne generasjonen. Hva slags ledelse det er på en arbeidsplass vil bestemme om disse arbeidstakerne blir værende eller ikke.

Forskningsspørsmål 3: Hvor lojale er Gen Z ovenfor sin arbeidsplass eller arbeidsgiver?

Hypotese 3: De mangler lojalitet til sin arbeidsplass eller arbeidsgiver fordi de er for selvopptatte, selvrealisering, utviklingsmuligheter og klatre oppover karrierestigen.

3.0 Metode

Dette forskningsarbeidet bygger på oppgavens problemstilling: *Hvordan bør unge arbeidstakere ledes?* samt forskningsspørsmålene:

1. Hva er kunnskapsstatusen til ledere når det gjelder Gen Z?
2. Hvordan blir Gen Z påvirket av lederstilen som anvendes?
3. Hvor lojale er Gen Z ovenfor sin arbeidsplass eller arbeidsgiver?

I dette kapitlet forklarer jeg hva som er gjort, hvorfor, og hvilke positive og negative konsekvenser det kan ha for resultatet og konklusjonen for dette prosjektet. Jeg går gjennom alle prosessene, diskuterer og begrunner alle valg som er tatt for å belyse problemstillingen til oppgaven.

3.1 Forskningsmetode

Forskningsmetoden som anvendes for å besvare problemstillingen er kvalitativ metode. I denne type forskning er vi interessert i å forstå og fortolke, noe som er det motsatte av kvantitativ.

Det er ikke mulig å definere hva kvalitativ forskning er med et ord. I boka *Kvalitative metoder – en grundbok* skriver Brinkmann & Tangaard (2020, s. 15) to setninger som jeg mener gir en god definisjon på kvalitativ forskningsmetode.

Man er fx optaget af at beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den menneskelige erfaring kvaliteter. Man kan eksempelvis være optaget af at forstå og beskrive oplevelser og erfaringer af smerte, glæde, vrede, sorg eller af forstå og afdække mere abstrakte begreber som læring, motivation, sundhed, lykke. Dette kan undersøges på individuelt eller mere kollektivt niveau (Brinkmann & Tangaard, 2020, s. 15).

I denne oppgaven er jeg interessert i å forstå hva unge arbeidstakere tenker om arbeidslivet og om lederne sine, og hva de opplever på arbeidsplasser der ulike generasjoner er presentert. Videre er jeg interessert i å vite hvordan ledere oppfatter unge arbeidstakere og hva deres kunnskapsstatus om Gen Z er. Av den grunn har det vært naturlig å velge en kvalitativ tilnærming for å besvare problemstillingen min.

Innen kvalitativ forskning har vi ulike metoder for å samle inn data på. Intervju, feltarbeid og diskursanalyse er noen eksempler på metoder som anvendes for å sette lys på menneskelige opplevelser, erfaringer og det sosiale liv (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 16). I denne oppgaven anvendes intervju som metode for å besvare problemstillingen.

Intervju som metode ble valgt fordi det gir mulighet til å fange opp erfaringer, oppfatninger, forstå kompleksiteten på ulike områder og få frem ulike nyanser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Gjennom intervjuprosessen kan jeg be informantene om å rekonstruere hendelser og gi eksempler på ulike situasjoner. Dette vil bidra med å gi verdifull informasjon og innsikt i de ulike situasjonene, og på denne måten får man studert hva informantene sier at de gjør.

3.2 Rekruttering

Det finnes ulike teorier om hvor mange informanter en bør ha med i en kvalitativ studie. Noen påstår at man skal intervjuer til man oppnår et metningspunkt, mens andre mener at det er kvaliteten på intervjuene som avgjør hvor mange informanter som rekrutteres til studiet (Johannessen et al, 2019, s. 112). I denne studien ble det rekruttert totalt fem ledere og seks unge arbeidstakere fra etatene Nav og Politiet. Omfanget på oppgaven gjorde det nødvendig å velge et lite og relevant utvalg som ga mye rådata og god kvalitet fremfor å rekruttere mange.

Informantene som er rekruttert fra Nav har sin hovedbase i Lillestrøm og Stovner, og er fra ulike avdelinger. Informantene fra Politiet er fra Øst- og Oslo politidistrikt, og jobber i forvaltningsseksjonen.

Rekrutteringsprosessen bestod delvis av snøballmetoden og direkte kontakt.

Snøballmetoden går ut på at man bruker informantene man har til å komme i kontakt med nye informanter. Dette kan forskeren gjøre ved å forhøre seg med informanten om vedkommende kjenner noen som kan være aktuelle kandidater for undersøkelsen (Johannessen et al, 2019, s. 117). Ved hjelp av denne metoden ble det rekruttert totalt tre ledere og seks unge arbeidstakere. Jeg hadde en kontaktperson i hver etat som pekte ut én informant jeg kom i kontakt med, og deretter har jeg basert meg på snøballmetoden. På

grunn av frykt for å grave inn i det samme miljøet og peke på egne meningsfeller, valgte jeg i tillegg å kontakte informanter direkte via e-post for å sikre bredde i studiet. Jeg gikk derfor inn på nav.no og candidate.webcruiter.com og sjekket utlysningene på nettsiden. I hver utlysning var det oppført kontaktinformasjon til enten ledere eller avdelingsdirektører, eller til begge to. På denne måten fikk jeg e-posten deres som jeg sendte en direkte henvendelse til. Rekrutteringen for dette prosjektet har derfor vært en kombinasjon av direkte henvendelser og snøballmetoden for å gjøre det mer bredt.

3.3 Forforståelse

Johannessen et al. (2019, s. 34) skriver at det er vanlig å møte verden med en forforståelse. Mennesker er fortolkende vesener som bruker sin egen kunnskap og oppfatninger til å tolke det som skjer rundt oss, og dette er en helt essensiell ting vi gjør for å forstå virkeligheten (Johannessen et al., 2019, s. 34). Min forforståelse om fenomenet kan ha påvirket intervju- og analyseprosessen. Det innebærer for eksempel hva jeg har vektlagt i intervjuet og analysen, og hvordan jeg har tolket datamaterialet. Jeg ønsker å belyse tre faktorer som kan ha påvirket min forforståelse.

Det sies at en forsker i svært få tilfeller starter å forske på noe uten å ha en oppfatning eller mening om det som skal forskes på. Ofte har man også forventninger til resultatet av studiet, og man starter sjeldent med blanke ark (Johannessen et al., 2019, s. 34-35). Det samme gjelder i min situasjon. Før jeg satt i gang med undersøkelsen tilegnet jeg meg kunnskap om fenomenene jeg ønsket å studere. Jeg foretok en litteraturgjennomgang, og leste meg opp på en del teorier og tidligere forskning. Denne gjennomgangen er presentert i vedlegg 1. Som et fortolkende vesen er det vanlig at jeg bevisst eller ubevisst bruker denne kunnskapen til å fortolke det som er rundt meg, og dersom jeg har hatt noen forhåndsoppfatninger så kan det ha påvirket *hva* jeg har vektlagt under intervjuprosessen, og *hvordan* jeg har tolket datamaterialet i analyseprosessen (Johannessen et al., 2019, s. 34-35).

Som sivilansatt i Politiet og en ung arbeidstaker selv har jeg egne erfaringer og oppfatninger om *ledelse av unge arbeidstakere*. Mine erfaringer og opplevelser er en stor del av min forforståelse for dette studiet, og derfor har det vært viktig å holde meg så nøytral som mulig i hele prosessen fra start til slutt. Jeg har utført alle tiltak jeg kan for at mine meninger ikke

skal påvirke verken intervjuguiden, intervjuprosessen, transkriberingsfasen og til slutt analyseprosessen.

En tredje faktor som kan ha påvirket min forforståelse er mitt engasjement og interesse for temaet. Min lidenskap for faget *ledelse* og engasjement for å fremheve unge arbeidstakere kan ha, ubevisst eller bevisst, påvirket mine tanker og oppfatninger. Den type forforståelse er blitt håndtert gjennom kritiske innspill og samspill med min veileder for masterprosjektet, da dette er en viktig forebyggingsstrategi.

3.4 Utvalgskriterier

I kvalitativ metode er vi opptatt av strategisk utvelging, og derfor var det naturlig å sette opp utvalgskriterier før rekrutteringsprosessen (Johannessen, et al. 2019, s. 115).

Utvalgskriteriene for utvalg 1 som er unge arbeidstakere var som følger: født etter 1995, må ha vært i arbeid i minst seks måneder, må jobbe i enten Nav eller Politiet. Jeg har satt kriteriet om å være i jobb i seks måneder fordi det vil hjelpe med å besvare forskningsspørsmål to som handler om hvordan Gen Z blir påvirket av lederstilen som anvendes. En ansatt som har vært ansatt på et sted i mindre enn seks måneder vil kanskje oppleve utfordringer med å reflektere over dette i et intervju, og det kan føre til at jeg ikke får et mangfoldig og rikt datamateriale for å gå videre i forskningen. Det er viktig for meg at ansatte som intervjues har dannet en mening om arbeidsplassen sin og ledelsen som utøves på arbeidsplassen for å kunne besvare problemstillingen til oppgaven.

Utvalgskriteriene for utvalg 2 som er ledere var som følger: må være ledere i enten Nav eller Politiet, må ha personalansvar for ansatte i avdelingen, må være leder med personalansvar for en sammensatt ansattgruppe av ulike generasjoner, inkludert unge arbeidstakere.

Utvalgskriteriene er satt med hensyn til at studiet mitt fokuserer på ledelse av unge arbeidstakere, og dermed er det ikke relevant å inkludere informanter som ikke har personalansvar for ansatte som faller under Gen Z. Det er heller ikke relevant å inkludere informanter som kun har ansvar for Gen Z, og ikke andre arbeidstakere. Tabell 2 viser en oversikt over informantene som ble rekruttert.

Informant	Funksjon	Alder	Arbeidssted	Dato for intervju
A	Arbeidstaker	1999	Politiet	25. januar 2023
B	Arbeidstaker	2001	Politiet	24. januar 2023
C	Arbeidstaker	1998	Politiet	27. januar 2023
D	Arbeidstaker	1996	Nav	9. mars 2023
E	Arbeidstaker	1997	Nav	21. februar
F	Arbeidstaker	1998	Nav	24. februar
G	Leder	52	Politiet	30. mars
H	Leder	61	Politiet	16. mars
I	Leder	30	Nav	2. februar 2023
J	Leder	56	Politiet	3. mars 2023
K	Leder	35	Nav	10. februar 2023

Tabell 2. Utvalg

3.5 Gjennomføringen

Kvaliteten på intervjuet avhenger blant annet av intervjusettingen. Dersom man klarer å skape en fin, uformell atmosfære der informanten føler seg trygg og komfortabel, er det større sjanser for å få til gode dybdeintervjuer (Tjora, 2021, s. 135, 137). Informantene i dette prosjektet fikk derfor muligheten til å velge om de ønsket digitalt eller fysisk møte.

Noen begrensninger med digitalt intervju er at ikke-verbal kommunikasjon som kroppsspråk ikke er synlig under intervjuet. Underveis i gjennomføringsfasen reflekterte jeg derfor over om denne begrensningen påvirket svarene jeg fikk, og om jeg hadde fått andre svar dersom vi ikke hadde denne begrensningen.

3.6 Etterarbeid

Etterarbeidet bestod av transkribering, systematisering, tematisering og tolkning av funnene. Jeg benyttet Gioia-metoden i transkripsjonsprosessen.

3.6.1 Transkribering

Omgjøring fra talespråk til skriftspråk kalles transkribering (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 236). Det ble forsøkt å omgjøre fra muntlig til narrativ form, skriftlig diskurs, umiddelbart etter intervjuene for å bevare på så mye som mulig av egen hukommelse når det gjaldt pauser, tonefall og stemmeleie. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 239 – 241) påvirker kvaliteten på transkriberingen funnene, akkurat slik kvaliteten på intervjuet gjør.

3.6.2 Gioia-metoden

Gioia-metoden ble benyttet for å kategorisere funnene mine. Denne metoden kategoriserer i to omganger og slår til slutt sammen kategoriene som man finner i omgang to. Prosessen forklares kort under, og en grafisk fremstilling av hvordan metoden er anvendt og resultatene presenteres i kapittel 4.

Første omgang:

I første omgang skal alle uttrykk, sitater og nøkkelord skrives ned som kategorier fra transkriberingen. Hensikten er ikke å skille ulike kategorier fra hverandre i denne fasen, og derfor kan man ende opp med et stort antall kategorier i det Gioia kaller første ordens analyse. Dette kan virke overveldende, men det sies at det er en del av prosessen å føle seg fortapt i starten av analyseprosessen (Gioia, Corley & Hamilton, 2013, s. 20).

Andre omgang:

I andre ordens analyse finner man likheter og forskjeller mellom kategoriene som er listet opp fra første omgang. Det er i denne prosessen man som forsker er nødt til å tenke på flere nivåer samtidig da man skal forsøke å finne ut av «hva som egentlig skjer». Man kan for eksempel se på setninger og uttrykk som har vært gjennomgående og kategorisere disse, men i andre tilfeller kreves det at man må fortolke setninger og uttrykk før de kan settes i samme kategori. Man bruker også eksisterende teori for å se om de nye kategoriene kan beskrive og forklare fenomenene vi studerer, og forsøker å koble kategoriene opp mot eksisterende litteratur. Etter denne prosessen reduseres kategoriene til et antall som er håndterbart (Gioia et al. 2013, s. 20).

Aggregerte dimensjoner:

Det siste steget i Gioia-metoden handler om å samle kategoriene fra andre ordens analyse til felles aggregerte dimensjoner. Dimensjonene man står igjen med er funnene våre (Gioia et al. 2013, s. 20).

En grafisk fremstilling av min analyse ved hjelp av Gioia-metoden er presentert i figur 3 i kapittel 4. En slik datastruktur viser hvordan man går fra rådata til tema og funn i analysen, og i kvalitativ forskning vil en slik visuell struktur være med på å styrke forskningen (Gioia et al. 2013, s. 20-21).

3.7 Etske betraktninger

Prosjektet er meldt til NSD som har godkjent prosjektet og metoden. Det foreligger ikke etiske problemer med studien utover de som NSD har godkjent. Se vedlegg 2.

3.8 Kvalitetssikring av forskning

Kvalitetssikring av forskning handler om å sikre at forskningen er utført på en systematisk og etisk måte, og at resultatene er pålitelige og gyldige. Målet med kvalitetssikring av forskning er å øke troverdigheten til studiet, minimere risikoen for feil og misforståelser, og samtidig fremme vitenskapelig integritet og tillit til forskningsresultater. Denne forskningen er basert på et lite materiale, og dette må selvfølgelig tas i betraktning.

3.8.1. Validitet og pålitelighet

Validitet og pålitelighet er to viktige begreper i forskningen som evaluerer kvaliteten på data og forskningsfunnene. Ved å kvalitetssikre studiet på bakgrunn av validitet og pålitelighet øker man troverdigheten og gyldigheten av forskningsfunnene sine (Tjora, 2021, s. 260 – 263).

Validitet handler om å undersøke om studiet måler det den hadde som hensikt å måle (Tjora, 2021, s. 260). Etter transkripsjonsprosessen reflekterte jeg over datastrukturen i figur 3 og stilte meg selv spørsmålet om jeg har fått svar på det oppgaven ønsket å få svar på.

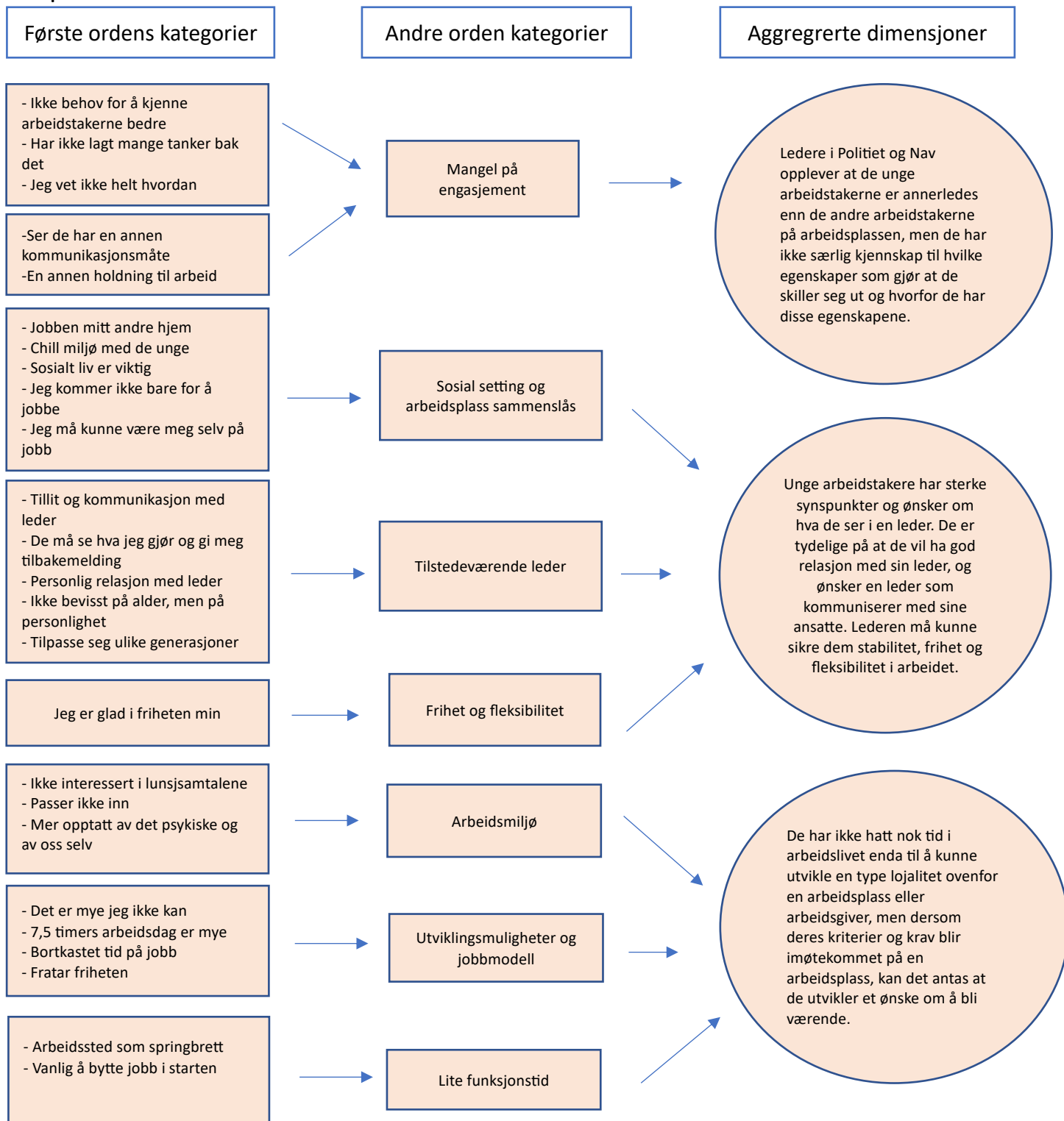
Datastrukturen ble satt opp mot oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, og på denne måten undersøkte jeg om studiets tiltenkte mål var oppnådd.

Datageneringsmetode og intervjuguide er med på å underbygge validitet, og derfor bør man diskutere og argumentere for sine valg i forskningsprosjekter (Tjora, 2021, s. 263). I dette metodekapittelet har jeg derfor forsøkt å være transparent og diskutert alle valg som har blitt gjort underveis i studiet for å øke gyldigheten til studiet.

Reliabilitet, også kalt pålitelighet, forteller oss om studiet gir de samme resultatene dersom en annen forsker hadde studert dette fenomenet og anvendt samme metode. Jo mer variasjon man oppdager i resultatene, desto mindre pålitelig er studiet. Det er viktig å sikre pålitelighet i forskningen da det øker tillit til funnene og man kan trekke gyldige konklusjoner fra dataen man har innsamlet (Tjora, 2021, s. 265-264). De viktigste tingene som kan redusere reliabiliteten til prosjektet mitt er den subjektive tilnærmingen og min egen forforståelse. Forskningen har en subjektiv tilnærming, og kan derfor ikke presentere objektive resultater som er generaliserbare. I tillegg kan min egen forforståelse ha påvirket formulering av intervju spørsmålene, transkriberingsprosessen, og hvordan jeg tolket funnene, jf. kap. 3.3.

4.0 Empirisk analyse

Analysen ga et samlet resultat av det som vises i figur 3. Analysen er strukturert etter forskningsspørsmålene som ble utledet tidligere i oppgaven. Svarene på forskningsspørsmålene danner grunnlaget for å besvare problemstillingen i neste kapittel.



Figur 3: Grafisk fremstilling av funn

4.1 Hva er kunnskapsstatusen til ledere når det gjelder Gen Z?

Mitt første funn er: Ledere i Politiet og Nav opplever at de unge arbeidstakerne er annerledes enn de andre arbeidstakerne på arbeidsplassen, men de har ikke særlig kjennskap til hvilke egenskaper som gjør at de skiller seg ut og hvorfor de har disse egenskapene.

Et av temaene som ble gjennomgått i intervjusamtalene var relasjonen mellom leder og ansatte. Det viste seg at alle lederne som ble intervjuet tydelig kunne se forskjeller mellom den yngre generasjonen på arbeidsplassen og de andre ansatte når det gjaldt egenskaper og metoder å jobbe på. Et av lederne sier:

Det er merkbart at de har en annen holdning til arbeidet sitt og har andre metoder å jobbe på. Jeg har også lagt merke til at kommunikasjonsmåten de bruker er annerledes enn hos de andre arbeidstakerne. Det er f.eks. sjeldent de kommer til meg for enkle eller korte henvendelser. Da benytter de seg av e-post. (Leder G)

Utsagnet til Leder G er et eksempel som viser at denne lederen tydelig har merket at de yngre ansatte har en annen holdning, kommunikasjonsmåte og arbeidsmetode. Dette utsagnet ble også gjenkjent hos de andre lederne.

Av intervjusamtalene kom det frem at ledere fra både Nav og Politiet var bevisst over at den yngre generasjonen av ansatte var annerledes enn de andre ansatte på arbeidsplassen, men de klarte ikke å fange opp hvorfor og hva som gjør at de er annerledes. Årsaken bak hvorfor lederne ikke klarer å fange dette opp er uklar, men det kan tenkes at ledere i slike store offentlige organisasjoner ikke har nok ressurser til å anvende en lederstil som legger opp for at man kan bruke tid på å kjenne sine ansatte. For å lære mer om sine ansatte og deres egenskaper er det klart at man må bruke tid på å bli kjent med dem, og man må være opptatt av det mellommenneskelige forholdet mellom ansatt og leder. Spurkeland beskriver dette som relasjonsledelse (Spurkeland, 2004, s. 22-23).

Dersom lederne i Politiet og Nav ønsker å bli bedre kjent med den yngre generasjonen de er leder for, bør de derfor fokusere på å bygge et tillitsforhold med sine ansatte. Gjennom en relasjonell tilnærming vil man gå inn for å skape en relasjon med dem, noe som gjør at du i

større grad lærer å kjenne dine ansatte, jf. kap. 2.4.1. Det er med andre ord behov for at en leder anvender en relasjonsorientert lederstil for å lettere kunne observere og fange opp egenskaper, ønsker og utviklingsnivå hos medarbeiderne sine, noe lederne i mitt prosjekt ikke har klart.

På en annen side vet vi også at relasjonell ledelsestilnærming er svært krevende både emosjonelt og psykisk. Å håndtere mange forskjellige og sterke personligheter krever mye energi og mentalt styrke, da man er nødt til å gå inn i samtaler med ulike personligheter for å samarbeide (Spurkeland, 2004, s. 45). Det kan derfor antas at en slik lederstil også vil være tidkrevende. Intervjusede uttrykte et behov eller ønske om å iverksette tiltak for å vite mer om hvorfor de unge arbeidstakerne på deres arbeidsplass er slik de er, enda alle var bevisst over at de er ulike de andre arbeidstakerne. Spørsmålet jeg har stilt meg i etterkant er om dette kommer av lite engasjement for disse arbeidstakerne, eller om det er snakk om mangel på ressurser for å anvende en lederstil som legger opp for at man kan grave dypere i slike problemstillinger på arbeidsplassen, jf. relasjonsledelse.

Noen ledere påstod at de yngre arbeidstakerne er unge og nye i arbeidslivet, og vil etter hvert smelte inn sammen med de andre medarbeiderne på arbeidsplassen. De ulikhetene de dermed ser mellom de unge og eldre nå, vil i større grad viskes ut jo eldre de blir, men ikke alle ledere var enige i dette. De som ikke var enige i denne påstanden, sa at dette var noe de ikke hadde tatt stilling til eller tenkt på. Dette styrket mitt inntrykk om at det muligens er snakk om mangel på engasjement for å lære mer om den yngre generasjonen som er på vei inn i arbeidsmarkedet nå. Et av lederne sier:

Jeg har egentlig ikke tenkt så mye på hvordan de unge her vil utvikles i fremtiden. Det er faktisk .. mmm, det er ikke en tanke jeg har tenkt, så jeg vet ikke. (Leder H)

På bakgrunn av ovennevnte diskusjon har jeg funnet at ledere ser at de unge arbeidstakerne er ulike de andre, men de vet ikke hvorfor. De har ikke vist et sterkt ønske om å lære mer om den yngre generasjonen, eller vist et engasjement for å vite hvorfor de er annerledes. Det er uklart om de ikke har vist et slikt ønsket fordi de ikke har mulighet til å anvende en

relasjonsorientert lederstil grunnet ressursmangel, eller om det rett slett handler om mangel på engasjement.

Svar på forskningsspørsmål 1

Kunnskapsstatusen til ledere i Nav og Politiet er lav når det gjelder unge arbeidstakere.

Hypotese 1 beholdes.

4.2 Hvordan blir Gen Z påvirket av lederstilen som anvendes?

Mitt andre funn er: Unge arbeidstakere har sterke synspunkter og ønsker om hva de ser i en leder. De er tydelige på at de vil ha god relasjon med sin leder, og ønsker en leder som kommuniserer med sine ansatte. Lederen må kunne sikre dem stabilitet, frihet og fleksibilitet i arbeidet.

4.2.1 Sosial setting og arbeidsplass sammenslås

I følge teorien om Gen Z er skillet mellom arbeidssted som setting og den sosiale settingen i ferd med å utviskes (McCrinkle & Fell, 2019, s. 16-17). Dette er også noe som kom frem i intervju samtalen med unge arbeidstakere. Et av informantene sier:

Jobben blir på en måte ditt andre hjem når du er her flere timer hver dag. Du er her en tredjedel av hverdagen, så hvorfor skal man gå på en jobb der kontakten din med leder ikke er ti av ti? (Arbeidstaker B)

Utsagnet til arbeidstaker B gir tydelig indikasjon på at relasjon med leder spiller en viktig rolle når det gjelder trivsel og motivasjon for å bli værende på en arbeidsplass. Videre poengterte alle arbeidstakerne at de tilbringer store deler av hverdagen på arbeidsplassen, og av den grunn er det viktig for dem å ha det bra på jobb. Dette sammenfaller med teorien om Gen Z som blant annet viser at arbeids- og organisasjonskultur vektlegges høyt hos denne generasjonen. Det fremgår av teorien at Gen Z ser etter noe mer enn å komme på jobb for å få lønn og deretter dra hjem. Arbeidsstedet handler også om deres sosiale behov, selvrealisering og utføre meningsfullt arbeid som betyr noe for samfunnet (McCrinkle & Fell,

2019, s. 16-17; Broadbent et al., 2020, s. 10). Arbeidstakerne fra prosjektet mitt har på mange måter gitt uttrykk for at dette er noe de vektlegger.

Jeg fant at det sosiale aspektet ved jobben betyr mye for de unge arbeidstakerne, og de er opptatt av et arbeidsmiljø der det er rom for å prate om andre ting enn jobbrelevante saker. Men det som kom frem av intervju samtalen var at de unge arbeidstakerne følte det var vanskelig å bli en del av et arbeidsmiljø dersom det ikke var flere unge som dem på arbeidsplassen. Årsaken til dette var at de opplevde store forskjeller mellom dem og de andre som var eldre enn dem. Et av informantene sier:

Når de unge er på jobb så er det chill miljø og samtalen går i ett i lunsjen, men jeg merker at når jeg er den eneste unge der så er det vanskelig å bli med i samtalen. De snakker bare om barn, barnebarn eller hus... det er liksom ikke mine interesser.
(Arbeidstaker E)

Arbeidstakerne som hadde flere unge kollegaer på arbeidsplassen, var enige om at de opplevde bedre arbeidsmiljø og mer trivsel når de unge var på jobb. Årsaken til dette var felles interesser og felles trekk når det gjaldt deres arbeids- og tenkemåte. Det var også bred enighet blant resten av arbeidstakerne som ble intervjuet om at et ungt miljø gir mer trivsel, glede og bedre arbeidsmiljø. Dette funnet samstemmer med teorien om Gen Z som viser at generasjonen har visse kjennetegn som gjør dem ulike de tre generasjonene som kom før dem.

Det er klart at når man ikke er i samme livsfase, vil man naturligvis ikke ha like interesser eller temaer å prate om. Når de unge arbeidstakerne opplyser om at de føler seg annerledes, eller at de ikke kan delta mye i lunsjsamtalene på grunn av stor aldersforskjell og ulike interesser, lurer jeg på om dette er forskjeller som utviskes når disse unge arbeidstakerne kommer i en fase der de skal få barn og etablere seg.

På bakgrunn av det som har kommet frem er det tydelig at unge arbeidstakere ikke kun ser på jobb som et arbeidssted, men de ser på det som et sosialt sted. De ønsker å få energi av å være på jobb og har stort fokus på det sosiale aspektet ved jobben. Dersom ledere ønsker å

imøtekomme behovet til de unge arbeidstakerne, bør de anvende en lederstil som er tilpasset deretter. I dette tilfellet vil en relasjonsorientert lederstil legge til rette for at dette behovet kan imøtekommes.

En leder som anvender relasjonsorientert lederstil, vil ta seg tid til å kommunisere med sine ansatte og vil vise genuint interesse for sine medarbeidere. Fokuset vil være på det mellommenneskelige forholdet mellom dem og hensikten er å bygge en positiv relasjon basert på tillit og åpenhet (Spurkeland, 2018, s. 116-117). Dette er faktorer som kan være med på å få de unge arbeidstakerne til å føle seg trygge på arbeidsplassen, og tillitsforholdet som bygges gjennom en relasjonsbyggingsprosess kan også påvirke de unge arbeidstakernes velvære på arbeidsplassen. På grunn av de trygge rammene som en leder skaper gjennom denne lederstilen, kan det sosiale aspektet på arbeidsplassen endres i positiv retning. Det vil derfor være gunstig å anvende denne lederstilen i møte med unge arbeidstakere da det kommer frem at sosial setting og kommunikasjon med leder er noe som er avgjørende for om de blir værende på en arbeidsplass eller ikke. Som antatt i tabell 1 vil relasjonsledelse være positivt på grunn av sammenslåing av to settinger hos denne generasjonen.

4.2.2 Toveiskommunikasjon

Dialog og kommunikasjon er ord som var gjentakende i intervjusamtalene med både ledere og arbeidstakerne. På mange måter ga arbeidstakerne uttrykk for at de har behov for at lederen gir dem tilbakemeldinger på sitt arbeid, men det kom også frem at tilbakemeldingene ikke trengte å være så hyppige dersom man har løpende dialog, involveres i beslutninger og snakker løst om ulike ting på arbeidsplassen. Dette funnet går litt imot det vi vet om Gen Z fra teorikapittelet. Der fremgikk det at denne generasjonen har behov for hyppig og konkret toveiskommunikasjon fordi det hjelper med personlig utvikling. (Carlssen & Beinnes, 2020, s. 99; Alvik, 2018). Dette er ikke noe prosjektet mitt taler imot, men det som derimot kommer frem er at det er varierende hva hver enkelt ønsker. Arbeidstakerne fra studiet mitt var ikke ensidig enig i at det absolutt må være en konstant toveiskommunikasjon – her kom det ulike synspunkter frem, og det viste seg at hver arbeidstaker har et ulikt behov når det gjelder graden av kommunikasjon. Dette funnet stemmer med antakelsen i tabell 1 som sier at hver enkelt Gen Z er ulik ut ifra hvilket utviklings- og modningsnivå de er på.

Uavhengig av graden av kommunikasjon var det enighet om at en fraværende leder og en leder som ikke har gode kommunikasjonsevner påvirker arbeidsmotivasjonen. Lederne i studiet mitt var enige med de unge arbeidstakerne om at kommunikasjon er et av de viktigste egenskapene en leder bør ha. Videre hadde lederne en mening om hvorfor unge arbeidstakere er opptatt av kommunikasjon. Det var svært interessant å høre ledernes meninger om hva de tenker er årsaken til at de har dette behovet, fordi årsaken kom ikke tydelig nok frem i intervjusamtalene med de unge arbeidstakerne. Lederne sier følgende:

De har et mye mer behov for å bli sett, bli verdsatt .. dette står høyere hos dem. Bekreftelse, ikke bare fra kollegaer, men fra leder. (Leder J)

Jeg tror de kanskje nå er mer opptatt av å bli sett, omsorg, kommunikasjon, en nær leder, en synlig leder enn den typiske gamle som satt på en pødestall med pisen .. (Leder G)

Lignende utsagn finner vi også hos de andre lederne, men hos arbeidstakere blir ikke dette sagt direkte slik lederne gjorde i intervjusamtalene. Arbeidstaker C sier:

... personlig hadde jeg likt om hun hadde vært litt mer personlig med meg for eksempel kommet bort til meg og snakket. En god leder bør jo komme til sine ansatte, snakke med dem, gi dem ros hvis de gjør noe bra, gi dem tilbakemelding på arbeidet de gjør basically. (Arbeidstaker C)

På lik linje som arbeidstaker C, mente resten av arbeidstakerne også at det var viktig for dem å få tilbakemeldinger på arbeidet sitt. Noen mente det var fordi de ønsket å forbedre seg, noen mente det var viktig for dem å vite om jobben de utførte var bra nok, mens andre så på dette som en måte å kommunisere og ha jevnlig dialog med lederen sin på. Det er dermed ikke helt tydelig hvorfor denne generasjonen ønsker tilbakemeldinger da alle oppgir ulike grunner, men det som kan forstås ut av intervjusamtalene er at de alle har et behov for å bli sett av sin leder på en eller en annen måte. Dette funnet samstemmer med det jeg presenterte i teorien om Gen Z som forteller at de er opptatt av anerkjennelse, utvikling og kommunikasjon (Carlssen & Beinnes, 2020, s. 99; Østhus, 2022, s. 29).

Fra teorien vet vi at denne generasjonen er digitalt innfødt, og har derfor ikke kjennskap til en verden uten teknologi (McCrindle & Fell, 2019, s. 11). Alt har vært noen tasteklikk unna, og tilbakemeldinger i form av *likes* og *kommentarer* på sosiale medier strømmer inn så fort de poster sitt bidrag på en plattform. Om dette er årsaken til at de har utviklet et behov for å bli sett, eller om de har blitt avhengig av at de konstant får tilbakemeldinger på grunn av deres tilknytning til den digitale verden, og derfor krever det samme av sin leder, er uklart. Poenget vil følges opp i konklusjonen.

Teorien påstår at Gen Z har integrert teknologien sømløst i livene sine og dette er derfor en stor del av deres livsstil og relasjoner (McCrindle & Fell, 2019, s. 10). Det kan derfor tenkes at dette kan ha hatt en påvirkning på hva slags relasjon de ønsker å ha til sin leder og hvilken type kommunikasjon de foretrekker. Her kan det også trekkes frem at dagens Baby Boomer og Gen X også er aktive på sosiale medier og poster innlegg, men hvorfor ser ikke lederne samme behov hos dem? Som det ble presentert i teorien, kan hvem som helst sende en tekstmelding eller poste et innlegg på sosiale medier i dag, uavhengig av hvilken generasjon du tilhører, men forskjellen ligger i at der Gen Z har blitt eksponert for dette i løpet av deres formative år, så har Baby Boomers inkorporert teknologien i sine senere år. De er dermed «digitale immigranter» (McCrindle & Fell, 2019, s. 7). Vi kan derfor se store forskjeller når det gjelder hvordan de har blitt eksponert for sosiale medier, og dette har vært med på å påvirke atferden og relasjonene til Gen Z (Dimock, 2019). Denne teorien kan muligens være en forklarende årsak til hvorfor ledere oppfatter at unge arbeidstakere har et behov for å bli sett, og hvorfor unge arbeidstakere opplyser om at de ønsker en kommuniserende leder.

Dette funnet om at de har et økt behov for å bli sett kan også kobles opp mot teorien om Gen Z som forteller at de ser på et arbeidssted som noe mer enn bare jobb. De ser på det som en mulighet for å utvikle seg ytterligere, og derav er det viktig for dem at arbeidsgiveren ser dem og gir tilbakemeldinger. Gen Z vektlegger organisasjonskultur og gode verdier mer enn stabilitet og lønn, noe som står i kontrast til Baby Boomers (Dimock, 2019; CareerBuilder, 2021; McCrindle & Fell, 2019, s. 17).

Hittil har vi funnet at unge arbeidstakere vektlegger god og tydelig kommunikasjon, og at lederne opplever at unge arbeidstakere har behov for å bli sett og verdsatt. For å

imøtekomme dette behovet kan en leder bruke ulike ledelsestilnærminger. De tre ledelsesteoriene som er presentert i teorikapittelet kan alle på hver sin måte imøtekomme dette behovet.

En relasjonsorientert leder kan for eksempel imøtekomme dette behovet gjennom relasjonsbygging og ved å ha et åpent forhold til sine ansatte. Som Spurkeland sier kan relasjonsledelse påvirke blant annet kommunikasjonen og selvfølelsen på en arbeidsplass (Spurkeland, 2004, s. 22-23). Transformasjonsledelse på den andre siden bygger på relasjonsorientert lederstil, men forskjellen ligger i at det i transformasjonsledelse presenteres fire påvirkningsstrategier som man *transformerer* gjennom.

I dette tilfellet vil man imøtekomme behovet ved å anvende inspirerende motivasjon og inspirerende støtte som påvirkningsstrategier. For å transformere gjennom inspirerende motivasjon kreves det stor grad av kommunikasjon fra leder til de ansatte, og forskningsfunnet som er diskutert over viser at de unge arbeidstakerne er opptatt av dette. Videre vet vi at transformering gjennom individuell støtte bidrar med personlig vekst. Lederen forsøker å kjenne medarbeiderne sine, og prøver å vite om deres behov og ønsker slik at den individuelle støtten kan tilpasses deretter (Li, 2013, s. 27). Som forskningsfunnet over viser er det akkurat dette de unge arbeidstakerne trenger. Slik individuell støtte vil derfor føre til en god relasjon med de ansatte, som videre fører til at deres behov for å bli sett og iverdsatt oppfylles. Det viser seg at antakelsene i tabell 1 vedrørende transformasjonsledelse stemmer.

De fleste lederne som ble intervjuet var bevisst sin rolle som leder, og mente at kommunikasjon er den viktigste lederegenskapen de mener en leder bør ha. Noen var mer aktive i sin rolle når det gjaldt å tilpasse kommunikasjonen ut ifra hvem de prater med, mens andre var opptatt av å kommunisere tydelig. Et av lederne la det veldig fint frem:

Jeg er nok ikke så bevisst på alder som jeg er på personlighet. Jeg skiller mellom hvordan jeg vil henvende meg i forhold til personligheten enn alder, fordi det er folk som er unge i alder men voksne i hodet og personligheten, og omvendt. (Leder H).

Dette utsagnet kan ses i sammenheng med Hersey & Blanchards situasjonsbetinget ledelsesteori som går ut på at man anvender lederstilen som er mest gunstig i akkurat den situasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 438). Uavhengig av hvilken situasjon det er vil en leder som anvender en slik lederstil alltid komme godt ut av det fordi det ikke handler om å bruke *èn* riktig lederstil, men det handler om å vite hvordan din lederatferd og ledemåte skal endres avhengig av hvem du er leder for og hvilken situasjon du står i.

Når det gjelder å tilpasse lederstil ulike generasjoner, mente arbeidstakerne også at lederne i større grad bør vite at de *unge* motiveres og drives av andre interesser og muligheter enn de eldre på arbeidsplassen. Derfor burde lederne se og anerkjenne disse behovene for at de skal være motivert til å arbeide der. Arbeidstaker B sier:

Det er naturligvis flere generasjoner på en arbeidsplass og en leder må klare å møte de behovene f.eks. Boomers og Millenials har, de behovene Gen Z har, og se hvordan de jobber, hva som motiverer dem. Det er jo de som sitter og jobber og får virksomheten til å fungere, så du må jo sørge for at de har motivasjon til å jobbe der i det hele tatt, høre på dem og høre på ideene de kommer med .. fordi vi alle er ulike, ulike behov på arbeidsplassen liksom. (Arbeidstaker B)

Utsagnet til Arbeidstaker B tydeliggjør det teorien viser oss om Gen Z: at de føler seg annerledes enn de eldre arbeidstakerne på arbeidsplassen sin fordi de motiveres og drives av andre interesser. Spørsmålet er om dette kun er på grunn av deres unge alder og er en forbigående fase, eller om de faktisk har utviklet en personlighet der visse særtrekk har blitt en permanent del av dem. Dette vil tiden vise.

På bakgrunn av ovennevnte diskusjon har jeg kommet frem til at unge arbeidstakere har et behov for å bli sett av sine ledere, men det er ikke tydelig om dette behovet skyldes deres ønske om utviklingsmuligheter, deres tilknytning og oppvekst i digital verden eller om det foreligger andre grunner bak dette.

4.2.3 Frihet og fleksibilitet

Noe som har vært fremtredende hos alle unge arbeidstakere som ble intervjuet er bruken av ordet «frihet». Dette ordet ble brukt av alle informantene på et eller annet tidspunkt i samtalen. Fellestrekket mellom informantene mine er at ingen ønsker et arbeidssted som fratrar dem friheten og fleksibiliteten deres. De er opptatt av å ha en jobb som fortsatt gir dem følelsen av at de er fri, og at de kan tilpasse arbeidsdagen ut i fra egne behov. Ved spørsmål om hva arbeidstakeren tenker om en arbeidsdag der man selv bestemmer sted og tid for arbeidet svarer et av informantene:

Det gir mer frihet.. og jeg vet ikke.. kanskje mer motivasjon til å fullføre arbeidsoppgavene sine og gjøre det på en bra måte når man får tid til mye annet i stedet for å føle at man sitter fast i fengsel på jobb. (Arbeidstaker F)

Dette utsagnet gir en indikasjon på at et arbeidssted som krever faste oppmøtetidspunkter og der arbeidsstedets behov må overgå dine egne behov, ikke helt faller i smak hos denne generasjonen. Ut ifra intervjusamtalene som er gjennomført kom det frem at manglende frihet og fleksibilitet i stor grad vil påvirke deres motivasjon til å jobbe på et arbeidssted. Dette funnet sammenfaller med teorien om Gen Z, jf. kap. 2.3.2 og kap. 2.3.6, der det fremgår at foretrekker fleksibilitet, og at de ikke prioriterer noe ovenfor sin personlige vekst og sine behov.

På bakgrunn av ovennevnte funn kan det tenkes at ledere som leder disse unge arbeidstakerne vil møte på utfordringer dersom arbeidsstedet eller arbeidsoppgavene ikke er lagt opp slik at det kan gis frihet og fleksibilitet. Dette varierer svært fra arbeidssted til arbeidssted, og er avhengig av om det i det hele tatt er mulig å tilfredsstille dette behovet uten at det går utover arbeidet som skal utføres.

De fire ulike lederstilene som er presentert i kap. 2.4.3 viser hvordan ledere kan tilpasse atferden sin ut ifra graden av modenhet hos den ansatte. Behovet til de unge arbeidstakerne om en fleksibel arbeidshverdag kan tilfredsstilles med en delegerende lederstil som er lite støttende og styrende. Lederstilen har en «hands off» tilnærming og man lar ansatte ta avgjørelser om planlegging av arbeidsoppgaver og hvordan de skal utføres (Thompson,

2013, s. 46). Men det er en forutsetning at arbeidstakerne er kompetente og har høy grad av modenhet hvis de skal få mulighet til å utføre arbeidsoppgaver på bakgrunn av selvstendige avgjørelser og planlegging. Dette er noe unge arbeidstakere mangler på grunn av deres korte funksjonstid i arbeidslivet, og en slik lederstil vil derfor ikke være gunstig eller trygg for en leder å anvende. Samme begrunnelse kan gis for en deltakende lederstil. Til tross for at begge disse lederstilene øker motivasjon hos ansatte og skaper følelse av eierskap og ansvar hos dem, så vil de trolig ikke være hensiktsmessig i bruk med unge arbeidstakere som kommer inn i arbeidslivet med lite eller ingen erfaring. Antakelsen i tabell 1 stemmer derfor delvis. Det stemmer at behovet for fleksibilitet kan tilfredsstilles gjennom delegerende og deltakende lederstil, men det er ikke sikkert det er gunstig.

Det er ikke gitt at alle unge arbeidstakere mangler kompetanse eller har lav grad av modenhet, og vi kan derfor ikke konkludere med at deltakende og delegerende lederstil absolutt ikke kan anvendes i møte med dem. Ledere bør foreta en evaluering av sine ansatte for å finne deres utviklingsnivå da alle er ulike, jf. figur 1. Etter en slik evaluering kan lederen få bedre innsikt i hvor stor frihet og fleksibilitet den ansatte kan gis på bakgrunn av en helhetsevaluering av arbeidstakernes kompetanse, erfaring og modenhet. Dette kan hjelpe lederen med å velge en passende lederstil.

På bakgrunn av det som har kommet frem ser vi nødvendigheten av at ledere foretar en evaluering av ansattes utviklingsnivå spesielt med de yngste arbeidstakerne, for å vite hvor mye fleksibilitet og frihet som kan gis.

Funnene fra dette kapitlet kan kobles opp mot det jeg fant i kap. 4.2.2. Der fremgikk det at unge arbeidstakere ønsket en tilstedeværende og kommuniserende leder, mens vi i dette kapitlet har funnet at de ikke er avhengig av å konstant jobbe fra arbeidsstedet sitt, men har et ønske om frihet til å velge dette selv. Det som er spennende å se er at de ikke ønsker en fraværende leder, men de ønsker å være fraværende selv.

4.2.4 Stabilitet

Teorien om Gen Z påstår at dagens jobbmodell som baserer seg på fulltidsarbeid og en *åtte til fire* jobb, ikke er appellerende for denne generasjonen. De unge arbeidstakerne fra studiet mitt påpekte det samme. I forrige kapittel presenterte jeg at arbeidstakerne i større grad var på utkikk etter frihet og fleksibilitet. Funnet fra forrige kapittel henger på mange måter sammen med deres ønske om en annen jobbmodell enn den vi har i dag.

Jeg fant at unge arbeidstakere ønsker en annen jobbmodell, men de er også opptatt av stabilitet. De vektlegger utviklingsmuligheter høyt og er villig til å bytte jobb frem til de får en jobb de er tilfredse med, men samtidig uttrykker de et ønske om å ha noe å holde fast i. I intervjuguiden hadde jeg ført opp et eksempel som ga to valgmuligheter til de unge arbeidstakerne, for å nettopp fange opp hvordan de forholder seg til stabilitet og fleksibilitet. Se vedlegg 3, spørsmål 22.

Alle arbeidstakere svarte at de ønsket valg nr. 2, men det kan påvises noen forskjeller mellom dem. Halvparten av de som svarte nr. 2 sa at en slik tilværelse er noe de absolutt ønsker, og dersom de ikke har noe ansvar eller forpliktelser, så hadde de uten tvil holdt seg til en jobb som gir dem den friheten. Men sett fra et langsiktig perspektiv så tenkte de at de var nødt til å velge nr. 1 med tanke på familieliv og stabilitet i livet. Et av informantene sier:

Nummer to er det man ser etter men jeg ser jo på det med sikkerhet også. Det er en risk å ta om man skal ta det valget og bare satse på at man får fast stilling der etter hvert eller om man skal gå til det som er sikkert.. hvis jeg bor hjemme og bare har meg selv å tenke på så hadde jeg valgt nummer 2 og prøvd å få fast stilling der, og hvis det ikke var mulig å få fast der hadde jeg fortsatt takket ja til den, men samtidig forsøkt å søke etter andre faste stillinger som kunne gi meg samme fleksibilitet. Hvis man har barn også så tenker man jo på sikkerhet først, så da tenker man annerledes. (Arbeidstaker B)

Det som tydelig kommer frem er at de unge arbeidstakerne også er bevisst over at de på et eller et annet tidspunkt i livet vil ha behov for stabilitet, og det er ikke slik at de velger bort

dette for å få frihet og fleksibilitet. Det kom altså på ingen måter frem at de prioriterer det ene over det andre, men et sterkt ønske ble uttrykt for å ha valgmulighet nr. 2.

På lik linje som funnet mitt over, er også teorien om Gen Z noe uklar når det gjelder om de foretrekker jobbsikkerhet eller job-hopping, jf. kap. 2.3.3. Teorien forteller oss at de har kortere funksjonstid på en arbeidsplass enn de foregående generasjonen, og det anslås at de blir værende på en arbeidsplass i omtrent 2 år og 3 måneder. Ut ifra dette kan man konkludere med at de i større grad foretrekker job-hopping, men her er det viktig å ta i betraktning at denne generasjonen ikke har hatt nok tid til å bli værende på en arbeidsplass hittil. Den eldste i Gen Z er i dag 27 år, og kan muligens nylig ha blitt en del av arbeidsmarkedet etter end utdanning. Arbeidslivet frem til nå kan ha bestått av deltidsstillinger og kortvarige vikariater, og dette kan være en forklarende årsak til hvorfor undersøkelsen viser kort funksjonstid. Det er derfor ikke gitt at kort funksjonstid betyr at de er illojale mot arbeidsplassen eller at de foretrekker job-hopping fremfor stabilitet.

Et annet punkt som kan trekkes frem er kulturelle forskjeller. I Norge står verdien om å eie egen bolig sterkt, og derfor er spørsmålet om norske unge arbeidstakere bytter jobb like hyppig som utenlandske studier har konkludert med, jf. McCrindle & Fell, 2019, s. 17; CareerBuilder, 2021. Utsagnet til Arbeidstaker B viser at det er stor bevissthet og forståelse rundt det å ha stabilitet i livet. Videre kan det også tenkes at deres funksjonstid på en arbeidsplass vil øke etter hvert som de blir eldre og får et ønske om å etablere seg.

På bakgrunn av ovennevnte diskusjon bør norske unge arbeidstakere følges opp videre med tanke på deres funksjonstid på en arbeidsplass, og deres prioritering mellom stabilitet og fleksibilitet, med fokus på kulturelle forskjeller. Her kan det muligens være forskjeller mellom det teorien sier om Gen Z, og hvordan norske unge arbeidstakere er. Poenget følges opp i konklusjonen.

Svar på forskningsspørsmål 2

Hvilke type ledelse det er på en arbeidsplass påvirker unge arbeidstakere i svært stor grad da de har utviklet noen egenskaper og ønsker som de vektlegger høyt. Lederstilen vil påvirke

deres ønske om å bli værende på en arbeidsplass, deres trivsel og motivasjon. Hypotese 2 beholdes.

4.3 Hvor lojale er Gen Z ovenfor sin arbeidsplass eller arbeidsgiver?

Mitt tredje funn er: De har ikke hatt nok tid i arbeidslivet til å kunne utvikle en type lojalitet ovenfor en arbeidsplass eller arbeidsgiver, men det ser ut som at de kan utvikle et ønske om å bli værende på en arbeidsplass dersom deres kriterier og krav blir imøtekommet.

4.3.1 Utviklingsmuligheter

Teorien om Gen Z påstår at de er opptatt av utviklingsmuligheter, og funnene mine viser det samme om de unge arbeidstakerne fra prosjektet. De unge arbeidstakerne som ble intervjuet ga uttrykk for at de ikke var fornøyd med hvor de var akkurat nå i sine stillinger og sin utvikling, enda alle jobbet i store organisasjoner som Nav og Politiet. Arbeidstakerne mente de fortsatt hadde mye å lære. Et av arbeidstakerne sier:

Det er veldig trivelig å jobbe her, men jeg føler fortsatt det er mye jeg ikke kan... så jeg har jo fått meg jobb i en stor offentlig etat men jeg føler ikke at jeg er helt der jeg vil være eller der jeg ser for meg å være. (Arbeidstaker A)

Noen forskjeller som har blitt oppdaget mellom arbeidstakere fra Nav og fra Politiet er at arbeidstakerne fra Politiet har gitt uttrykk for at de ikke vil bli værende på en arbeidsplass dersom de ikke ser mulighet for utvikling, men ansatte fra Nav har ikke gitt noe indikasjon på det. Teorien støttes med hensyn til arbeidstakerne fra Politiet, men siden det er forskjeller mellom arbeidstakerne fra de to organisasjonene kan det ikke konkluderes med at teorien om Gen Z stemmer helt på dette området. Når det gjelder behovet for utviklingsmuligheter kan teorien ses oppfylt, men om dette behovet bidrar til at ansatte slutter i en organisasjon er dermed uklart.

En annen grunn for at teorien ikke helt samsvarer med mine funn på dette området kan være at norske unge arbeidstakere også er opptatt av stabilitet, jf. diskusjonen i kap. 4.2.4. Jeg har tidligere diskutert at kulturelle forskjeller kan være en årsak til hvorfor norske unge

arbeidstakere ønsker stabilitet, og utenlandske studier om Gen Z kan derfor avvike litt når det gjelder dette. Med bakgrunn i dette kan det derfor diskuteres at dette kan være årsaken til at noen arbeidstakere fra studiet fint kan bytte jobb hvis deres behov om utvikling ikke blir imøtekommet, mens andre er mer nølende til dette. Dette funnet forsterker min antakelse om at kulturelle forskjeller, som stabilitet, verdien om å eie bolig og etablere seg i tidlig fase, står sterkt hos norsk ungdom.

Et annet punkt som er viktig å få frem er at det er ansatte fra to ulike organisasjoner som har fremmet et ulikt syn. Dette kan også være på grunn av organisatoriske forskjeller som gjør at ansatte fra Politiet muligens har lettere for å bytte jobb enn ansatte fra Nav. Ulikhetene mellom organisasjonene har imidlertid ikke vært en del av dette prosjektet, og vil derfor ikke diskuteres videre.

På bakgrunn av funnet som er presentert over kan det konkluderes med at unge arbeidstakere har behov for utviklingsmuligheter på en arbeidsplass. Ut ifra det som er presentert av ledelsesteorier i kapittel 2, kan det tenkes at vandrende ledelse er en god måte å imøtekomme dette behovet på. Gjennom *vandringen* lærer man å kjenne sine ansatte, og kan dermed følge opp kompetanse og utvikling hos arbeidstakerne. Man vil også lettere kunne gi dem utfordrende arbeidsoppgaver som de opplever som stimulerende (Spurkeland, 2018, s. 118-119). Med dette kan antagelsen i tabell 1 om relasjonsledelse anses oppfylt.

Intellektuell stimulering gjennom transformasjonsledelse kan også være en gunstig påvirkningsstrategi for å gi en følelse til de ansatte om at de får utviklingsmuligheter. En slik påvirkningsstrategi oppfordrer medarbeidere til å være kritisk til gamle måter å utføre arbeidsoppgaver på, og forsøker å få dem til å tenke hvordan man kan endre eller forbedre de gamle metodene (Li, 2013, s. 27-28). Utsagnet til arbeidstaker A, som er presentert over, viser at det er akkurat dette de ønsker. De ønsker å få muligheten til å bli bedre og lære mer, og slik påvirkningsstrategi vil gi dem den stimulien de har behov for, som antatt i tabell 1 om transformasjonsledelse.

En annen påvirkningsstrategi som vil være positiv for å imøtekomme deres behov om utviklingsmuligheter er individuell støtte. Hensikten til denne strategien er at lederen,

gjennom å delegere utfordrende oppgaver, legger opp for personlig vekst og utviklingsmuligheter for de ansatte (Li, 2013, s. 27). Med andre ord legger individuell støtte opp for å akkurat imøtekomme behovet til unge arbeidstakere når det gjelder utviklingsmuligheter på en arbeidsplass. Dette stemmer også overens med det som ble presentert i tabell 1 om transformasjonsledelse.

4.3.2 Arbeidsmiljø

Et av temaene i intervjuguiden var arbeidsmiljø. Unge arbeidstakere opplevde at det var vanskelig å passe inn i arbeidsmiljøet på grunn av stor alders-gap mellom dem og de andre kollegaene. På grunn av ulike interesser og fordi de var i ulike faser i livet førte dette til at samtalen ved lunsjbordet ikke vær noe de kunne ta stor del i. Dette har jeg presentert og diskutert i kap. 4.2.1, men dette er også relevant her for å svare på forskningsspørsmål nr. 3. Ved spørsmål om hvordan lunsjpausene hadde vært dersom alle ansatte tilhørte generasjon Z, var svaret fra et av arbeidstakerne:

*Det hadde vært helt andre samtaler på bordet, kanskje flere samtaler om ting som faktisk skjer i verden, ikke med tanke på nyheter også, men for eksempel Andrew Tate, slike temaer... Jeg tror vi hadde hatt mange diskusjoner fordi vi alle sitter med mange ulike tanker og er mer kritiske til ting i samfunnet. Jeg tror i alle fall det hadde vært veldig gøy å være i slike diskusjoner med folk som er jevnaldrende, og som tenker som deg i stedet for å snakke om foreldre, besteforeldre, hagearbeid ditten og datten.
(Arbeidstaker F)*

Utsagnet til Arbeidstaker F forsterker det jeg fant i kap. 4.2.1 om at et ungt arbeidsmiljø er ønskelig. Når man deler felles interesser og kan diskutere ulike temaer så vil dette påvirke ditt sosiale velvære på jobb, og dette er noe som er svært viktig for unge arbeidstakere da skillet mellom sosial setting og arbeidssted er i ferd med å utviskes hos denne generasjonen.

Det er ikke sikkert at de kun er unge arbeidstakere som ønsker å jobbe med folk som er mer lik dem, men at de eldre arbeidstakere også tenker slikt. Dersom man forestiller seg en arbeidsplass der ansatte er i tjuårene. Blant dem er det kun to som nærmer seg femti. Det er naturlig at sistnevnte muligens ville følt på det samme som arbeidstaker F gjør. Dette

funnet og ønsket som unge arbeidstakere har om å jobbe med flere som er jevnaldrende, kan dermed ikke anses som et særtrekk, men heller et ønske om hvordan de vil ha det på arbeidsplassen.

Men siden vi vet at sosial setting og arbeidssted er i ferd med å sammenslås, og at sosialt velvære er svært viktig for unge arbeidstakere, er spørsmålet om en arbeidsplass som primært består av eldre personer og kun én til to unge arbeidstakere er grunnlag nok for at de ønsker seg vekk til andre arbeidsplasser. Ut ifra diskusjonen i kapittel 4.2.1 er det svært tydelig at de ikke er villig til å inngå et kompromiss når det gjelder deres sosiale velvære, og dette er også noe som kom frem ved andre spørsmål i intervjuguiden. Et av informantene sier:

*Vi ungdommer er mer opptatt av oss selv, vår psykiske helse og oss som personer.
(Arbeidstaker A).*

På bakgrunn av funnene kan det derfor tenkes at arbeidsmiljø er et såpass viktig element for dem, at de vil vurdere å bytte arbeidsplass dersom de ikke trives. Her er det viktig å få frem at det ikke handler om at det må være unge arbeidstakere på en arbeidsplass for at de skal trives, men heller at de får muligheten til å snakke om sine interesser, delta i diskusjonene i lunsjpausene og føle at de er en del av det kollegiale miljøet. Det er derfor ikke en forutsetning at de ønsker seg til andre arbeidsplasser på grunn av mangel på ungt arbeidsmiljø, men det er den sosiale stemningen og stimulien som er avgjørende.

Et annet punkt som bør fremheves er at arbeidstakernes lojalitet ovenfor sin arbeidsplass vil kunne påvirkes dersom de ikke føler seg inkludert eller en del av det kollegiale miljøet. Hvis man ikke trives og ikke får tilfredsstilt sitt behov når det gjelder sosial stimuli vil dette kunne påvirke ønske om å bli værende på en arbeidsplass. Her kan man også trekke frem diskusjonen i kap. 4.2.3 der det fremgår at de er svært opptatt av frihet, noe som betyr at de ikke finner seg i å føle seg bundet til noe som ikke gir dem noe tilbake. Ved å anvende situasjonsbestemt ledelse kan en leder påvirke arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, og derav forsøke å inkludere de yngre arbeidstakerne. En leder som har personalansvar for ulike generasjoner bør derfor i større grad bruke sin observasjonsevne, og forsøke å påvirke alle

ansatte gjennom sin lederatferd. Ved å gjøre dette vil ikke forskjellene mellom ansatte forsvinne, ei heller vil de få samme interesser, men det kan være med på at ansatte blir mer bevisst over at arbeidsplassen består av ulike ansatte som er i ulike faser i livet, og dermed tar mer hensyn til det.

4.3.3 Jobbmodell

I kapittel 4.2.4 kom det frem at unge arbeidstakere fra studiet mitt ønsket en annen jobbmodell. Med bakgrunn i det kan det argumenteres for at dette kan være med på å påvirke deres lojalitet til sin arbeidsplass. Som jeg tidligere har diskutert står verdier som frihet og fleksibilitet høyt hos dem, jf. kap. 4.2.3. Det fremgikk av intervju samtalen at de lett mister motivasjon hvis de føler at de mister friheten sin på grunn av jobb. Et arbeidssted som har en jobbmodell de ikke trives med, og på toppen av det ikke tilbyr en fleksibel arbeidstidsordning, vil dermed kunne påvirke deres ønske om å bli værende på arbeidsplassen. Et av arbeidstakerne sier:

7,5 timers arbeidsdag er mye. Det jeg gjør på 7,5 timer kan jeg gjøre ferdig på mye kortere tid og jeg er mye mer effektiv. Jeg merker også at den siste timen på jobben så går egentlig ansatte bare rundt og venter på at klokka skal bli 15:30. Man er ikke like effektiv. (Arbeidstaker D)

En annen arbeidstaker sier:

Det er bortkastet å bruke så mange timer av dagen sin på jobb når man kan jobbe raskere å få ting ferdiggjort mye før. Det er liksom ikke noe igjen av dagen etter å ha jobbet fra åtte til halv tre. Du er ikke hjemme før fire eller halv fem. (Arbeidstaker A)

Utsagnene indikerer at det er ønskelig med en jobbmodell som gir kortere arbeidsdager og mer fleksibilitet. Spørsmålet er om norsk arbeidsmodell kan legge opp for en slik jobbmodell, og det også i det offentlige? Poenget følges opp i konklusjonen.

Men unge arbeidstakere fra studiet mitt er ikke de eneste som har utviklet et ønske og behov om kortere arbeidsdager. I tillegg til teorien om Gen Z viser også norsk arbeidslivshistorie at

dette er noe som har vært på dagsorden siden 1900-tallet (Bjerke & Geard, 2021). Dette er også noe Sosialistisk Venstreparti og Rødt har hatt i sitt partiprogram i noen år nå (Sosialistisk venstreparti, 2021; Rødts arbeidsprogram, s. 12, 2021-2025). Med bakgrunn i dette kan det ikke konkluderes med at dette er et særtrekk som kun unge arbeidstakere har. Teorien om Gen Z er derfor ikke helt samstemt på dette området. Men det vi kan konkludere med er at det finnes en sammenheng mellom at de er opptatt av frihet, velvære og sosial stimuli, og dermed ønsker en jobbmodell som legger til rette for alt dette.

4.3.4 Funksjonstid

Teorien om Gen Z påstår at de har kortere funksjonstid på en arbeidsplass enn de foregående generasjonene, og at de bytter jobb ofte. Man kan forstå teorien som at de mangler lojalitet til sin arbeidsplass da de skifter jobb hyppig, men når jeg sammenligner teorien om Gen Z med unge arbeidstakere fra studiet mitt finner jeg at det ikke handler om manglende lojalitet eller problemer med å forplikte seg til arbeidsplassen. Det handler om at de ønsker variasjon, utfordringer og utviklingsmuligheter. Et av lederne sier:

Min oppfatning er at de ser på et arbeidssted som et springbrett. På min tid så så vi på arbeid som arbeid, og var dedikerte og lojale ovenfor vår arbeidsplass. Det var ikke så vanlig å bytte jobb etter jobb, men dette er noe jeg ser hos de yngre som jeg er leder for. (Leder H)

Leder H sin oppfatning er at de mangler lojalitet ovenfor sin arbeidsplass fordi det er lett for dem å bytte jobb. De andre lederne har også gitt uttrykk for det samme, utenom en leder fra Nav som påstod at det er forståelig at de gjør dette på grunn av deres unge alder. Hun sier:

Det er ikke uvanlig at de gjør det de gjør. De er tross alt unge som forsøker å vite hva de vil i livet, hvor de vil, og hvilke interesser de har, så hver gang jeg ansetter unge folk så vet jeg at jeg nødvendigvis ikke vil ha dem hos meg veldig lenge. (Leder I)

Forskjellen mellom Leder H og Leder I er først og fremst at de er ledere for to ulike organisasjoner, og at det er stor aldersforskjell mellom dem – de hører til to forskjellige generasjoner. Leder H er en Baby Boomer mens Leder I er en Millennial. Det kan derfor tenkes

at en leder som selv er ung forstår hvorfor unge arbeidstakere tar de valgene de tar, og har lettere for å vise forståelse og respekt ovenfor det. Det som er positivt med en slik forståelse som Leder I viser for den yngre generasjonen er at lederen i mindre grad lar sin tilnæringsmåte til unge arbeidstakere bli påvirket fordi de bytter jobb hyppig.

Utsagnet til Leder I viser også en positiv holdning til å være med på å utvikle arbeidstakerne videre til nye stillinger, og er åpen for at de kan bruke stillingen de har hos henne til å gjøre dette. Dette gir inntrykk av at hun er med på å transformere sine medarbeidere, og bruker påvirkningsstrategien individuell støtte, jf. kap. 2.4.2.

Det må også påpekes at de unge arbeidstakerne ikke har hatt nok tid til å bli værende på en arbeidsplass hittil på grunn av deres unge alder. Dette ble presentert i kap. 2.3.1. Videre ble det i kap. 4.2.2 diskutert at norsk ungdom muligens er mer opptatt av stabilitet på grunn av kulturelle forskjeller sammenlignet med det utenlandsk forskning sier om Gen Z. Disse faktorene kan være med på å forklare hvorfor teorien viser en funksjonstid på 2 år og 3 måneder, og hvorfor teorien muligens ikke kan overføres til norsk ungdom. Det handler nødvendigvis ikke om mangel på forpliktelse til arbeidsplassen.

På bakgrunn av diskusjonen over vil derfor kort funksjonstid ikke bevise at de mangler lojalitet ovenfor sin arbeidsplass. Det er for tidlig å kunne si noe om denne sammenhengen på grunn av deres unge alder. De eldste i Gen Z er i en etableringsfase nå, og i løpet av de kommende årene bør derfor sammenhengen mellom funksjonstid og lojalitet ses nærmere på, med fokus på kulturelle forskjeller.

Svar på forskningsspørsmål 3

De har mye de ser etter på en arbeidsplass. Det holder ikke med fast stilling som hos Baby Boomers. Arbeidsgiver skal kunne gi dem sosial stimulering, trivelig arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter, og frihet til å kunne styre arbeidsdagen selv. Det kan dermed ikke sies at de mangler lojalitet til sin arbeidsplass, men de har ikke hatt nok tid i arbeidslivet enda til å kunne utvikle en type lojalitet ovenfor en arbeidsplass eller arbeidsgiver. Men dersom deres kriterier og krav blir imøtekommet på en arbeidsplass, kan det antas at de utvikler et ønske om å bli værende. Hypotese 3 stemte ikke.

5.0 Konklusjon

Dette masterprosjektet har vært et forsøk på å belyse hvordan unge arbeidstakere bør ledes i lys av teori om Gen Z. Gjennom dette prosjektet har jeg avdekket noen funn som kan bidra med å gi forståelse rundt hvorfor dette er en viktig problemstilling for fremtidens ledelse, og hvilken tilnæringsmåte en leder bør anvende i møte med den yngre generasjonen.

Innledningsvis presenterte jeg tre forskningsspørsmål som skulle bidra med å belyse hovedproblemstillingen. Jeg oppsummerer kort svar på hver av de forskningsspørsmålene med bakgrunn i analysen fra kapittel 4, før jeg avslutter med å svare på problemstillingen og deler noen tanker om videre forskning.

5.1 Foreløpig oppsummering

Jeg fant at kunnskapsstatusen til ledere i Nav og politiet er lav når det gjelder unge arbeidstakere. De opplever at unge arbeidstakere er annerledes enn de andre på arbeidsplassen, men de vet ikke hvilke egenskaper som gjør at de skiller seg ut. Dersom lederne har et ønske om å kjenne sine ansatte bedre for å vite hvilke egenskaper de har, og forstå hvorfor de har de, er det behov for en relasjonell lederstil. Men ifølge teorien er en slik tilnærming både tid- og ressurskrevende. Man kan derfor stille seg undrende til om organisasjoner har mulighet til å bruke en slik tilnærming.

Prosjektet mitt viser at unge arbeidstakere har en tydelig mening om hva de ser i en leder. De har visse behov som gjør at de stiller noen krav til sin leder og arbeidsplass. Noen av disse behovene som kom frem i analysen er: behov for sosial stimuli, god og tydelig kommunikasjon, frihet og fleksibilitet i arbeidet sitt. Jeg fant at dersom noen av disse behovene ikke ble møtt av en leder, ville dette påvirke deres motivasjon og ønske om å bli værende på arbeidsplassen. Dette indikerer at lederstilen som anvendes på en arbeidsplass påvirker unge arbeidstakere i særlig stor grad. Ledere bør derfor ta initiativ til å vite mer om egenskapene hos de unge slik at de kan beholde dem på arbeidsplassen og holde motivasjonen deres oppe. Mangel på motivasjon vil naturlig nok påvirke lederen og

organisasjonens resultater også, og av den grunn ser man viktigheten av å lære å kjenne sine ansatte.

Videre fant jeg at det er for tidlig å si noe om unge arbeidstakers lojalitet ovenfor sin arbeidsplass eller arbeidsgiver da de ikke har hatt nok tid i arbeidslivet. Men på bakgrunn av analysen i kap. 4.2 og 4.3. kan det antas at de kan utvikle et ønske om å bli værende på en arbeidsplass dersom deres kriterier og krav blir imøtekommet. Noen av disse er: inkluderende arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter og en fleksibel hverdag.

5.2 Hvordan bør unge arbeidstakere ledes, i lys av teori om Gen Z?

Mine funn om unge arbeidstakere stemmer på noen områder med teorien om Gen Z, men ikke på alt. I dette kapitlet går jeg gjennom hva som stemmer og ikke stemmer. Dette danner grunnlaget for å besvare på hovedproblemstillingen på slutten på kapitlet.

De yngre på arbeidsplassen føler seg annerledes enn de eldre, og både ledere fra Millennial og Baby Boomers sin generasjon anerkjenner at de har visse trekk som gjør dem annerledes uten at de klarer å påpeke hva de trekkene er. Dette stemmer med teorien om de ulike generasjonene som viser at det er ulikheter mellom dem. På bakgrunn av dette er det behov for en ledelse som viser forståelse for at ulike generasjoner på en arbeidsplass har behov for ulik tilnæringsmåte.

De ønsker en jobbmodell som gir kortere arbeidsdager og mer fleksibilitet, og dette stemmer overens med teorien. Men ønsket om kortere arbeidsdag har vært på dagsorden i Norge siden 1900-tallet, og vi ser også at dette er en del av partiprogrammet til både SV og Rødt. Dette kan dermed ikke anses som et særtrekk, og teorien er derfor ikke helt samstemt på dette området.

Men spørsmålet er om en jobbmodell som unge arbeidstakere ønsker kan bli en del av norsk arbeidsmodell? Dersom man hadde stilt seg dette spørsmålet for over to år siden, ville man trolig kommet frem til at dette ikke vil være mulig. Men en nyhetsartikkel i Aftenposten viser at Oslo kommune i 2022 innførte et prøveprosjekt med redusert arbeidstid (Aftenposten,

2022). Dette viser at norsk arbeidsmarked er i endring, og tiden vil vise om de unges behov om kortere arbeidstid kan tilfredsstilles i det norske arbeidsmarkedet.

En fleksibel arbeidshverdag og frihet i jobben som utføres er av stor betydning for dem, men det betyr ikke at de nedprioriterer stabilitet i livet grunnet dette. Teorien om Gen Z stemmer med funnet som tyder på at de ønsker fleksibilitet, men forskningen sier ikke noe om ønske for å ha stabilitet i livet. Det kan tyde på at det er kulturelle forskjeller som spiller inn da forskningen som er anvendt i teorikapitlet i stor grad er utenlandsk forskning grunnet lite forskning på feltet i Norge, jf. kap. 2.1. Det kan derfor tenkes at grunnet kulturelle forskjeller vil unge arbeidstakere utvikle seg i en retning som er ulik fra land til land. Med bakgrunn i dette kan det sies at det er behov for mer forskning på norske unge arbeidstakere.

På lik linje som funnet mitt, er også teorien om Gen Z noe uklar om de foretrekker jobbsikkerhet eller job-shopping. Enda teorien viser at de har en funksjonstid på i snitt 2 år og 3 måneder, er det derfor ikke sikkert at dette estimatet kan overføres til norsk ungdom grunnet kulturelle forskjeller. I Norge står verdien om å eie egen bolig sterkt, og derfor er spørsmålet om norske unge arbeidstakere bytter jobb like hyppig som utenlandske studier har konkludert med, eller om de foretrekker stabilitet. Videre er det også for tidlig å si noe om det er en sammenheng mellom kort funksjonstid og deres lojalitet til en arbeidsplass grunnet deres unge alder, da den eldste i Gen Z er 27 år i dag.

Funksjonstiden for de andre generasjonene høyere enn hos Gen Z. Et mulig motargument mot denne teorien er at dette ikke har noe med generasjonene i seg selv å gjøre, men alder. Jo eldre man blir, desto lenger blir man i jobben, men i starten av karrieren må man *shoppe* mellom vikariater for å opparbeide seg nok erfaring nok til å lande på en god, fast stilling. Dette innebærer i så fall at Gen Z kommer til å bli lenge i jobbene sine når de blir eldre. Med bakgrunn i dette bør denne teorien testes på i fremtiden for å sjekke om de fortsatt foretar hyppig jobbskifte, eller om dette stabiliserer seg. Av naturlige årsaker kan ikke dette undersøkes nå.

I lys av denne studien kan det tenkes at fremtidens ledelse muligens ser en utvikling av ledelsesteoriene, og det ville ikke vært overraskende dersom det utvikles en egen lederstil

for Gen Z. Ulike medieoppslag og omtaler er svært tydelige på at samfunnet anerkjenner at denne generasjonen er spesiell av ulike årsaker, og de ser en betydelig endring i Gen Z fra generasjonen som var før den. Det er derfor interessant å se hva slags implikasjoner dette kan ha for fremtidens ledelse, men siden generasjonen fortsatt er veldig ung, er det for tidlig å si noe om dette. Spørsmålet blir om fremtidens ledelse klarer å ivareta alle de behovene som Gen Z uttrykker? Min studie viser at unge arbeidstakere har et komplekst og sammensatt behov som gjør at det kan by på utfordringer for en leder dersom lederen ikke har nok kjennskap til generasjonen.

Enda teorien om Gen Z og mine funn samstemmer når det gjelder at jeg-et blant dem står sterkt, og at de prioriterer sin utvikling og sine behov fremfor noe annet, ble det oppdaget noen forskjeller mellom arbeidstakerne fra de to ulike organisasjonene. Teorien støttes med hensyn til at arbeidstakerne fra Politiet viser manglende interesse for å bli værende på en arbeidsplass som ikke tilbyr utviklingsmuligheter, men arbeidstakerne fra Nav ga ikke noe indikasjon på det. Siden det ble påvist forskjeller mellom arbeidstakere fra to ulike organisasjoner, kan det være interessant å se om arbeidssted og utdanningsnivå er med på å påvirke om de har lett for å ta en slik beslutning. Dette faller utenfor oppgavens problemstilling og er derfor ikke belyst i prosjektet, men til videre forskning kan det være interessant å se om utdanningsnivå blant unge arbeidstakere og hvilken organisasjon de jobber for, kan påvise forskjeller mellom dem. Dette vil være en naturlig videreutvikling av min studie.

På bakgrunn av det som har kommet frem av de tre forskningsspørsmålene, samt oppsummeringen over, viser det seg at ledere først og fremst må lære seg å kjenne de unge ansatte. De har egenskaper som gjør at de har andre behov og ønsker enn de tidligere generasjonene, noe som gjør at en leder i større grad bør bruke relasjonsorientert lederstil i møte med de unge. Denne lederstilen vil hjelpe lederne med å kjenne sine ansatte, lære om deres behov, utviklings- og modningsnivå.

Én bestemt lederstil vil ikke være optimal for å lede dem, men det er behov for å tilpasse lederstilen hver enkelt ansatt og hver enkelt situasjon grunnet ulikt modnings- og utviklingsnivå blant dem, herunder situasjonsbestemt ledelse.

5.3 Videre forskning

Til tross for at dette prosjektet forsøker å belyse hvordan unge arbeidstakere bør ledes, i lys av teorien om Gen Z, er det fremdeles behov for videre forskning. Noe av dette er allerede kommentert på i kap. 5.2.

Det vil være spennende å følge Gen Z fremover for å se om forskjellene mellom dem og de foregående utviskes desto eldre de blir, spesielt forskjeller som gjelder funksjonstid og interesser. Som nevnt i kap. 4.2.4 og kap. 5.2 bør norske unge arbeidstakere følges opp videre med tanke på deres funksjonstid på en arbeidsplass, og deres prioritering mellom stabilitet og fleksibilitet med fokus på kulturelle forskjeller. Her kan det muligens være forskjeller mellom det teorien sier om Gen Z, og hvordan norske unge arbeidstakere er.

Jeg har forsøkt å belyse at det kan være en sammenheng mellom at de er digitalt innfødte og har behov for å bli sett av sin leder gjennom dette prosjektet, men det er uklart om de har utviklet dette behovet på grunn av deres oppvekst i en digital verden eller om det er andre faktorer. Sammenhengen mellom bruken av sosiale medier fra fødsel av og behov for å bli sett er noe som kan diskuteres og forskes nærmere på for å få mer forståelse for generasjonen.

Mine funn viste at Gen Z er opptatt av en fleksibel arbeidshverdag og blir helst ikke værende på en arbeidsplass som ikke kan tilby dette, men prosjektet mitt tar ikke for seg forskjeller i de ulike avdelingene i Nav og Politiet. Det må derfor vurderes om unge arbeidstakere som jobber på arbeidsplasser der fleksibilitet ikke kan tilbys på grunn av f.eks. arbeidets art er mindre motiverte enn de som får denne muligheten. Koblingen mellom motivasjon og fleksibilitet kan være et aktuelt tema for fremtidens ledelse som kan belyses.

Spørsmål til videre forskning er om egenskapene vi ser hos dem er på grunn av deres unge alder og er en forbigående fase, eller om de faktisk har utviklet en personlighet der visse særtrekk har blitt en permanent del av dem. Dette vil tiden vise.

Litteraturliste

- Aftenposten. (2022, 16. september). Oslo kommune skal teste sekstimersdag. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/8J6Ood/oslo-kommune-skal-teste-sekstimersdag>
- Alvik, Ole. (2018). Et arbeidsliv i endring: Fra babyboomers til Generasjon Z. *Personal og ledelse*, (5), 24-29
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Andersen, Espen. (2022, 9. mars). Økt fruktbarhet for første gang på 12 år. Hentet fra: <https://www.ssb.no/befolkning/fodte-og-dode/statistikk/fodte/artikler/okt-fruktbarhet-for-forste-gang-pa-12-ar>
- Bjerke, M. & Geard, K. (2021, 2. juni). Kampen om arbeidstida. Hentet fra: <https://fagbladet.no/jobbtema/kampen-om-arbeidstida-6.107.792441.639d959a17>
- Brinkmann, S., Tanggard, L. (Red). (2020). *Kvalitative metoder – en grundbok*. København: Hans Reitzels Forlag
- Broadbent, E., Gougoulis, J., Lui, N., Pota, V., & Simons, J. (2017). Generation Z: Global citizenship survey. *What the World's Young People Think and Feel*, 26-44.
- Biskirk, S. D. V. (2018). Understanding Gen Z – insight on their behaviour, financial knowledge and spending patterns. Hentet fra: <https://www.synchrony.com/download/2018-Understanding-Generation-Z.pdf>
- CareerBuilder. (u.å). Hentet fra: <https://www.careerbuilder.com/advice/blog/how-long-should-you-stay-in-a-job>
- Carlsen, S., & Beinnes, C. (2020). *Generasjon Z-en studie om kjennetegn ved Generasjon Z og de mest relevante måtene å lede dem på* (Master's thesis, Nord universitet).
- Dimock, M. (2019, 1. januar). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Edwards, S., Furnari, M., Liu, S., Tuepker, A., Park, B., Gordon, L., & Uchison, E. (2023). Impact of the Relational Leadership Institute on Participant Well-Being.

- Gale, S. F. (2015, 7. Juli). Forget Gen Y: are you ready for Gen Z? Hentet fra:
<https://www.clomedia.com/2015/07/07/forget-gen-y-are-you-ready-for-gen-z/>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Hallowell E., Ratey J. (2011). *Driven to distraction: Recognizing and coping with attention deficit disorder*. New York, NY: Anchor Books.
- Hansen, Y. (2020). Fakta om generasjoner. Hentet fra:
<https://www.yvonnehansen.no/2020/02/14/fakta-om-generasjoner/>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tuft, P. A. & Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag
- Kvaale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Li, Z. J. (2013). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I Glasø, L. & Thompsen, G. (Red.), *Transformasjonsledelse*. (s. 11 – 40). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Madsen, O. J. (2018). *Generasjon prestasjon: Hva er det som feiler oss?* (2. opplag). Oslo: Universitetsforlaget.
- McCrinkle, M. & Fell, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. Australia: McCrinkle Research Pty Ltd.
- Meidell, H. B. (2020). Gunnar Stavrum fjerner fast arbeidstid og arbeidssted i Nettavisen. Hentet fra: <https://www.nettavisen.no/okonomi/gunnar-stavrum-fjerner-fast-arbeidstid-og-arbeidssted-i-nettavisen/s/12-95-3423980248>
- NHO. (2019, 11. mai). Generasjon Z. Hentet fra:
<https://www.nho.no/regionkontor/nho-vestfold-telemark/artikkelarkiv/generasjon-z/>
- Ravnsborg, A. H. (2016). Generasjon X, Y eller Z? Hentet fra:
<https://www.online.no/trender/generasjoner.jsp>
- Rødt arbeidsprogram. (2021 – 2025). Hentet fra: <https://roedt.no/arbeidsprogram>

- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1177/0008125619841006>
- Scandinavian Executive Institute. (u.å). Generasjon XYZ: Hvem er de, og hvordan leder du dem? Hentet fra: <https://www.se-institute.no/generasjon-xyz/>
- Shatto, B., & Erwin, K. (2016). Moving on from millennials: Preparing for generation Z. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(6), 253-254.
- Sjølie, M. S. (2021). *Generasjon Z-internettgenerasjonens forventninger til tilbakemeldinger* (Master's thesis, The University of Bergen).
- Skrede, M. C. N. (2020, 27. februar). Du kan ikke overse generasjon Z. Hentet fra: <https://lederne.no/artikler/du-kan-ikke-overse-generasjon-z/>
- Sosialistisk Venstreparti. (2021, 21. juli). Kapittel 2: Arbeidsliv, velferd og fordeling. Hentet fra: <https://www.sv.no/blog/arbeidsprogram/kapittel-2/>
- Spears, J., Zobac, S. R., Spillane, A., & Thomas, S. (2015). Marketing Learning Communities to Generation Z: The Importance of Face-to-Face Interaction in a Digitally Driven World. *Learning Communities: Research & Practice*, 3(1), 7.
- Spurkeland, J. (2004). *Relasjonsledelse*. (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Talent, E. G. Z., & Onesto, A. *The New Employee Contract*.
- Talmon, G. A. (2019). Generation Z: What's next?. *Medical science educator*, 29(1), 9-11.
- Thompson, G. (2013). *Situasjonsbestemt ledelse*. (3. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Yukl, G. & Gardner, W. I. (2020). *Leadership in organization*. (9th edition). Pearson Education Limited.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G., & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9. utg.). Pearson Education Limited.
- Østhus, A. K. (2022). *Hvilke forventninger og behov har unge arbeidstakere (generasjon Z) ovenfor arbeidslivet og deres ledere?* (Bachelor's thesis, uis).

Vedlegg 1: Litteraturgjennomgang

År	Forfatter	Tema	Problemstilling	Merknad
2020		Kjennetegn ved Generasjon Z og de mest relevante måtene å lede dem på	Hvordan kan Generasjon Z gi nye utfordringer og muligheter med henhold til ledelse?	Masteroppgave
2021		Generasjon Z – internettgenerasjonens forventninger og tilbakemeldinger	Generasjon Z har vokst opp med digital kommunikasjon. Hvordan ser de for seg at tilbakemeldinger, på arbeid utført vil bli gitt av kollegaer og leder? Og vil det kreve endringer i forhold til dagens organisatoriske og ledelsesmessige rammer i sykehus?	Masteroppgave
2022		Generasjon Z – foretrukken lederstil og motivasjonsfaktorer	Hvilken lederstil foretrekker Generasjon Z, og hva motiverer denne generasjonen i arbeidslivet?	Masteroppgave
2022		Generasjon Z – forventninger og behov ovenfor arbeidslivet og deres ledere	Hvilke behov og forventninger har unge arbeidstakere (Generasjon Z) ovenfor sine ledere i arbeidslivet?	Bacheloroppgave
2020	Artikkel	Ny forventninger til ledelse?	Kan dagens ledere fortsette med sin praksis når Generasjon Z entrer arbeidslivet?	Artikkel

Tabell X

Database	Søkeord	Treff og avgrensning	Tittel	Tema	Land
Academic Search Ultimate	Young adults AND leadership	18 treff → Avgrenset til forskningsartikler → 7 treff	Unveiling Leadership- Employee Performance Links: Perspective of Young Employees	Sammenheng mellom lederstil og medarbeidernes prestasjon på jobben	Pakistan
Academic Search Ultimate	Young adults AND leadership	18 treff → Avgrenset til forskningsartikler → 7 treff	Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism businesses	Unge arbeidstakers oppfatning av hva ledelse er	
Academic Search Ultimate	Young adults AND leadership	18 treff → Avgrenset til forskningsartikler → 7 treff	Stories of management in the future according to young adults and young nurses.	Unge arbeidstakers oppfatning av hva ledelse er	Finland
Academic Search Ultimate	Gen Z AND leadership styles	1 treff	Leader readiness of Gen Z in VUCA business environment	Lederkompetanse hos Gen Z. Hvordan håndtere og motivere Gen Z.	India
Academic Search Ultimate	Transformational leadership AND Gen Z	1 treff	Factors Impacting Work Engagement of Gen Z Employees: A Regression Analysis.	Faktorer som påvirker Gen Z som medarbeidere	USA
Academic Search Ultimate	Gen Z AND leadership	14 treff	Relationship between generations of employees to superior leadership of soe	Lederkompetanse hos Gen X, Y og Z	Indonesia
Academic Search Ultimate	Gen Z AND leadership	14 treff	Move Over, 'Net Kids,' Gen Z Has Arrived	Behov for HR-ledelse på grunn av Gen Z sitt innmarsj i arbeidslivet	
Academic Search Ultimate	Norwegian AND Gen Z AND leadership styles	0 treff			

Academic Search Ultimate	Norwegian AND Gen Z AND leader	0 treff			
Academic Search Ultimate	Norwegian AND Gen Z AND leadership	0 treff			
Academic Search Ultimate	Transformational leadership AND young employees	0 treff			
Idunn	Generasjon Z AND ledelse	4 treff	Nye forventninger til ledelse?	Kan dagens ledere fortsette med sin praksis når Generasjon Z entrer norske arbeidsplasser?	
Idunn	Unge arbeidstakere AND ledelse	Avgrenset til forskningsartikler → 7 treff	Fagorganisering blant unge nyansatte – hva betyr «et kollektivt trykk»?	Organisasjonsgrad på arbeidsplassen har betydning for fagorganisering blant unge, nyansatte.	
Idunn	Transformasjonsledelse OG ung arbeidstaker	0 treff			
Idunn	Yngre generasjon OG ledelsesstil	0 treff			
Idunn	Gen Z	0 treff			
Idunn	Ledelsesstil OG ung arbeidstaker	0 treff			
Søkemotor: Google			What the World's Young People Think and Feel		Studiet omfatter flere land I verden

Tabell Y

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Ledelse av Gen Z?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan ledere bør lede unge arbeidstakere som omtales som Generasjon Z. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med mitt masterprosjekt skriver jeg en oppgave der formålet er å belyse hvordan ledere bør lede unge arbeidstakere som omtales som Generasjon Z. Vet ledere at Generasjon Z er annerledes, har andre behov, andre motivasjonsfaktorer og krever en annen oppfølging enn tidligere generasjoner? Problemstillingen til oppgaven lyder slik: Hvordan bør unge arbeidstakere ledes, i lys av teorien om Gen Z?

Noen av forskningsspørsmålene som skal analyseres er:

- Hva er kunnskapsstatusen til ledere når det gjelder Gen Z?
- Hvordan blir Gen Z påvirket av lederstilen som anvendes?
- Hvordan er lojaliteten deres ovenfor sin arbeidsgiver/arbeidsplass?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Oslo Metropolitan University er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du enten:

- *Omfattes av Gen Z. Det vil si at du er født etter 1995 og jobber/har jobbet i enten Nav eller Politiet*
- *Du jobber som leder i Nav eller politiet, og har/har hatt lederansvar for ansatte som omfattes av ulike generasjoner, deriblant Gen Z.*

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller opp til et intervju med meg. Intervjuet vil ta ca. 30 – 40 minutter.

Opplysningene som kommer frem i intervjuet lagres på taleopptak samtidig som jeg tar egne notater underveis i prosjektet. Taleopptaket slettes umiddelbart etter transkribering av datamaterialet, og du vil ikke være identifiserbar verken i taleopptaket eller i prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

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.

- *Ditt navn og kontaktopplysninger vil ikke være en del av datamaterialet som samles inn. Du vil ikke være identifiserbar i materialet som samles inn og brukes for prosjektet. Du vil heller ikke være gjenkjennbar i det ferdige prosjektet som publiseres.*

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 30.07.2022. Men personopplysningene dine vil anonymiseres og slettes lenge før prosjektslutt. Årsaken til det er at jeg ikke vil ha behov for å oppbevare dine kontaktopplysninger eller taleopptak etter at transkriberingsprosessen er gjennomført.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Oslo Metropolitan University har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Oslo Metropolitan University ved Aisha Naeema. E-post: s333077@gmail.com
Kontaktinfo til prosjektansvarlig: asbjor@oslomet.no
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen. E-post: personvernombud@oslomet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Asbjørn Røiseland

Eventuelt student
Aisha M. Naeema

Vedlegg 3: Intervjuguide – arbeidstakere

INTERVJUGUIDE – GEN Z

Innledning

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Nav/Politiet?
2. Fortell litt om din utdanning og bakgrunn + bakgrunnen for at du kom inn i din nåværende stilling.
3. Hvordan har karriereveien din vært hittil?
4. Har du hørt uttrykket «Gen Z»? Hva forbinder du med dette uttrykket?

Hoveddel

Tema 1: Leder og medarbeider

5. Hvordan ville du beskrevet ditt forhold til din nåværende arbeidsplass?
6. Hvordan ville du beskrevet ditt forhold til din leder og dine kollegaer?
7. Har det noen gang oppstått en situasjon på jobben der du føler du ikke blir forstått av lederen din? Hvis ja: hva tror du kan være årsaken til det?
8. Har du noen gang opplevd at din unge alder har påvirket hvordan ledere eller andre kollegaer behandler deg på jobb?
9. Hva er de viktigste egenskapene en leder kan ha ifølge deg?
10. Hva betyr det å gjøre en god jobb for deg?
11. Hvordan vet du om du gjør en god jobb?
Oppfølgingsspørsmål: får du kommentarer på arbeidet ditt fra lederen din? Hvis ja: er du fornøyd med de tilbakemeldingene? Hvorfor tror du at du får de tilbakemeldingene som du gjør?
12. Er du fornøyd med hvordan ledelsen på arbeidsplassen din er i dag? Hvorfor/hvorfor ikke?

Tema 2: Arbeidsmiljø og motivasjon

13. Hvordan var det for deg å bli en del av arbeidsmiljøet og kulturen på denne arbeidsplassen når du først startet?

14. Er denne jobben din «endelige destinasjon»?
Hvis ja, oppfølgingsspørsmål: føler du at arbeidsplassen legger til rette for at du kan bli værende?
Oppfølgingsspørsmål: Opplever du at du har utviklingsmuligheter her?
Hvis nei, oppfølgingsspørsmål: hva tenker du videre?
Oppfølgingsspørsmål: hvordan tenker du denne stillingen kan hjelpe deg med dine fremtidige karriereplaner?
15. Hvordan ville du beskrevet din motivasjon til å jobbe her? Er det noen faktorer på jobben som er årsaken til at du føler slik du gjør?
16. Hvilken betydning har lederen når det gjelder å motivere sine ansatte? Er dette lederens ansvar eller er det de ansattes ansvar?
17. Hva mener du er organisasjonens viktigste oppgave?
18. Jobber du selvstendig, eller føler du det er et godt samarbeid mellom deg og dine kollegaer?

Tema 3: Arbeidsoppgaver og teknologi

19. Hva består jobben i? Hva gjør du?
20. Er du fornøyd med de arbeidsoppgavene du har i dag?
Oppfølgingsspørsmål: Kunne noe bli gjort annerledes?
Oppfølgingsspørsmål: Synes du at arbeidsoppgavene blir løst på en effektiv måte i avdelingen? Hvis ja: hva gjør dem effektive? Hvis nei: hva tror du årsaken til det er?
21. Hva tenker du om åtte timers arbeidsdag?
22. Hvis du hadde fått disse to valgene, hvilket hadde du valgt og hvorfor. Utdyp.
1. Du jobber vanlig arbeidsuke på 37,5 timer og får fast lønn hver måned. Det er en fast stilling, men jobben legger ikke til rette for hjemmekontor eller forskjøvet arbeidstid. Du må derfor være på jobb presis kl. 8 og reiser hjem 15:30. Til gjengjeld får du alle offentlige goder som sykepenger, pensjon osv.
2. Du har en arbeidsuke på 37,5 timer men lederen holder ikke øye med hvor mye du jobber, men heller med hva du produserer. Du får fast lønn hver måned, men dette er ikke en fast stilling. Du har mulighet til å jobbe fra hvor som helst og ingen registrerer når du kommer eller går på jobb.
23. Er du fornøyd med digitaliseringen på arbeidsplassen din, eller føler du at arbeidsplassen din fortsatt har en vei å gå?
24. Føler du et press for å prestere når du er på jobb?
Hvis ja, oppfølgingsspørsmål: i hvilke situasjoner føler du det det?

Oppfølgingsspørsmål: hvorfor tror du at du føler det?

Oppfølgingsspørsmål: synes du det er greit å føle på slikt press?

Avslutning

25. Har du gjort deg noen tanker om temaet til dette prosjektet? Synes du tematikken og problemstillingen er relevant?
26. Synes du at de unge ser etter andre ting i en leder og en arbeidsplass når de søker jobb enn de tidligere generasjonene?
27. Føler du at lederne kjenner de unge arbeidstakerne, deres ønsker og behov godt nok til å kunne lede dem?
28. Er det annet du ønsker å tilføye?

Vedlegg 4: Intervjuguide – ledere

INTERVJUGUIDE – LEDERE

Innledning

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Nav/Politiet?
2. Fortell litt om din utdanning og bakgrunn
3. Har du hørt uttrykket «Gen Z»? Hva forbinder du med dette uttrykket?

Hoveddel

Tema 1: Relasjon mellom leder og ansatt

4. Hvordan ville du beskrevet ditt forhold til dine ansatte?
Oppfølgingsspørsmål: er relasjonen mellom dere påvirket av alderen (generasjonen) til de ansatte?
Oppfølgingsspørsmål: har du opplevd endringer over tid, f.eks. sammenliknet med da du selv startet i arbeidslivet.
5. Har du som leder sett noen forskjeller mellom de ulike ansatte som du er leder for, når det gjelder arbeidsmåte, motivasjon og holdning til arbeidet sitt?
6. Kan du fortelle litt om hvilken tilnæringsmåte du hadde brukt med en ansatt som er 24 år og en som er 45 år?
Oppfølgingsspørsmål: Er det en spesiell grunn til at du gjør som du gjør?
7. Opplever du at det er forskjell mellom hvordan en ung og en eldre arbeidstaker utfører arbeidsoppgavene sine på? Hvis ja: kan du forklare forskjellen, gi noen eksempler?

Tema 2: Arbeidsmiljø

8. Hvordan er arbeidsmiljøet i avdelingen deres? Har dere sosiale settinger der alle deltar, f.eks. starte dagen med felles kaffe, felles lunsj osv.?
9. Opplever du at de unge arbeidstakerne også deltar i slike settinger? Er de engasjerte og prissetter de slike settinger?
10. Hvordan oppfatter du arbeidsmiljøet på en arbeidsplass der flere generasjoner jobber med hverandre?
Oppfølgingsspørsmål: har du opplevd eller sett noen utfordringer?

11. Hvis ja på oppfølgingsspørsmål 7: har du noen eksempler du kan nevne, og hva var ditt bidrag i en slik situasjon?
12. Er det mange som slutter på denne arbeidsplassen? Hvis ja: Hva tror du årsaken til det kan være?

Tema 3: Ledelse

13. Hvor bevisst er du din egen rolle som leder?
14. Hva tenker du er din viktigste oppgave når du leder en gjeng med ansatte som er av ulike generasjoner, har ulike preferanser og arbeidsmetoder?
15. Forestill deg at alle de ansatte du er leder for i dag, er unge mennesker født etter 1996. Det vil si at den eldste av dine ansatte er 26/27 år. Hvordan ville du ledet denne gruppa av ansatte?
Oppfølgingsspørsmål: Hadde det vært noe forskjell fra hvordan du er som leder i dag? Hvorfor/hvorfor ikke.

Avslutning

16. Har du gjort deg noen tanker om temaet til dette prosjektet? Synes du tematikken og problemstillingen er relevant?
17. Synes du at de unge ser etter andre egenskaper hos en leder og en arbeidsplass når de søker jobb enn de tidligere generasjonene?
18. Føler du at lederne kjenner de unge arbeidstakerne, deres ønsker og behov godt nok til å kunne lede dem?
19. Føler du at lederne ser at denne generasjonen er «annerledes»?
20. Er det annet du ønsker å tilføye?

Vedlegg 5: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Ledelse av Gen Z* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)