

Eva Aarset Gilstad

Frida Rekstad

## Samarbeid, utfordring, anerkjennelse og meningsfylt arbeid

Slik blir Ocean Space Centre en attraktiv arbeidsplass for generasjon Y

## Cooperation, challenges, acknowledgement and meaningful work

How to make Ocean Space Centre an attractive workplace for Generation Y

**MASTEROPPGAVE – Ledelse av teknologi**

**Trondheim, Mai 2016**

Veileder: Roar Stokken

Konfidensiell til:

Samarbeidsbedrift: Ocean Space Centre



NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar



## Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vist seg å være en langvarig og utfordrende prosess, med sidespor og blindveier. Studien har vært utfordrende og spennende ved at vi i stor grad har arbeidet med et prosjekt som kan omtales som et "luftslott", med usikkerhet om hva fremtiden bringer. Det har vært en meget interessant prosess hvor vi har lært mye om både temaet og metode. Det er med en blandet følelse vi nå skriver våre siste ord på masteroppgaven, og med dette setter et punktum for vår tid som studenter. I forbindelse med dette er det flere vi ønsker å takke:

- En stor takk til veileder Roar Stokken som alltid har vært like blid på ellers så mørke dager, og som tålmodig har satt oss på rett spor og gitt oss konstruktive tilbakemeldinger for å sørge for at masteroppgaven vår skulle bli best mulig.
- Takk til Hege Sand ved Ocean Space Centre som satt oss i gang med masteroppgaven, og som har hjulpet oss med innspill underveis.
- Takk til alle respondentene som stilte til intervju, og har gjort studien mulig. Disse personene har satt av tid, og har gledelig delt sine erfaringer med oss.

Til slutt vil vi takke våre medstudenter som har bidratt til en veldig fin studietid!

Trondheim, mai 2016

---

Eva Aarset Gilstad

---

Frida Rekstad

Innholdet i oppgaven står for studentenes egen regning.

## Sammendrag

Ocean Space Centre (OSC) er et samarbeidsprosjekt mellom Marintek, SINTEF og NTNU. Prosjektet skal bidra å sikre utviklingen av Norges posisjon innen havromsteknologi. I tiden fram til 2023, når det er planlagt at OSC skal stå ferdig, vil generasjon Y (født mellom 1981-1999) være den dominerende generasjonen i arbeidsstyrken. Fram til nå har de strategiske tilnærmingene tatt for å rekruttere de beste talentene til OSC vært på et overordnet og lite spesifikt nivå. Forskning har vist at jobbengasjement fører med seg mange fordeler, og at det er vanskeligere å engasjere generasjon Y enn tidligere generasjoner. På bakgrunn av det forsøker studien å besvare problemstillingen: ”*Hvordan kan Ocean Space Centre tilrettelegge for jobbengasjement hos medarbeidere i generasjon Y?*” For å snevre inn studien har det blitt valgt å utarbeide tre sentrale forskningsspørsmål for hva som skaper engasjement for potensielle medarbeidere, hvilken lederstil de ønsker seg og hva de forventer vil være viktig for dem.

For å utdype den eksisterende forskningen og søke en grundigere forståelse for temaet, valgte vi å benytte en kvalitativ tilnærming. Studien tar for seg en eksplorerende problemstilling, og det ble bestemt å benytte oss av kvalitative semistrukturerte intervjuer få fram intervjuobjektens tanker, opplevelser og erfaringer. Etter de empiriske dataene var samlet inn, dannet de og det teoretiske rammeverket grunnlaget for videre analyse og diskusjon.

Basert på empiriske funn og teoretiske diskusjoner kan vi konkludere at jobbengasjement kan skapes hos medarbeider i generasjon Y ved å tilrettelegge for samarbeid, varierte og utfordrende oppgaver, selvrealisering, en følelse av mening og mestring, autonomi og balanse mellom jobb og fritid. For å etablere et miljø som skaper jobbengasjement burde OSC tilrettelegge for et trivelig og sosialt miljø, og en leder som tilpasser lederstilen etter situasjonen. Vi kan konkludere med at for lite fokus på samarbeid, meningsfylte og utfordrende oppgaver, anerkjennelse, tilbakemeldinger, autonomi, balanse mellom jobb og fritid og selvutvikling vil ha større konsekvenser for jobbengasjementet til generasjon Y sammenlignet med generasjon X og Baby Boomers.

## Abstract

Ocean Space Centre (OSC) is a joint project between Marintek, SINTEF and NTNU, which should ensure the development of Norway's position in ocean space technology. In the time until 2023, when OSC is scheduled to be complete, Generation Y (born between 1981-1999) will be the dominant generation in the workforce. Until now, the strategic approaches taken to recruit the best talent to OSC been on an overarching and little specific level. Research has shown that job engagement brings with it many benefits, and that it is more difficult to engage Generation Y than previous generations. On that basis this study attempts to answer the research question: "*How can Ocean Space Centre facilitate job engagement among employees in Generation Y?*". To narrow the study, it has been chosen to prepare three research questions about what creates engagement in potential employees, the management style they want and what they expect will be important to them.

With the desire to expand the existing research and seek a more thorough understanding of the topic, the qualitative approach was a natural choice. In this study, there is an explorative research question and that makes it more appropriate to select qualitative semi-structured interviews that reveal respondents' thoughts and experiences. When the empirical data was collected, they formed, together with the theoretical framework, basis for further analysis and discussion.

Based on empirical findings and theoretical discussions, we can conclude that job engagement can be created in an employee of Generation Y by facilitating cooperation, diverse and challenging assignments, self-fulfillment, a sense of purpose and mastery, autonomy and balance between work and leisure. In order to establish an environment that creates job involvement, OSC should facilitate a friendly and social environment, and a leader who adapts leadership style to the situation. We can conclude that too little focus on collaboration, meaningful and challenging tasks, recognition, feedback, autonomy, balance between work and leisure and self-development will have major consequences for job commitment of Generation Y than among Generation X and Baby Boomers.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>I</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>II</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>III</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Teoretisk bakgrunn</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Generasjoner: Kjennetegn og forskjeller</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2 Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?</b> .....	<b>9</b>
2.2.1 Jobbengasjement og jobbmotivasjon.....	9
2.2.2 Ulike syn på jobbengasjement.....	11
2.2.3 Job Demands-Resources (JD-R)-modellen for engasjement.....	11
2.2.4 Utvalgte jobbressurser.....	14
2.2.5 Jobbengasjement før og nå.....	16
2.2.6 Oppsummering: Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?.....	17
<b>2.3 Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?</b> .....	<b>18</b>
2.3.1 Jobbengasjement i sammenheng med ledelse.....	18
2.3.2 Motivasjonsteorier.....	19
2.3.3 Ledelsesteorier.....	23
2.3.4 Generasjon Y og ledelse.....	26
2.3.5 Oppsummering: Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?.....	27
<b>2.4 Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?</b> .....	<b>28</b>
2.4.1 Forventning og realitet.....	28
2.4.2 Sosial bytteteori.....	29
2.4.3 De mest ettertraktede egenskapene hos en arbeidsplass.....	31
2.4.4 Oppsummering: Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?.....	34
<b>3 Metode</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1 Forskningsdesign</b> .....	<b>35</b>
<b>3.2 Valg av forskningsmetode</b> .....	<b>36</b>
<b>3.3 Datainnsamling</b> .....	<b>37</b>
3.3.1 Søknad om godkjenning hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).....	38
3.3.2 Intervju som metode.....	38
3.3.3 Studenter med arbeidserfaring som utvalg (informantene).....	38
3.3.4 Oppbyggingen av intervjuguide.....	39
3.3.5 Gjennomføring av intervjuene.....	40
<b>3.4 Datareduksjon og analyse</b> .....	<b>41</b>
3.4.1 Transkribering.....	42
3.4.2 Koding.....	43
<b>3.5 Metoderefleksjon</b> .....	<b>44</b>
3.5.1 Kritikk til egen studie.....	44
3.5.2 Forskningsetiske aspekt.....	45
3.5.3 Konfidensialitet og anonymitet.....	46
3.5.4 Vurderingskriterier for studiens kvalitet.....	46

3.6 Oppsummering: Metode.....	50
<b>4 Analyse og diskusjon .....</b>	<b>51</b>
4.1 Empirisk analyse: Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y? .....	52
4.1.1 Arbeidslyst .....	52
4.1.2 Samarbeid og prosjektarbeid.....	53
4.1.3 Å se teori bli virkelig .....	55
4.1.4 Måloppnåelse og resultat.....	56
4.1.5 Meningsfylt arbeid og mestringsfølelse .....	58
4.1.6 Jobbskifte.....	59
4.2 Teoretisk diskusjon: Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y? .....	61
4.2.1 Oppsummering teoretisk diskusjon: Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y? .....	67
4.3 Empirisk analyse: Hvilken lederstil ønsker generasjon Y? .....	68
4.3.1 Hva kjennetegner er god leder?.....	68
4.3.2 Å bli hørt og sett.....	70
4.3.3 Flat hierarkisk lederstruktur .....	71
4.3.4 Autonomi (selvbestemmelse).....	72
4.4 Teoretisk diskusjon: Hvilken lederstil ønsker generasjon Y? .....	72
4.4.1 Oppsummering teoretisk diskusjon: Hvilken lederstil ønsker medarbeidere i generasjon Y ved OSC?.....	76
4.5 Empirisk analyse: Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem? .....	77
4.5.1 Meningsfylt arbeid.....	78
4.5.2 Arbeidsmiljø .....	79
4.5.3 Kommunikasjon .....	80
4.5.4 Jobb og fritid.....	80
4.5.5 Ledelse og ansvar.....	81
4.5.6 Fasiliteter og teknologi.....	81
4.5.7 Lønn.....	82
4.6 Teoretisk diskusjon: Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem? .....	83
4.6.1 Oppsummering teoretisk diskusjon: Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?86	
<b>5 Avsluttende diskusjon.....</b>	<b>87</b>
5.1 Konklusjoner forskningsspørsmål.....	87
5.1.1 Konklusjon forskningsspørsmål 1: <i>Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?</i> .....	87
5.1.2 Konklusjon forskningsspørsmål 2: <i>Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?</i> .....	88
5.1.3 Konklusjon forskningsspørsmål 3: <i>Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?</i> ...	88
5.2 Konklusjon problemstilling: <b>Hvordan kan Ocean Space Centre tilrettelegge for jobbengasjement hos medarbeidere i generasjon Y?</b> .....	89
5.3 Studiens implikasjoner.....	90
5.4 Videre forskning .....	91
<b>6 Referanser.....</b>	<b>94</b>
<b>7 Vedlegg .....</b>	<b>i</b>
Vedlegg 1: Tabell 3.1 "Meaning of the work place – mean values" .....	i
Vedlegg 2: Godkjennelse fra NSD.....	ii
Vedlegg 3: Intervjuguide for Marin Teknisk studenter .....	iv
Vedlegg 4: Informasjonsskriv sendt til informantene før intervju.....	vii

## Figurliste

Figur 1. JD-R-modellen med fokus på ulike syn (Demerouti og Bakker, 2007) .....	12
Figur 2. JD-R-modellen for engasjement (Bakker og Demerouti, 2008).....	13
Figur 3. Sammenligningsstudie av generasjonene Baby Boomers, X og Y (Sheila, 2015).....	16
Figur 4. Overordnet oversikt over motivasjonsteorier.....	19
Figur 5. Situasjonsbasert ledelse (Skoe).....	24
Figur 6. Skjerm bilde fra det databaserte analyseprogrammet MaxQDA.....	44

## Tabelliste

Tabell 1. Oversikt over de mest ettertraktede egenskapene (Singh et al., 2012) .....	32
Tabell 2. Oversiktstabell over intervjuer gjennomført .....	42



# 1 Innledning

Norge har i generasjoner vært en maritim stormakt, og Minsaas (2016) trekker fram fagmiljøene ved Marintek, SINTEF og NTNU som internasjonalt ledende innen marinteknisk forskning og utvikling. Et samarbeidsprosjekt mellom disse fagmiljøene omfatter en planlagt utvidelse og oppgradering av det marintekniske senteret på Tyholt, Trondheim, som er kalt "Ocean Space Centre (OSC) – Fremtidens kunnskapssenter for havromsteknologi" (Minsaas, 2016). Prosjektet har vært under utredning siden 2008 og har fram til i dag fått bred politisk støtte (Meld. St. nr. 7, 2014). "Hav" er en av seks satsningsområder i regjeringen Solbergs "Langtidsplan for forskning og høyere utdanning". Den maritime strategien ble lagt fram i juni 2015, og fremhever OSC som et av de prioriterte prosjektene (Meld. St. nr. 7, 2014).

Formålet med prosjektet er at *"Ocean Space Centre skal bli et internasjonalt kunnskapsnav som gjennom strategisk samarbeid med andre nasjonale og internasjonale kunnskapsmiljøer skal sikre næringsliv og myndigheter tilgang til ledende kompetanse og infrastruktur knyttet til høsting og bruk av havrommets ressurser og muligheter"* (MARINTEK et al., 2013, s. 21). OSC skal sikre utviklingen av Norges posisjon innen de fire viktige næringene maritim næring, offshore olje og gass, fornybar havenergi, og fiskeri og havbruk. OSC skal være med å løse spesielle utfordringer som disse næringene møter ved operasjoner i nordområdene. Det er ukjent hva fremtiden vil bringe, og OSC vil derfor ha særlig fokus på å møte de behovene som ufødt industri vil stille gjennom aktivt å bidra til økt innovasjonstakt innen havromsteknologi (MARINTEK et al., 2013). Med dette som ambisjon er det blitt formulert følgende effektmål:

1. Senteret skal utdanne fremtidens spesialister innenfor havromsteknologi
2. Senteret skal sikre næringsliv og myndigheter tilgang til ledende kompetanse og infrastruktur knyttet til høsting og forvaltning av havrommet
3. Senteret skal bidra til effektiv utnyttelse av nasjonal kompetanse og økt kunnskap gjennom samarbeid med norske og utenlandske institusjoner og virksomheter
4. Senteret skal aktivt medvirke til økt innovasjonstakt innenfor havromsteknologi

(MARINTEK et al., 2013)

I OSCs Gevinstrealiseringsplan er det skissert ambisiøse, dog realistiske planer for at OSC skal kunne lykkes med å ta ut potensialet som en forventer foreligger i en ny og fremtidsrettet infrastruktur. I planen er det en rekke kritiske suksessfaktorer som kan påvirke utviklingen av prosjektet, hvorav suksessfaktoren "Rekruttering av talenter for å redusere sårbarhet" er viktig. Fokus på systematisk arbeid for å rekruttere de beste talentene vil være avgjørende for fremtidig suksess, da realiseringen av OSC forutsetter signifikant vekst i antall forskere for å kunne ta ut potensialet i en ny infrastruktur. (MARINTEK et al., 2013)

Rekruttering i Gevinstrealiseringsplanen er listet opp som en forutsetning for at prosjektet skal klare å oppnå det planlagte resultatbudsjettet: *"Basert på veksten innenfor områdene vil det være behov for en betydelig rekruttering i de neste 10 årene. For å kunne ta den prognostiserte veksten må MARINTEK-staben økes med 129 forskningsproduserende årsverk. Dette skal skje innenfor ingeniørgrupper som allerede i dag er sterkt etterspurt. Innenfor forskerproduksjonen vil det nasjonale tilbudet øke gjennom NTNU, men for å dekke gapet må økt arbeidsinnflytting påregnes"* (MARINTEK et al., 2013, s. 51).

Gevinstrealiseringsplanen omfatter perioden 2013-2023, der 2023 vil være det første planlagte fulle driftsår for OSC. I tiden frem til 2023 vil en stor andel av arbeidsstyrken bli overtatt av yngre generasjoner. Dette innebærer at generasjon Baby Boomers (født mellom 1946-1964), vil bli erstattet av generasjon Y (født mellom 1981-1999) og generasjon Z (født 1999-) (Park og Gursoy, 2012). Generasjon Y er den største aldersgruppen siden Baby Boomers, og i løpet av 10-20 år vil de, sammen med generasjon Z, utgjøre en betydelig andel av arbeidsstyrken (Gilbert, 2011). Generasjon Y tilpasser seg til nye teknologier, arbeidsforhold, og endringer i både samfunnet og organisasjoner raskere enn tidligere generasjoner (Singh et al., 2012). Det kan tyde på at denne generasjonens arbeidstakere både ønsker og trenger en annerledes arbeidsplass enn tidligere generasjoner.

I rapporten "Kvalitetssikring fase (KS1-Konseptvalg) av Ocean Space Centre" (KS1-rapport) beskrives det at Marintek har et godt rykte og kompetente enkeltpersoner, men dagens fagmiljø synes å være sårbart og avhengig av enkeltpersoner (Torgersen et al., 2012). Marintek er inne i en periode med et generasjonsskifte hvor mange nøkkelpersoner snart går av med pensjon, og det vil være et behov for å styrke et sårbart kompetansemiljø. Videre sier rapporten at disse utfordringene ikke er tilstrekkelig adressert i de strategiske planene for

Marintek, og det konkluderes med at det er et stort behov for å få opp en konkret plan for kompetansebygging (Torgersen et al., 2012).

I Gevinstrealiseringsplanen er det beskrevet flere gode strategiske tilnærminger for å tiltrekke seg og rekruttere nye ansatte, men siden de er fremstilt på et overordnet og lite spesifikt nivå kan ikke KS1-rapporten vurdere realismen i tiltakene. Det nevnes videre at det anses som naturlig at arbeidet med rekruttering tas videre i neste fase (Torgersen et al., 2012). Forskning viser at det skal mer til for å engasjere og motivere generasjon Y, enn hva det har vært hos de tidligere generasjoner (Park og Gursoy, 2012). Vår studie vil kartlegge hvordan jobbengasjement kan skapes i generasjon Y, som også vil bli omtalt som potensielle medarbeider i OSC. Siden OSC ikke er en fysisk arbeidsplass, men et pågående samarbeidsprosjekt kan det oppstå utfordringer ved det å danne et klart bilde på hva fremtidens arbeidstakere forventer av OSC som en arbeidsplass. Følgende problemstilling ble utarbeidet:

**”Hvordan kan Ocean Space Centre tilrettelegge for jobbengasjement hos medarbeidere i generasjon Y?”**

Studien vil forhåpentligvis kunne gi OSC innblikk i hvilke satsningsområder det burde være fokus på. For å kunne svare på problemstillingen, og bidra til at OSC er attraktiv for de "beste" og mest kvalifiserte menneskene, er det blitt utarbeidet tre forskningsspørsmål hvor jobbengasjement, ledelse og forventninger blir vektlagt.

Interessen for forskning om jobbengasjement fikk betydelig oppsving i forbindelse med interessen for positiv psykologi, og det finnes mye dokumentasjon på de positive påvirkningene jobbengasjement har på organisasjon og ansatte (Brøgger og Salomon, 2013). Noen positive påvirkninger vedrørende jobbengasjement kan nevnes å være lojalitet, entreprenørskap, økt produktivitet, innovasjon, energi, driv og initiativtaking for å oppnå bedriftens målsetninger (MacLeod og Clarke, 2009). De engasjerte ansatte vil også fungere som utmerkede eksterne markedsførere, og de vil være villige til å "gå den ekstra milen" for å få arbeidet gjort (Singh et al., 2012). Engasjerte ansatte fører blant annet også til høyere service, kvalitet, kundetilfredshet, og økt salgsinntekter og overskudd (Singh et al., 2012).

Studien omhandler generasjon Y som fortsatt er studenter og det vanskeliggjør det i hvilken grad man kan være sikre på funnene. Dette gjør at de kun kan gi antakelser på hvordan

fremtiden som arbeidstakere vil bli, og det kan kun drøftes antakelser basert på hva som tidligere har blitt sagt og det som fokuseres på i dag. Siden arbeid i denne livsfasen ofte tar form som løse relasjoner, er det usikkert om studentene er tilstrekkelig eksponert til å erfare noen psykologiske innvirkninger fra arbeidsmiljøet (Shanahan et al., 1991). De kan av den grunn bli en spesiell utfordring når det kommer til jobbmotivasjon og jobbengasjement. Det er utfordrende å forske på fremtiden, men generasjon Ys tanker og preferanser vil forhåpentligvis styrkes ved å kombinere de med teori. Studien kunne ha inkludert generasjon Z, som er født fra 1999 til i dag, men det er begrenset med forskning på denne generasjonen og arbeidslivet. Det ble derfor vurdert at det er for stor usikkerhet knyttet til hvordan denne generasjonen vil påvirke arbeidslivet fremover.

Det finnes flere studenter som jobber ved siden av studiene for å få en ekstra inntekt. På bakgrunn av studentenes store deltakelse på jobbmarkedet kan det være hensiktsmessig for virksomheter å vite hva det er som skal til for å fremme jobbengasjement og jobbtilhørighet hos disse ansatte, siden studier viser at slike jobbholdninger kan ha positiv effekter på arbeidsplassen (Hakanen et al., 2006, Harter et al., 2002). Park og Gursoy (2012) fant ut at generasjon Y har ulike holdninger til jobbengasjement i forhold til tidligere generasjoner. I tillegg har ansatte fra generasjon Y et lavere nivå av jobbengasjement enn tidligere generasjoner (Park og Gursoy, 2012). Det kan derfor være nødvendig å utvikle nye strategier, som tar hensyn til generasjonsforskjellene, for å kunne tilrettelegge for jobbengasjement hos generasjon Y. For å finne ut hvilke tiltak og tilpasninger som kan bidra til å skape jobbengasjement hos potensielle medarbeidere ved OSC, vil det være nødvendig å finne ut;

### *1. Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?*

Det er mye som tyder på at generasjon Y vil være en annerledes arbeidstaker enn hva tidligere generasjoner har vært (Gursoy et al., 2008). Det betyr at det tradisjonelle synet på ledelse oppfyller nødvendigvis ikke lenger behovene som de ansatte i det 21. århundre har (DLO, 2010). I følge Ulrik Schultz Brix ved "Senter for Ledelse i Danmark" er generasjon Y *"selvstendige, ressurssterke og mye vanskeligere å lede enn forrige generasjon"* (Senneset, 2008). Dette tyder på at fremtidens generasjoner har en annen oppfatning av ledelse enn tidligere generasjoner. Flere av dagens ledelsespraksiser og prosesser har blitt utformet for tidligere generasjoner i arbeid, og det er ingen garanti for at dette vil fungere for generasjon Y

(Senneset, 2008). I et stramt arbeidsmarked hvor arbeidsgivere må kjempe om talentene, må OSC tilpasse seg etter generasjon Y for å være en attraktiv arbeidsplass. Det vil dermed være nødvendig for OSC å finne ut hvilke preferanser denne generasjonen har vedrørende hvem de vil bli ledet av, og hvordan de vil bli ledet;

## *2. Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?*

Å forstå og verdsette forventninger de ansatte har til en arbeidsplass er kjernen for å forstå hvordan en organisasjon bør strukturere seg (Singh et al., 2012). Forskning tyder på at en overenstemmelse mellom forventninger og realiteten på arbeidsplassen øker sannsynligheten for å frigjøre medarbeideres fulle potensiale, øke deres motivasjon, og benytte deres evner til innovasjon og entreprenørskap (Singh et al., 2012). Park og Gursoy (2012) sin studie tyder på at så lenge generasjon Y er dypt dedikerte til sine arbeidsroller, og opplever jobben som givende og betydningsfull, vil ansatte fra generasjon Y i mindre grad forlate sine organisasjoner enn engasjerte ansatte fra generasjon X og Baby Boomers. (Park og Gursoy, 2012). Det å forstå de kommende generasjonene, og identifisere gapet mellom forventningene til arbeidstakerne og hva OSC faktisk har å tilby, vil kunne ha avgjørende betydning for OSC for å tiltrekke, sosialisere og beholde generasjon Y. Det finnes også lite nasjonal forskning på hvilke områder/tema ved en arbeidsplass generasjon Y finner givende og betydningsfull. Det siste forskningsspørsmålet vil dermed undersøke to aspekter; hva generasjon Y forventer, og hva de tror vil være viktig for dem på en arbeidsplass:

## *3. Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?*

## 2 Teoretisk bakgrunn

Teori er generaliseringen som bidrar til å forstå hvordan virkeligheten ser ut (Zikmund et al., 2013). I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien bli presentert. Studien tar for seg problemstillingen for hvordan OSC kan tilrettelegge for jobbengasjement hos generasjon Y. Teorikapitlet vil ta for seg teori med utgangspunkt i begrepene jobbengasjement og ledelse, samt hvilke forventninger generasjon Y har til sine fremtidige arbeidsplasser. Teori som blir presentert er tidligere forskning som skal gi en bakgrunnsforståelse for å kunne sette empirien opp mot forskning.

Teorien vil innledningsvis starte med en oversikt over hvilke kjennetegn og forskjeller som klassifiserer de ulike generasjonene. Generasjonsteori vurderes til å være et fint grunnlag å ha før studien videre presenterer teori knyttet til de ulike forskningsspørsmålene. Teorien er delt opp i fire underkapitler, hvor det første underkapitlet tar for seg generasjonsteori og de 3 andre underkapitlene tilsvarer de tre forskningsspørsmålene:

- 2.1 Generasjoner: Kjennetegn og ulikheter
- 2.2 Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?
- 2.3 Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?
- 2.4 Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem på en arbeidsplass?

### 2.1 Generasjoner: Kjennetegn og forskjeller

Ulike generasjoner bringer med seg forskjellige ressurser og utfordringer inn i arbeidslivet. Ved å kjenne karakteristikkene til de ulike generasjonene, kan OSC bedre forutse hva som kan forventes av de og fremtidige ledere fra potensielle arbeidstakere. På denne måten vil OSC på best mulig måte kunne dra nytte av de ulike generasjoners potensiale og ulike ressurser inn i arbeidet. Dette vil bidra til å svare på problemstillingen ved å undersøke om generasjoner engasjeres ulikt.

En generasjon kan defineres som en gruppe individer på samme alder som deler historiske opplevelser innenfor en gitt tidsperiode (Ryder, 1965). Medlemmene i en generasjonsgruppe

vil dele viktige livserfaringer, slik som; å begynne på skolen, å bli en del av en arbeidsstyrke, pensjonere seg i lik alder, og de vil ha opplevd minnerike historiske hendelser på et likt utviklingsstadium (Kowske et al., 2010). Det er de felles opplevelsene i årene hvor personen formes (det vil si sent barndom og tidlig voksen alder) som fører til dannelsen av karakteristiske generasjonstrekk, som i sin tur vil påvirke den enkeltes holdninger og verdier i ens sosiale liv (Schuman og Scott, 1989).

Smola og Sutton (2002) fant at Baby Boomers, født mellom 1946 og 1964 (Park og Gursoy, 2012), oppfatter en arbeidsplass å være en mye viktigere og større del av livet enn hva yngre generasjoner gjør. Baby Boomers har også blitt karakterisert til å være lojale og forpliktet til deres organisasjoner, og de forventer en korresponderende belønning fra sin arbeidsplass i forhold til yngre generasjoner, da de mener hardt arbeid lønner seg (Gursoy et al., 2008, Smola og Sutton, 2002).

Generasjon X, født mellom 1965 og 1981 (Park og Gursoy, 2012), er per i dag den dominerende i arbeidsstyrken. Denne generasjonen er ofte selvstendig og individualistisk, og plasserer mer vekt på ytre belønninger som økt lønn og materielle eiendeler (Twenge et al., 2010). I stedet for å søke jobbsikkerhet, søker generasjon X utfordrende jobber og bedre muligheter til å utvikle sine egne karrierer (Kupperschmidt, 2000). Funn av Highhouse et al. (2010) tyder på at generasjon X sin arbeidsmoral er gradvis synkende sammenlignet med eldre generasjoner.

Generasjon Y, født mellom 1981 til 1999, er den største generasjonen som nå erstatter Baby Boomers på arbeidsplassen (Park og Gursoy, 2012), og det er denne generasjonen studien vil fokusere på. Generasjon Y har vært preget av økonomisk velstand, fremgangen av teknologi via Internett, sosiale nettverk, og globalisering. I likhet med generasjon X, verdsetter generasjon Y frihet og balanse mellom privatliv og arbeidsliv mer enn Baby Boomers (Smola og Sutton, 2002, Twenge et al., 2010). Generasjon Y har videre høyere verdier knyttet til fritid, og foretrekker en jobb som gir mer ferietid enn hva eldre generasjonene gjør (Twenge et al., 2010). Forskning tyder også på at generasjon Y plasserer større verdi på meningsfylt og givende arbeid, og de er utålmodige ovenfor lite utfordrende oppgaver (Lancaster og Stillman, 2002, Council, 2005). Nyere empirisk forskning viser at generasjon Y har noe lavere grad av indre arbeidsverdier enn tidligere generasjoner (Twenge et al., 2010). Til tross for at jobb står mindre i sentrum hos generasjon Y, har generasjon Y høyere forventninger til forfremmelser

og lønnsforhøyelser på arbeidsplassen (Ng et al., 2010) Forskning viser en uoverensstemmelse mellom hva denne generasjonen forventer og hva de faktisk er i stand til å oppnå (Hill, 2002).

Generasjon Y blir ofte stemplet som late og illojale av arbeidsgivere fordi det er uvanlig for denne generasjonen å bli i en jobb i mer enn to år. De er ofte mer lojal mot sin egen utvikling, og stiller ofte høye krav til arbeidsgiveren om både forfremmelser, videre utdanning og kurs. De har også som nevnt et større ønske om balanse mellom arbeidsliv og privatliv enn hva tidligere generasjoner Baby Boomers og generasjon X har (Alsop, 2008). Siden yngre generasjoner har liten grad av sentralisering av jobb, og prioriterer privatliv og familie over arbeid (Council, 2005, Twenge et al., 2010), tyder funn på at yngre arbeidstakere ikke er like villige til å bruke så mye av deres ressurser og energi til jobben sammenlignet med eldre generasjonene. Dette funnet kan peke mot at de vil være mindre engasjerte.

Generasjon Y er fra oppveksten av vant til hyppige og nesten utelukkende positive tilbakemeldinger fra autoritetspersoner, noe som fører til et behov for tilbakemeldinger ulikt det arbeidsgivere har i dag. Tilbakemeldinger generasjon Y har fått gjennom oppveksten har bidratt til at generasjon Y kan ha et urealistisk syn på hvordan og hvor fort deres vei opp karrierestigen skal gå (Alsop, 2008). Tulgan (2009) forklarer i "Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y" at i skiftet mellom oppdragelsen av generasjon X og generasjon Y endret synet på oppdragelse seg til "positiv toleranse". Dette innebærer at barn i generasjon Y har vokst opp med autoriteter som ønsket å få barna til å føle seg bra med seg selv, og bygget opp deres selvtillit (Tulgan, 2009). Denne teoretiske bakgrunnen kan brukes som et hjelpemiddel for å forklare funnene, og for å undersøke om den internasjonale forskningen på generasjon Ys preferanser og kjennetegn samsvarer med potensielle medarbeidere i OSC.



## **2.2 Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?**

For å finne ut hva det er som skaper jobbengasjement hos generasjon Y, tar vi utgangspunkt i teori som betraktes som relevant for å besvare dette forskningsspørsmålet. Teori som blir presentert i dette delkapitlet vil utgjøre diskusjonsgrunnlaget for resultatene i studien, og er delt opp i følgende:

2.2.1 Jobbengasjement og jobbmotivasjon

2.2.2 Jobbengasjement før og nå

2.2.3 Ulike syn på jobbengasjement

2.2.4 Job-Demands- and Resources (JD-R)-modell for engasjement

2.2.5 Oppsummering

### **2.2.1 Jobbengasjement og jobbmotivasjon**

Definisjoner på jobbengasjement kan finnes i menneskers generelle tolkning av engasjement, - som er en felles intuitiv følelse om motivasjon på arbeidsplassen. Wellin og Concelman (2007) definerer jobbengasjement som den forestilte kraften som motiverer ansatte til høyere (eller lavere) nivå av ytelse. Colbert et al. (2004) definerer engasjement i form av en "høy indre motiverende tilstand", mens Dvir et al. (2002) definerer aktivt engasjement som "den energien som er investert og uttrykt gjennom høy aktivitet, initiativ og ansvar". Utallige definisjoner av begrepet finnes i forskningslitteraturen, og felles for flere av definisjonene er tanken om at jobbengasjement er en ønskelig tilstand med formål som gagnar organisasjonen. Dette inkluderer involvering, forpliktelse, lidenskap, entusiasme, fokusert innsats og energi. Jobbengasjement har dermed komponenter knyttet både til holdning og adferd (Macey og Schneider, 2008). Nøkkelen til slik ønskelig adferd og ønskelige holdninger er lokalisert i arbeidsforholdene, og konsekvensene av å oppnå jobbengasjement antas å være av høy verdi for organisasjonens effektivitet (Erickson, 2005).

Jobbengasjement innebærer engasjement til en mer vedvarende og gjennomgripende affektiv-kognitiv tilstand som ikke er fokusert på en bestemt hendelse, individ eller atferd, til motsetning til en kortvarig og spesifikk tilstand. Jobbengasjement beskrives som en positiv, meningsfylt arbeidsrelatert sinnstilstand som er preget av vitalitet/energi (vigor), entusiasme (dedication) og evne til fordypelse i arbeidet (adsorption) (Schaufeli et al., 2002). Vitalitet er preget av høye nivåer av energi og mental utholdenhet mens du arbeider, viljen til å investere

innsats i arbeidet sitt, og utholdenhet selv i møte med vanskeligheter/utfordringer. Entusiasme refererer til å være sterkt involvert i ens arbeid, og opplevelsen av betydning, identifisering, inspirasjon, stolthet og utfordring. Til slutt preges evne av fordypelse i arbeidet av det å være fullt konsentrert og lykkelig oppslukt i ens arbeid, hvor tiden går fort og man har problemer med å løsne seg fra jobben. Kort sagt vil engasjerte medarbeidere ha høye verdier av energi og vil være begeistret for sitt arbeid, og de vil ofte være fullstendig oppslukt i arbeidet sitt slik at tiden flyr (Bakker og Demerouti, 2008).

Motivasjon, velbefinnende og jobbengasjement er begreper som er tett knyttet til hverandre, men de har noe ulikt meningsinnhold (Wefald og Downey, 2009). Motivasjon omhandler drivkrefter og motiver for handling, og består gjerne av indre og ytre krefter. Indre motivasjon har mange definisjoner og kan omtales som blant annet jobbmotivasjon og prestasjonsmotivasjon. McClelland (1962) definerer prestasjonsmotivasjon som et individs behov for å møte realistiske mål, motta feedback og en følelse av måloppnåelse. Denne definisjonen er "gammel, men god", og den velges å bli benyttet i studien fordi den får frem mye av det studien baserer seg på. Det er videre verd å nevne at indre motivasjon er hvis en person handler av ren interesse for selve handlingen, og det er handlingen i seg selv som er belønning nok. Ytre motivasjon er derimot motivasjon drevet av belønning i form av incentiver eller liknende, som er uavhengig av handlingen (Bakker og Demerouti, 2008). Jobbengasjement er beskrevet i detalj tidligere, men kan kort repeteres ved at det handler om de ansattes engasjement og tilknytning til jobben, og hva det er som motiverer de ansatte til å jobbe hardere.

Gjennomgangen av litteratur viser at jobbengasjement og jobbmotivasjon er to ulike ting, og egentlig ikke kan brukes om hverandre, men ofte blir det omtalt om hverandre. En undersøkelse av sammenhengen mellom motivasjon, tilfredshet, velvære og engasjement finner at begrepene måler ulike ting, og at tilfredshet, velvære og motivasjon øker graden av engasjement hos ansatte (Robertson og Cooper, 2010). Forskning viser at jobbengasjement kan bidra til høyere indre motivasjon, og en engasjert arbeidstaker vil føle seg mer klar og motivert til å ta på seg de utfordrende arbeidsoppgavene (Robertson og Cooper, 2010). Selv om tidligere forskning sier at jobbengasjement og jobbmotivasjon ikke bør brukes om hverandre, kan jobbengasjement sies å være et motivasjonskonsept (Bakker og Leiter, 2010). Derfor velger vi i å behandle begrepene som like da det er såpass nærliggende begreper.

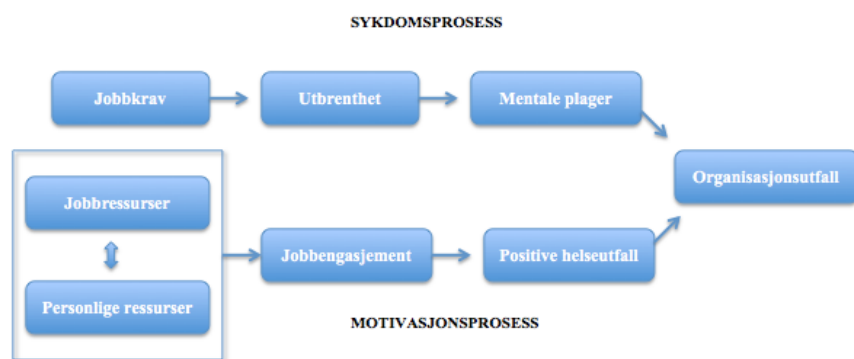
### **2.2.2 Ulike syn på jobbengasjement**

Det hevdes at det finnes to ulike syn på jobbengasjement. Den ene siden trekker frem de positive aspektene til jobbengasjement, slik som vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse i arbeidet som er nevnt ovenfor. Dette er faktorer som fremstår som motsetninger til dimensjonene for utbrenthet. Vitalitet og entusiasme anses å være direkte motpoler av utbrenthet som vil føre til utmattelse og kynisme. Sammenhengen mellom vitalitet og utmattelse, og mellom entusiasme og kynisme forventes å være sterkt negativ. En ansatt med høyt jobbengasjement vil derav score lavere på utslitthet og høyere på profesjonell effektivitet (Demerouti og Bakker, 2008). Hvor grensen går mellom en høyt engasjert medarbeider og utbrenthet er et spørsmål som dominerer forskning på jobbengasjement. I disse studiene vektlegges det at det er forskjell på sunt engasjement rundt jobben, og et engasjement som er så stressende at det går på helsen løs (Bakker og Demerouti, 2008).

### **2.2.3 Job Demands-Resources (JD-R)-modellen for engasjement**

JD-R-modellen (Job Demands-Resources Model) (Demerouti et al., 2001) er et teoretisk rammeverk, med hensikt å forene to relativt uavhengige forskningstradisjoner: stressforskning og motivasjonsforskning (Demerouti og Bakker, 2011). Modellen var i sin originale form brukt for å utforske dimensjoner av utbrenthet (Demerouti et al., 2001). I nyere tid har fokuset gått over til å se på jobbengasjement som en positiv motvekt til utbrenthet (Bakker et al., 2007, Hakanen et al., 2008). På bakgrunn av problemstillingen som omhandler å tilrettelegge for jobbengasjement hos potensielle medarbeidere i OSC, vil studien fokusere på det positive aspektet og behandle JD-R-modellen som en motivasjonsprosess.

Hovedantagelsen til JD-R-modellen (Bakker et al., 2007, Demerouti et al., 2001) er at i hver jobbvirksomhet finnes det egne spesifikke risikofaktorer assosiert med jobbrelatert stress. Som vist i Figur 1, kan disse faktorene klassifiseres i to generelle kategorier; jobbkrav og jobbbressurser, som vekker to relativt uavhengige prosesser. Jobbkrav kan gjennom en stressprosess fremme utbrenthet, mens jobbbressurser kan gjennom en motivasjonsprosess fremme engasjement (Llorens et al., 2006, Christensen, 2011).



Figur 1. JD-R-modellen med fokus på ulike syn (Demerouti og Bakker, 2007)

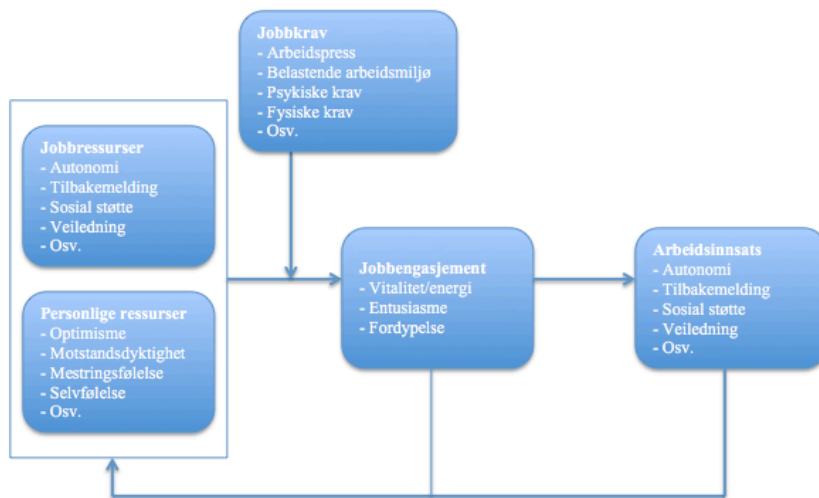
Jobbkraav innebærer de fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspektene ved en jobb som krever vedvarende kognitiv og emosjonell innsats eller ferdigheter, og assosieres med fysiske og psykologiske kostnader. Eksempler på jobbkraav er høyt arbeidspress, belastende fysisk arbeidsmiljø, krevende samhandling med kunder og ubekvem arbeidstid (Hakanen og Roodt, 2010, Demerouti og Bakker, 2011). Disse kravene er ikke nødvendigvis negative, men de kan bli det hvis kravene er høye uten at arbeidstakeren greier å beherske kravene, eller ta seg inn etter jobbanstrengelsene.

Med jobbressurser menes det de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene ved en jobb som a) gir funksjonell måloppnåelse, b) reduserer jobbkraav, med tilhørende fysiske og psykiske kostnader og c) stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling. Eksempler på jobbressurser kan være tilbakemelding på prestasjon, en støttende leder, kontroll over tiden, og et godt forhold til kollegaer (Bakker et al., 2003a).

Xanthopoulo (Bakker et al., 2007) utvidet JD-R-modellen ved å vise at jobbressurser og personlige ressursar er gjensidig relaterte, og at personlige ressursar og jobbressurser kan være uavhengige indikatorer til jobbengasjement. De personlige ressursene er positive selvevalueringer som kobles til motstandsdyktighet (resilience), og ansattes evner til å kontrollere og påvirke eget arbeidsmiljø på en positiv måte (Hobfoll et al., 2003). Tidligere studier har vist at positive selvevalueringer forløper målsettinger, motivasjon og jobb – og livstilfredshet (Judge et al., 2004). Bakker et al. (2007) sin studie viser at ansatte som skårer høyt personlige ressursar som optimisme, mestringsfølelse, fleksibilitet og selvfølelse vil kunne se muligheter og jobbressurser som ansatte som skårer lavt, ikke vil kunne se. Videre vil disse faktorene kunne påvirke om de ansatte opplever jobbkraav som en utfordring eller en hindring (Bakker et al., 2007).

JDR-modellen antar at dersom personer har tilstrekkelig med jobbressurser for å imøtekomme jobbkrav, vil dette kunne føre til jobbengasjement. Det inkluderer de positive fordelene jobbengasjement medfører, for eksempel kompetanse og ekstra-rolle adferd. På den andre siden vil for store jobbkrav i forhold til ressursene de har til å imøtekomme disse kravene føre til kynisme mot jobben og redusert effekt, og vil gi utmattelse. Generelt vil jobbkrav og jobbressurser være negativt korrelert med hverandre, siden høye jobbkrav kan forhindre mobilisering av jobbressurser (Bakker et al., 2007).

JD-R-modellen for engasjement er grafisk avbildet i Figur 2. Den viser at man antar at jobbressurser og personlige ressurser, kombinert eller individuelt, kan føre til jobbengasjement. Videre vil jobbressurser og personlige ressurser ha en positiv påvirkning på jobbengasjement når jobbkravene er høye. Jobbengasjement vil igjen ha en positiv effekt på arbeidsinnsats. Engasjerte ansatte vil kunne skape deres egne ressurser, som igjen vil fostre engasjement på nytt, - som vil utvikles til å bli en positiv spiral (Bakker og Demerouti, 2008).



Figur 2. JD-R-modellen for engasjement (Bakker og Demerouti, 2008)

Jobbengasjement representerer som sagt en motivasjonsprosess der tilgjengelige jobbressurser stimulerer til aktivitet, effektivitet og ytelse i jobben (Bakker et al., 2003b). Jobbressurser kan øke både den indre og den ytre motivasjonen (Demerouti og Bakker, 2007). Da den per definisjon fokuserer på de ansattes vekst, læring og utvikling spiller den en viktig rolle for indre motivasjon. Jobbressurser kan også fostre ytre motivasjon på jobben, da det er nødvendig for å takle jobbkrav og for å oppnå mål i arbeidet (Hakanen og Roodt, 2010). Et

arbeidsmiljø som tilbyr rikelig med jobbressurser, kan dermed påvirke den ansattes vilje til å ytre det lille ekstra i sine arbeidsoppgaver.

#### 2.2.4 Utvalgte jobbressurser

Jobbressurser kan gjennom en motivasjonsprosess skape engasjerte ansatte, som er villige til å gjøre en ekstra innsats i jobben sin. Dette vil øke sannsynligheten for gode resultater, og vil gagne både arbeidstaker og virksomhet (Christensen, 2011). Flere studier som har testet den omfattende JD-R-modellen har inkludert en rekke varierende jobbressurser som bidrar til økt vitalitet, entusiasmen og evne til fordypelse i arbeidet. Maslach og Leiter (1997) foreslo at hovedforløperne for jobbengasjement er faktorer som jobbkrav, jobbkontroll, belønning og tilbakemelding, fellesskap, rettferdighet, og kompatibilitet mellom jobbkrav og jobbressurser. Videre foreslo Macey og Schneider (2008) at arbeid som er varierende, utfordrende, hvor det er autonomi, og i tillegg personlige egenskaper og lederskap, bør påvirke jobbengasjement. Bakker og Demerouti (2008) fant i sine studier at jobbressurser som sosial støtte fra leder og medarbeidere, tilbakemeldinger, variasjon, ansvar, autonomi og læringsmuligheter er positivt assosiert med jobbengasjement. I vår studie er det tatt utgangspunkt i de jobbressurser som tidligere forskning har bevist å ha betydning for jobbengasjement. De utvalgte jobbressursene vil være i noe modifisert form for å passe bedre inn i studien:

- **Autonomi og innflytelse** er i følge selvdetermineringsteorien et grunnleggende menneskelig behov, og flere studier viser at autonomistøttende miljø styrker motivasjon (Deci og Ryan, 1985). Autonomi er en viktig faktor for utviklingen av engasjement (Maslach et al., 2001), og hvis behovet er tilfredsstilt kan det lede til økt motivasjon og utholdenhet. Med andre ord kan tilstedeværelsen av jobbrelatert autonomi sannsynligvis øke jobbrelatert motivasjon (Ryan og Deci, 2000). En studie av spanske studenter fant at autonomi i form av kontroll over eget tidsbruk og egne arbeidsmetoder var forbundet med økt selvpoplevd **mestringsfølelse**, - noe som er positivt relatert til jobbengasjement (Llorens et al., 2004).
- **Sosial støtte** i form av **samarbeid** og **veiledning** skaper blant annet **fellesskapsfølelse**. Det er en verdifull ressurs for å forbedre ansattes optimale fungering i en virksomhet. Fellesskapsfølelse dekker essensielle behov ved å være menneske; behov for tilhørighet når man trenger støtte, og behov for å dele når man opplever glede (Nelson og Prilleltensky, 2005). Å øke interaksjon mellom kollegaer

og høyere bruk av team antas å være viktig, da konflikter kan påvirke graden av jobbengasjement (Leiter og Maslach, 2005).

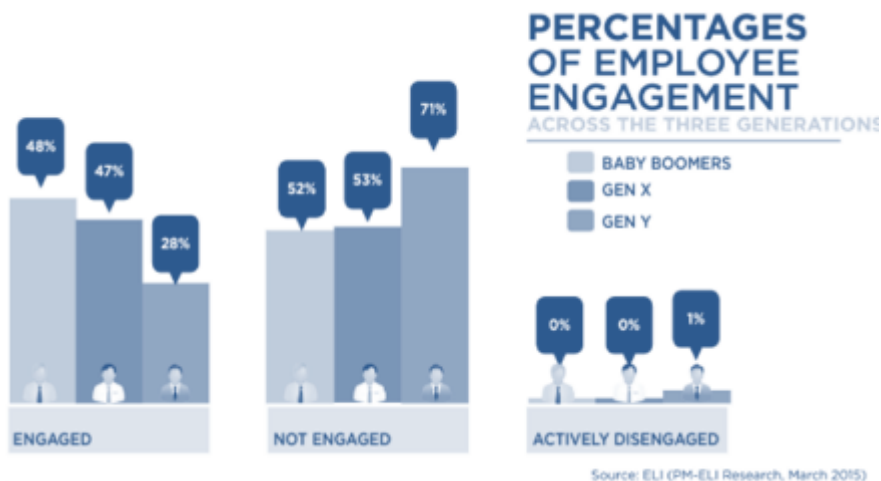
- **Feedback**, eller **tilbakemelding** på norsk, kan bidra til at ansatte opplever større grad av tilhørighet til en virksomhet (Bakker et al., 2003a). Konstruktive tilbakemeldinger hjelper ansatte til å gjøre jobben sin mer effektivt, og bedrer kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte. Konstruktive tilbakemeldinger gjør det mulig for de ansatte å bedre eller endre sin atferd. Når tilbakemeldingen er at innsatsen er god vil det hjelpe på motivasjonen, og ansatte vil fortsette å arbeide på samme gode måte (Hackman, 1980).
- **Mulighet til å lære og utvikle seg** er for mange en naturlig og ønskelig del av arbeidslivet. Kontinuerlig kompetanseheving gjennom opplæring er høyt korrelert med alle tre aspektene av jobbengasjement (vitalitet, entusiasme og fordypelse) (Schaufeli og Bakker, 2004). Under dette punktet vil også ressursene **utfordringer og oppgavevariasjon** inngå, da disse faktorene bør være tilstede for at det skal kunne oppstå læring og utvikling.
- **Ansvar** og mulighet til avansement innenfor virksomheten virker å ha betydning for jobbengasjement da det fører til at de ansatte opplever de har tillit fra ledelsen (Bakker og Demerouti, 2008).
- **Godt lederskap** skaper jobbengasjement, og i vår studie er dette punktet et eget forskningsspørsmål; som omhandler hvilken lederstil medarbeidere i generasjon Y ved OSC ønsker seg. Godt lederskap vil dermed bli videre utledet under dette forskningsspørsmålet.
- **Rettferdighet**; gjensidig respekt og lik behandling av ansatte er en viktig faktor som bidrar til jobbengasjement (Bakken og Torp, 2012).
- **Anerkjennelse**: Opplevelsen av å bli anerkjent og verdsatt er noe alle mennesker ønsker, og dette gjelder også i en arbeidssituasjon (Bakker og Demerouti, 2008).

Ifølge (Hakanen og Roodt, 2010) finnes det mange typer jobbressurser som i tillegg kan inkluderes i studier for å predikere jobbengasjement. Studiens utvalgte jobbressurser er valgt på bakgrunn av hva som ble vurdert til å være mest relevant for studien. Et større antall jobbressurser vil kunne gi et mer nyansert virkelighetsbilde av ressurser på arbeidsplassen. Personlige ressurser likeså kunne vært jobbressurser, siden det spiller inn på hvordan medarbeidere evner å kontrollere og påvirke sitt eget arbeidsmiljø på en positiv måte. JD-R-modellen kan imidlertid brukes uavhengig av hvilke krav som stilles eller hvilke ressurser

som er tilgjengelig, noe som gjør at modellen kan brukes på hvilken som helst arbeidsplass, uansett yrke (Christensen, 2011).

### 2.2.5 Jobbengasjement før og nå

Sheila (2015) sammenlignet Baby Boomers, generasjon X og generasjon Y for (blant annet) å finne ut hvilke ulike holdninger og nivåer det er av jobbengasjement i organisasjoner og arbeidsplasser på tvers av disse generasjonene. Som vist i Figur 3 fant studien at eldre generasjoner, Baby Boomers, sannsynligvis blir lettere engasjert i forhold til yngre generasjoner X og Y.



Figur 3. Sammenligningsstudie av generasjonene Baby Boomers, X og Y (Sheila, 2015)

Sammenligningsstudiet av nivå av engasjement på tvers av generasjonene viser at det skal mer til for å få generasjon Y engasjert, de er hyppigere ikke engasjert, og at de aktivt kan gå inn for å ikke bli engasjert (actively disengaged). Det kan være mange årsaker til denne utviklingen, og Bakker et al. (2007) viser at blant annet jobbkrav kan ha negative konsekvenser for jobbengasjement når det går utover de ansattes tilpasningsevner. Generasjon Y kan være sårbare for jobbkrav fordi deres arbeidsverdier, som for eksempel høye verdier knyttet til fritid og lite sentralisert jobbfokus, begrenser dem fra å utvikle sterk tilpasningsevne til å takle økende arbeidskrav.

Det er videre forventet at generasjonsforskjeller ytterligere kan forsterke effekten av jobbengasjement på arbeidsrelaterte holdninger. Når yngre generasjoner mister motivasjonen til å være engasjerte i arbeidsoppgavene sine, finner jobbene sine mindre meningsfylte, eller



de oppfatter arbeidsmiljøet som lite tilpasset (Park og Gursoy, 2012). Deres lite sentraliserte fokus på jobb og svake lojalitet kan svekke deres ønske om å forbli på arbeidsplassen betydelig mer sammenlignet med eldre generasjoner. Når generasjon Y derimot er engasjert i arbeidet sitt, kan psykologiske egenskaper som selvtillit og optimisme påvirke dem til å føle seg mer til stedet på jobben (Kowske et al., 2010, Twenge et al., 2010). Det kan igjen kan føre til sterkere tilfredshet og lavere turnover sammenlignet med eldre generasjoner. Yngre generasjoner med høy grad av jobbengasjement, vil med andre ord trives mer og ha lavere turnover enn de eldre generasjonene.

En masterstudie av Bech og Lunde (2011) viser at yngre ansatte heller ikke har like stor grad av indre motivasjon i arbeidet sitt som eldre ansatte. En slik utvikling vil kunne ha store konsekvenser, da behovet for å prestere er en grunnleggende faktor for ytelse og vekst i en virksomhet. Behovet for å prestere fungerer som en drivkraft mot større måloppnåelse, bidrag og velstand for både individer, organisasjoner og samfunn. De største virksomhetene bør derfor søke etter å implementere prosesser og retningslinjer for å øke prestasjonsmotivasjon blant sine ansatte for å skape gode resultater for virksomheten (Singh et al., 2012).

### **2.2.6 Oppsummering: Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?**

Studien beskriver jobbengasjement som en positiv, meningsfylt arbeidsrelatert sinnstilstand som er preget av vitalitet/energi, entusiasme og evne til fordypelse i arbeidet. Selv om motivasjon, velbefinnende og jobbengasjement egentlig ikke kan brukes om hverandre, velger vi å gjøre det her fordi jobbengasjement kan sies å være et motivasjonskonsept (Bakker og Leiter, 2010). For å øke jobbengasjement i form av vitalitet, entusiasme og fordypelse vil det være nødvendig å styrke jobbressursene presentert i JD-R-modellen. Det kan gjøres ved å tilrettelegge for arbeidsforhold som gir arbeidstakerne en bedre mulighet til å mestre jobbkrav (Christensen, 2011). Som vist i JD-R-modellen kan jobbengasjement ha en positiv effekt på arbeidsinnsats. Ulike jobbressurser kan blant annet være autonomi, feedback, sosial støtte, godt lederskap, anerkjennelse og rettferdighet. Ut fra det teoretiske grunnlaget ser vi at det kan være fornuftig for OSC å stimulere for jobbengasjement, da det som oftest fører til positive resultater for både virksomheter og de enkelte medarbeidere. Det har også blitt vist at det er funnet forskjeller på jobbengasjementet i de ulike generasjonen, noe som gjør at det er ønskelig å undersøke hvordan jobbengasjement kan skapes i generasjon Y. Derfor er det

viktig å undersøke hvilke arbeidsoppgaver potensielle medarbeider i generasjon Y ønsker å jobbe med, hva som utvikler dem, hva som engasjerer dem og de har blitt engasjert tidligere.

## **2.3 Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?**

I dette delkapittelet vil aktuelle begreper og sentrale teorier som omhandler jobbengasjement og ledelse presenteres. Det vil innledningsvis bli gitt en kort beskrivelse for hvorfor ledelse bør ses i sammenheng med jobbengasjement. Det vil bli undersøkt hvilke faktorer som er avgjørende for å motivere medarbeidere, og det vil bli framlagt teoretiske perspektiver på ledelse. Teori som blir presentert vil utgjøre diskusjonsgrunnlaget for resultatene i studien, og er delt opp i følgende:

2.3.1 Jobbengasjement i sammenheng med ledelse

2.3.2 Motivasjonsteorier

2.3.3 Ledelsesteorier

2.3.4 Generasjon Y og ledelse

2.3.5 Oppsummering

Det finnes forskjellige definisjoner på hva ledelse er. Hersey og Blanchard (1993) definerer ledelse som en prosess hvor en påvirker et individ eller en gruppe til økte anstrengelser for å oppnå måloppnåelse i en gitt situasjon. Videre beskriver Høst (2009) at ledelse handler om å påvirke andre, og at ledelse skal "skape orden og retning", det vil si struktur og strategi. Kjernen i disse definisjonene er at de handler om orden og retning, i tillegg til det å få noen til å gjøre noe, altså det å påvirke eller å motivere andre. Nyere motivasjonsteorier hentyder at kunnskapsmedarbeidere, som potensielle medarbeidere ved OSC blir, har utviklet et større behov for autonomi i arbeidet (Kuvaas og Dysvik, 2008). I studien har vi valgt å supplere motivasjonsteorier med ledelsesteori.

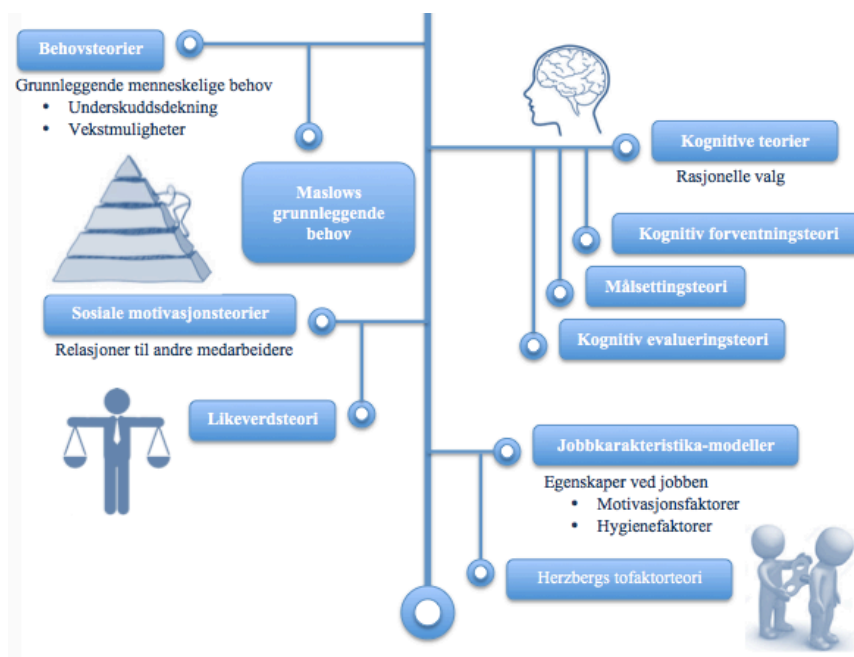
### **2.3.1 Jobbengasjement i sammenheng med ledelse**

Når organisasjoner skal bygge en kultur for engasjement det er fornuftig å starte med lederne, som setter tonen på arbeidsplassen. De har den mest omfattende rollen; å skape et miljø som skaper engasjement og å selv være engasjerte (Rice et al., 2012). Både teoretiske og empiriske studier viser at jobbengasjement må ses i sammenheng med både lederskapsvariable og personlighet. (Wefald, 2008) mener at litteratur på feltet er dominerende av faktoranalyser, og

at det bør være rom for bredere tilnærming, - og studien benytter kvalitativ metode for å besvare forskningsspørsmålet. Wefald (2008) undersøkte sammenhengen mellom jobbengasjement og lederskap, og jobbengasjement og personlighet i en kvantitativ undersøkelse og han fant sterke sammenhenger mellom begge faktorene. Studien vil fokusere på jobbengasjement og ledelse, da godt lederskap er en av de utvalgte jobressurser som er vist å være positivt korrelert til jobbengasjement.

### 2.3.2 Motivasjonsteorier

Det ble valgt å belyse forskningsspørsmålet om ledelse med motivasjonsteorier fordi ledelse i stor grad handler om å motivere eller å påvirke andre. Slik Figur 4 viser er det vanlig å skille mellom fire ulike motivasjonsteorier; behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. Dette vil hjelpe OSC å se hvilken lederstil generasjon Y ønsker seg, ved å se på hva som motiverer mennesker. Behovsteorier innebærer Maslows behovsteori hvor man fokuserer på menneskets grunnleggende behov. I de kognitive motivasjonsteorier står kognitiv forventningsteori, målsettingsteori og kognitiv evalueringsteori sentralt. Innenfor de kognitive teorier er det valgt å legge vekt på kognitiv evalueringsteori som omhandler indre og ytre motivasjon, og målsettingsteori som tar for seg at et bestemt mål fungerer som en motivasjonskilde. Videre finner man likeverdsteori som fokuserer på relasjoner til andre medarbeidere under sosiale motivasjonsteorier, og Herzbergs tofaktorteori er under jobbkarakteristika-modeller, som omhandler motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. De ulike motivasjonsteoriene vil nå bli nærmere forklart.



Figur 4: Overordnet oversikt over motivasjonsteorier

### ***Maslows behovsteori***

Behovsteorier har som mål å finne en forklaring på det meste vi mennesker gjør, beskrevet av et sett av grunnleggende menneskelig behov (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Maslow mente at menneskelige behov kan deles inn i fem hovedkategorier. Han sa at disse kategoriene, eller behovene, er organisert i en hierarkisk orden, noe som blir referert til som Maslows behovshierarki. De fem behovene kan igjen deles inn i behov for underskuddsdekning; som betyr behovstilfredsstillelse ved å dekke et underskudd, og behov for vekstmuligheter; at behovene tilfredsstilles ved vekst og personlig utvikling. Premisset for Maslows behovsteori er at underskuddsbehovene, altså de laveste behovene i hierarkiet, må være oppfylt før man kan fokusere på behov høyere opp i hierarkiet (Maslow, 1954). De tre første behovene i hierarkiet er underskuddsbehov, mens de to siste er i gruppen overskudds- eller vekstbehov:

1. Fysiologiske behov er menneskets biologiske drifter og er grunnleggende for tilpasning og overlevelse.
2. Sikkerhetsbehov er behov for trygge omgivelser som beskytter oss mot psykisk og fysisk skade.
3. Sosiale behov er behov for tilknytning til andre mennesker og sosiale omgivelser som gir støtte og aksept.
4. Aktelse, som Maslow mener er det første trinnet i personlig vekst, og kjennetegnes som behov for å utvikle god selvrespekt og få annerkjennelse fra andre.
5. Selvaktualisering er behovet for å utvikle og realisere sine evner og potensial. Om ansatte gis mulighet til dette i jobben kan det føre til sterke motiverende krefter.

(Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 115-116)

Grunnlaget for Maslows behovsteori er ikke at et behov må være helt tilfredsstilt før et nytt kan aktiveres, men heller at et minimum av behovet må være tilfredsstilt før man kan fokusere på høyere behov. Kaufmann og Kaufmann (2015) peker på blandede resultater i forskning på Maslows behovsteori. Blant annet tyder forskningen på at mennesker er fleksible og kan bevege seg oppover og nedover i hierarkiet. For eksempel kan vi aktivt prøve å tilfredsstille et behov på et høyere nivå, mens vi ignorerer behov på lavere nivå (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

### ***Herzbergs tofaktorteori***

Herzbergs tofaktorteori går under betegnelsen jobbkarakteristika - modellen, som hevder at menneskets motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Herzberg prøvde å bevise dette ved å intervjuere arbeidere, og ba de beskrive en situasjon som har ført til trivsel på jobben og en situasjon som har ført til mistriivsel på jobben. Basert på mønsteret av sammenhenger han så, fant Herzberg grunnlag for å skille mellom motiveringsfaktorer og hygienefaktorer:

1. Motiveringsfaktorer er egenskaper ved jobben som aktivt skaper jobbtrivsel når de er tilstede. De fører ikke nødvendigvis til mistriivsel om de ikke er til stede, men heller en nøytral tilstand. Faktorer inkluderer prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, utviklingsmuligheter og vekst.
2. Hygienefaktorer er egenskaper ved jobben som fjerner mistriivsel ved fravær av negative arbeidsbetingelser. Når blant annet sosiale og fysiske arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet er gode, forsvinner utilfredshet, men de fører ikke uten videre til trivsel om de er til stede.  
(Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.138)

Den viktigste delen av denne teorien er at de viktigste motivasjonsfaktorene ikke er i miljøet, men i verdien og tilfredsheten fått fra jobben i seg selv. Det betyr derfor at for å motivere en person, må jobben i seg selv være utfordrende, ha muligheter for berikelse og være av interesse for arbeidstakeren. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 138) peker på likheter mellom Herzberg tofaktorteori og Maslows behovsteori, da motiveringsfaktorene ligger i det øvre området av Maslows hierarki, mens hygienefaktorene ligger i det nedre.

### ***Kognitiv evalueringsteori***

Deci og Ryan (1985) skiller i "Intrinsic Motivation and Self-determination in human behavior" mellom to motivasjonssystemer; indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon beskriver situasjoner hvor jobben blir gjennomført utelukkende for å oppnå ytre belønning eller for å unngå straff, denne kan være i form av bonuser eller å unngå å få sparken. Ytre motivasjon er når kilden til motivasjonen ligger utenfor selve jobbaktiviteten, og jobben er et redskap for å oppnå belønningen. De kan for eksempel være lønn, bonuser eller forfremmelser. Indre motivasjon referer til adferd utført med bakgrunn i indre belønning som tilfredshet og interesse i selve utførelsen av arbeidet eller aktiviteten, altså at kilden til motivasjonen finnes i jobbaktiviteten (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Den energien mennesker får når de oppnår indre motivasjon kan knyttes til selvbestemmelsesteorien (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Selvbestemmelsesteorien, self-determination theory (SDT), ble også utviklet av Deci og Ryan (1985) og identifiserer tre iboende psykologiske behov som er grunnlaget for menneskers motivasjon og personlighet. Disse er behov for kompetanse, tilhørighet og behov for autonomi. Deci og Ryan (1985) mener disse er essensielle for å tilrettelegge for optimal funksjon av de naturlige tilbøyeligheter for vekst, konstruktiv sosial utvikling og personlig velvære. Forhold som støtter den enkeltes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet hevder å fremme de mest viljebestemte former for motivasjon og engasjement med høy kvalitet, blant annet forbedret ytelse, utholdenhet og kreativitet.

### ***Målsettingsteori***

En motivasjonsteori som har stor relevans for arbeidslivet er Locke og Latham (1990) sin målsettingsteori. Teorien har annerkjennelse både i teori og praksis, og er et eksempel på prosessorientert motivasjonsteori. Målsettingsteorien hevder at mål kan ha et stort motivasjonspotensiale, og forutsetningen for at målsettingsteorien skal fungere motiverende, er at individet må akseptere målet, og anse det som både rimelig og gjennomførbart. Teorien har flere fellestrekk med forventningsteori, men målsettingsteori legger mer vekt på intensjoner og mål. Locke og Latham (1990) mener målsettingsteori virker motiverende gjennom fire ulike mekanismer;

1. Mål styrer oppmerksomheten/ tankevirksomheten: Meningsfylte mål bidrar til at individet fokuserer oppmerksomheten mot viktig informasjon
2. Mål aktiverer innsats/handling: Prioriterer handlinger som fører til måloppnåelse
3. Mål øker utholdenheten
4. Mål stimulerer utvikling av strategier og handlingsplaner

Intensjonen med målsettingsteorien er at å arbeide mot et bestemt mål er en sentral motivasjonskilde. Målene må være klare og tydelige for å være motiverende for ansatte. Blant funn viser det seg at mål virker like godt uansett hvem som har satt målet, og hvordan det er gjort (Locke og Latham, 1990). Videre vil det være viktig å sikre at individet føler høy grad av mestringsevne i forbindelse med målet som skal nås (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Et individ med høy mestringsfølelse vil ha en mer positiv oppfatning av seg selv, som igjen vil

føre til mer effektiv oppgaveløsning. Et individ med lav mestringsfølelse vil derimot være mer usikker på seg selv og tvile på egne evner, som igjen vil kunne bidra til at vedkommende vil kunne prestere dårligere eller gi opp (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Tilbakemelding er også en nødvendighet for å maksimere de ansattes ytelse, så det å gi ansatte informasjon om egen innsats og progresjon mot målet er dermed en sentral del av målsettingsteorien (Locke og Latham, 1990).

### ***Likeverdsteorien***

Grunnlaget for likeverdsteorien er de sosiale sammenligningsprosesser som baserer seg på å identifisere likeverd og rettferdighet. Dette er sterke mekanismer når det gjelder å påvirke motivasjon og innsatsvilje hos et individ (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Forskning som omhandler likeverdsteori er ofte knyttet til lønn, - og innsatsnivået til et individ bestemmes av hvorvidt vedkommende opplever rettferdighet mellom egeninnsats og avlønning, sammenlignet med et annet individ som har samme lønn og som utfører samme oppgave. Det viktigste er altså hvor mye man får i forhold til andre med tilsvarende kompetanse og oppgaver, - og ikke bare hva en selv får.

### **2.3.3 Ledelsesteorier**

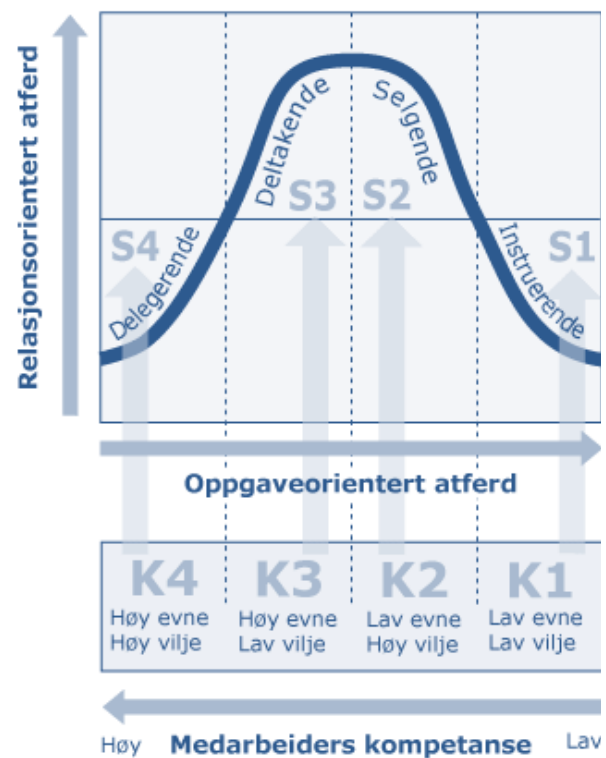
Det finnes utallige ledelsesteorier og det har vært forskjellige syn på ledelsesstilers innhold. Det har blitt en etablert teori at ledelse gjøres gjennom valg av ulike ledelsesstiler. Ifølge Hersey og Blanchard (1993) og Høst (2009) definisjoner av ledelse, skal en leder både kunne og skulle påvirke de ansattes ytelser, for dermed å påvirke om de ansatte oppnår overordnede mål som er satt i organisasjonen. Derfor må en leder være villig til å tilpasse seg de omgivelser og situasjoner lederen befinner seg i, for å kunne utnytte sitt fulle potensiale som leder. Det vil bli redegjort for ledelsesteorier som situasjonsbasert ledelse, som er forklart ovenfor, og transformasjonsledelse, som omhandler det å appellere til menneskers indre motivasjon. Dette er valget basert på problemstillingen, som er å finne ut hvordan man kan tilrettelegge for jobbengasjement hos medarbeidere i generasjon Y ved OSC.

### ***Situasjonsorientert ledelsesteori***

Hersey og Blanchard (1993) situasjonsorienterte ledelsesteori deler lederatferden inn i to typer: oppgaveorientert og relasjonsorientert. I tillegg til dette opererer de med en dimensjon til: de ansattes modenhet. Med modenhet menes det de ansattes kompetanse og selvtillit. Det

er de ansattes evner og ferdigheter til å løse oppgaver, og deres selvtillit når det gjelder evnen til å løse oppgaven, - det vil si selvtilliten som avgjør hvor høye mål en setter seg, og hvor stort ansvar den enkelte er villig til å ta på seg. Slik Figur 5 viser er det de ansattes modenhet som er det situasjonelle forholdet som lederens atferd skal rett seg mot, og tilpasse seg deretter. Med det menes det at modenhet for å løse oppgaver blant de ansatte kan variere, noe som krever forskjellig ledelsesatferd (Høst, 2009). Hvilket av de to atferdene en leder burde utøve, vil altså være avhengig av de ansattes kompetanse. Hersey og Blanchard (1993) mener altså at etter hvert som de ansattes modenhet øker, så bør lederen redusere sin oppgaveorienterte ledelsesatferd og øke den relasjonsorienterte. Dette kan foregå til et visst nivå av modenhetsgraden til de ansatte, og når nivået er nådd bør både den oppgaveorienterte og relasjonsorienterte ledelsesatferden avta (Hersey og Blanchard, 1993). Lederen bør deretter basere seg på høyere grad av delegering og autonomi for den enkelte ansatte eller hele arbeidsgruppen (Høst, 2009).

Hersey og Blanchard (1993) presiserer den oppgaveorienterte og den relasjonsorienterte atferden ut fra fire forskjellige atferdstyper etter hvilket modenhetsnivå de ansatte befinner seg på (Figur 5). Den første dimensjonen S1 (Instruerende), benyttes når de ansatte har lavt modenhetsnivå, og lederen må da gi tydelige beskjeder om hva den ansatte skal gjøre, hvordan oppgaven skal utføres, rekkefølgen på når oppgavene burde gjøres, når arbeidet skal være ferdig osv. Den andre atferdstypen S2 (Selgende) skal lederen ha en overtalende atferd og vil da redusere noe av den oppgaveorienterte atferden, og øke den relasjonsorienterte for å hjelpe de ansatte til å utvikle egen dyktighet. Med det menes det at



Figur 5: Situasjonbasert ledelse (Skoee)

lederen skal forsøke å få arbeiderne til å føle at det har et eierforhold til oppgaven – lederen skal "selge" sine beslutninger. På den tredje atferdstypen S3 (Deltagende) vil de ansatte både ha kompetansen og selvtilliten til å utføre arbeidet på egen hånd, og lederen lar de ansatte få delta i beslutningsprosesser, og de samarbeider om planlegging og gjennomføring av oppgavene. I det siste, og høyeste, modenhetsnivået S4 (Delegerende) blir beslutningsansvaret og



arbeidsutførelsen overlatt til medarbeiderne. Lederen skal i tillegg søke å hevde de ansattes modenhet gjennom å gi de mer utfordrende oppgaver, veiledning og opplæring (Bass og Riggio, 2006)

Hersey og Blanchard (1993) situasjonsorienterte ledelsesteori har vunnet stor popularitet i praktisk ledelsesutvikling. En grunn til dette kan være fordi den er enkel og gir en opplevelse av at den har noe for seg. Det foreligger derimot få studier som prøver å teste ut modellen, og de få som finnes gir ikke noen entydig støtte til den (Yukl, 1989). At kombinasjonen av kompetanse og modenhet til å løse oppgaver utgjør fire utviklingsnivåer, skaper en heller tvilsom utviklingsteori. En styrke ved teorien er at den peker på nødvendigheten av fleksibel ledelsesatferd knyttet til de ansattes kompetansenivå. Det er imidlertid reist innvendinger mot at det forutsetter at en leder må være svært fleksibel og kunne endre sin ledelsesstil relativt lett, samt at lederen må klare å analysere modenhetsnivået til de ansatte på en korrekt måte.

### ***Transformativ og transaksjonsledelse***

Studien baserer seg på at ledere har en vesentlig rolle når det gjelder å frembringe jobbenngasjement i generasjon Y ved OSC. Transformasjonsledelse anses som viktig fordi det bidrar til tydelige mål, inspirasjon, motivasjon, og gir utfordrende oppgaver, samt viser interesser for ansattes behov. Teorien sier at ledere bør fokusere på de ansattes styrker, og fremme disse istedenfor å fokusere på svakheter (Bakker et al., 2006).

Bernard Bass begynte i 1985 å utvikle en ny teori om at ledelse grovt sett kan deles inn i to; transaksjonsledelse og transformativ ledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Transaksjonsbasert ledelse har fokus på et sosialt bytte-forhold mellom den ansatte og lederen, altså at en bestemt handling fører til en avtalt konsekvens. Denne type ledelse består i å motivere ansatte til å gjøre ting riktig, altså å prestere som forventet (Bass og Riggio, 2006). Transformasjonsbasert ledelse ønsker derimot å endre de ansattes motivasjon gjennom engasjement og deltakelse (Bass og Riggio, 2006). Det kan trekkes paralleller mellom transaksjonsledelse og ytre motivasjon, og mellom transformasjonsledelse og indre motivasjon (Northouse, 2013). Transformativ ledelse har større sannsynlighet for å bli oppfattet som effektive og tilfredsstillende ledere, i motsetning til transaksjons ledere (Bass, 1990). Det finnes også en tredje type, Laizzes-faire-ledelse (La det skurre-ledelse), men den vil ikke bli redegjort for da den ikke ble vurdert som aktuell for problemstillingen.

En transformativ leder ønsker å hjelpe sine ansatte gjennom å stimulere og inspirere dem til å prestere ekstraordinært, altså utover det som er forventet. Dette oppnås når lederen utvider og hever interessene til sine ansatte slik at det skapes bevissthet og aksept av formålene og misjonen til gruppen, og når de får sine ansatte til å se utover egne interesser til det som er det beste for gruppen eller organisasjonen (Bass, 1990). Forskningen har identifisert fire komponenter av transformativ ledelse, som er kjent som de fire I'ene. Den første I'en beskrives som Idealisert innflytelse og forteller at transformativ ledere oppfører seg på en slik måte at de blir sterke rollemodeller for sine tilhengere. Idealisert innflytelse handler om at lederen må gjenkjenne medarbeiderens følelsesmessige behov, og bygge relasjoner og visjoner basert på det. Begrepsmessig knyttes ledelse til karisma, og ansatte ønsker å identifisere seg med og etterligne karismatiske ledere (Bass, 1990). Inspirerende motivasjon er den andre I'en som sier at lederen inspirerer sine tilhengere med utfordringer og overtalelser, som sørger for både mening og forståelse. Ved at ledelsen er intellektuelt stimulerende, som er den tredje I'en, utvides tilhengers anvendelse av deres evner. Til sist er den fjerde I'en som sier at ledelsen må være individuell, gi tilhengerne en følelse av støtte, veiledning og coaching (Bass og Riggio, 2006). Man kan derimot si at et slikt ledelsesperspektiv er lite demokratisk på grunn av dens individuelle tilnærming.

En av kritikkene til transformativ ledelse og viktigheten av karisma baserer seg på den mørkere siden av karisma. Dette viser til de lederne med mye karisma som bruker det til å inspirere og lede andre til for eksempel destruktive, umoralske handlinger (Bass og Riggio, 2006). Yukl (1999) har påpekt flere svakheter i teorien om transformativ ledelse, blant annet tvetydighet i begreper, et for heroisk bilde på lederen, mangelfulle forklaringsprosesser og for lite fokus på relasjonen mellom ansatt og leder.

#### **2.3.4 Generasjon Y og ledelse**

Dulin (2008) undersøkte generasjon Ys preferanser relatert til ledelse i en kvalitativ undersøkelse ved hjelp av fokusgrupper bestående av amerikanske studenter i denne generasjonen. Det ble videre utført en kvantitativ undersøkelse basert på funnene fra den kvalitative som bekreftet disse funnene. Dulin (2008) identifiserte fem tema knyttet til ledelsespreferansene til generasjon Y; 1) kompetanse, 2) mellommenneskelige relasjoner, 3) styring av andre, 4) selvstyring og 5) kommunikasjon.

1. *Kompetent*: Alle informantene understreket at ledere bør være aktivt engasjert i organisasjonen, og "kjenne" den og de ansatte godt. Studentene foretrakk en leder som kommuniserer visjonen for organisasjonen godt. Ordene de brukte var kunnskapsrik, intelligent, god beslutningstaker, målrettet, framtidsrettet, profesjonell, problemløsende, risikotakende og engasjert.
2. *Mellommenneskelige relasjoner*: Studentene mente at en leder; gir konstruktiv feedback, er en effektiv lytter, behandler andre med respekt, håndterer konflikter effektivt, har god humor, er tilnærmelig, har en positiv holdning, gir ros og oppmuntrer andre. I tillegg foretrekker generasjon Y en leder som de kan knytte seg til, som de føler seg komfortabel med som man kan snakke til, og som virkelig lytter og verdsetter hva de har å si.
3. *Styring av andre*: defineres som å ta hensyn til ansattes behov, søke innspill fra ansatte, belønne, sette realistiske forventninger, være familie sentrert, gi veiledning og gi faglig utvikling. Fokusgruppene var opptatt av en sunn balanse mellom jobb og fritid, en leder som tar hensyn til deres liv utenfor jobben, og at livet utenfor jobb er viktig for dem siden "en jobb er kun en jobb".
4. *Selvstyring*: Det ble definert som kontroll over ens egne tanker og oppførsel, sette et positivt eksempel, etisk oppførsel, bevare følelsesmessig kontroll, troverdighet eller ærlighet, og ta personlig ansvar. Deltakerne sa det var veldig viktig å jobbe for en leder som de respekterer og har tillit til.
5. *Kommunikasjon*: ble beskrevet igjennom fem tema, som overtalelse av andre, uttrykke troverdighet og tillit, å snakke med lidenskap, å snakke med selvtillit og å besitte allsidighet i forhold til kommunikasjon. Deltakerne uttrykte at de vil ha en leder som "høres ut som en leder", men at en ideell leder vil burde klare å tilpasse kommunikasjonsstilen utfra situasjonen.

### **2.3.5 Oppsummering: Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?**

Det har blitt valgt å trekke fram transformativ - og situasjonsbasert ledelsesteori, fordi de sier en leder må være villig til å tilpasse seg de omgivelser og situasjoner som fokuserer på indre motivasjon, noe som knyttes til problemstillingen. Det har også blitt presentert fem ulike motivasjonsteorier; Likeverdsteorien, Målsetningsteorien, Kognitiv evalueringsteori, Herzberg tofaktorteori og Maslows behovsteori, som et supplement til ledelsesteoriene fordi ledelse i stor grad handler om å motivere eller å påvirke andre. Dette brede teoretiske

grunnlaget er viktig for den empiriske undersøkelsen. Dette kan hjelpe peke mot hvilken lederstil OSC burde lete etter i en leder og hvordan potensielle medarbeidere motiveres. Dulin (2008) sine funn på ledelsespreferansene til amerikanske generasjon Y, som var kompetanse, mellom-menneskelige relasjoner, styring av andre, selvstyring og kommunikasjon, kan danne bakgrunnen for en sammenligning av funn. Det er således viktig å undersøke hva generasjon Y mener kjennetegner en god leder, hvordan lederen kan skape et godt arbeidsmiljø for dem og hvordan de ønsker å samarbeide med sin nærmeste leder.

## **2.4 Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?**

For å besvare dette forskningsspørsmålet ble det delt opp i to undertema. Det første temaet omhandler hvilke forventninger generasjon Y har til sin fremtidige arbeidsplass, og det andre tema omhandler hva de antar vil være viktig for dem på sin fremtidige arbeidsplass. Grunnen til at forskningsspørsmålet ble delt opp var fordi det forhåpentligvis ville bidra til mer detaljert informasjon. Teori som blir presentert i dette delkapitler vil utgjøre diskusjonsgrunnlaget for resultatene i studien, og er delt opp som følger:

### 2.4.1 Forventning og realitet

### 2.4.2 Sosial bytteteori

### 2.4.3 De mest ettertraktede egenskapene på en arbeidsplass

### 2.4.4 Oppsummering

#### **2.4.1 Forventning og realitet**

Det å forstå de kommende generasjonene kan ha betydning for OSC når det kommer til å tiltrekke, sosialisere, og beholde generasjon Y på arbeidsplassen. Organisasjoner forventer at en ansatt skal passe inn i den eksisterende jobbrollen og kulturen, i stedet for å utvikle en tilpasning til den ansattes forventning og talent, ved at organisasjonen i en prosess møter menneskets behov og krav (Singh et al., 2012). Resultatene av forskningen til (Schein, 1987) bekrefter at organisasjonens verdier gir gode indikatorer for jobbvalg, og at individer foretrekker arbeid og organisasjoner som gjenspeiler verdiene deres. Å skape denne overenstemmelsen vil derav hjelpe OSC å tiltrekke seg de kommende arbeidstakerne og beholde dem over en lengre periode.

Betydningen av en overenstemmelse mellom forventning og realitet fremgår av at det er en betydelig innflytelse på individuelt nivå av jobbtilfredshet, prestasjoner, forpliktelse og karriererelaterte utfall (Ostroff et al., 2005). Forskning viser at en slik overenstemmelse fører til bedre psykisk og fysisk velvære, høyere jobbtilfredshet, prestasjoner, forpliktelse, og vil bidra til å redusere turnover (Hackman, 1980). Robinson og Rousseau (1994) fant at 55 % av deres utvalg av ledere opplevde at organisasjonen hadde mislyktes i å oppfylle en eller flere forventninger i løpet av de to første årene av arbeidsforholdet. De fant at disse opplevelsene, uavhengig om de stemte med virkeligheten, reduserte ansattes tillit, jobbtilfredshet, intensjoner om å bli hos organisasjonen, følelse av forpliktelse, og i-rolle og ekstra-rolle ytelse (Robinson og Morrison, 2000).

Det er flere faktorer som avgjør hvilke preferanser arbeidstakere har til en arbeidsplass, og indre motivasjon har en effekt på preferanser og forventninger til arbeidsplassen. En person med høy indre motivasjon vil ofte ha andre forventninger til arbeidsplassen og søke andre meninger ved arbeidsplassen enn de som har lavere indre motivasjon. Forskning viser til at personer med høy indre motivasjon foretrekker et arbeidsmiljø hvor det er rom for selvutvikling, personlig vekst, utvikling av ferdigheter (nå sitt fulle potensial), og at arbeidet man gjør føles som viktig bidrag til noe større. Personer med høy indre motivasjon er avhengige av autonomi (kontroll over sitt eget arbeid), at de har tilstrekkelig innflytelse til å selv bestemme innholdet i oppgaven som skal gjøres, å være handlekraftig uten å måtte konsultere og spørre om lov, og at deres stemme har påvirkning for beslutninger fattet av ledere. En person som er sterkt motivert for å prestere ønsker å lykkes med utfordringer likegyldig til belønning, dette i motsetning til en person med lav indre motivasjon (Singh et al., 2012).

#### **2.4.2 Sosial bytteteori**

Sosial bytteteori (social exchange theory) er en av de mest innflytelsesrike begrepsmessige paradigmene for å forstå atferd på arbeidsplassen (Cropanazo og Mitchell, 2005). Teorien baserer seg på prinsippet om at gjensidighet eller bytte av tjenester vil forme individuell atferd, holdninger og handlinger i en sosial interaksjon. Cropanazo og Mitchell (2005) mener at sosial interaksjon over tid vil utvikle seg til gjensidige forpliktelser så lenge partene følger spillereglene ved å gjøre rettfærdige bytter. Ansatte vil gjennom denne normen om gjengjeldelse, kalkulere de forventede belønningene og kostnadene som er assosiert med

deres interaksjon med organisasjon, kollegaer og ledelse, og forventningene vil forme deres holdninger og atferd.

En psykologisk kontrakt mellom ansatt og virksomhet kan oppnås gjennom tilstedeværelse av jobbressurser og forpliktelsen som både blir kommunisert av organisasjonen og indirekte gjennom gjensidighetsnormen. En psykologisk kontrakt handler om bytteforholdet mellom den ansatte og organisasjonen, og defineres som "*uskrevne og gjensidige forventninger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker*" (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 227) Når en arbeidstaker og en arbeidsgiver inngår en arbeidskontrakt vil det i tillegg til den skriftlige kontrakten, som dekker for eksempel lønn og arbeidstid, opprettes en implisitt forståelse av løftene gitt til hverandre. Psykologiske kontrakter består ikke av noe som er nedskrevet, men av hva både arbeidsgiver og arbeidstaker forventer av hverandre. Innfrielse av psykologiske kontrakter er funnet å være relatert med positive jobbholdninger som jobbengasjement og jobbtilhørighet (Conway og Briner, 2005). Dersom forventningene ikke blir møtt, og løfter blir brutt, fører det til negative følelser og ønske om å trekke seg tilbake (Bao et al., 2011). Conway og Briner (2005) sier også at brudd i den psykologiske kontrakten er relatert til lavere velvære blant ansatte, negative holdninger mot jobben og organisasjonen, for eksempel jobbmisnøye og lav grad av forpliktelse til organisasjonen, dårligere arbeidsprestasjoner, reduserte nivå av organisatorisk medlemskap oppførsel (OCB) og økt tilbaketrekkingsoppførsel slik som å forlate virksomheten.

Saks (2006) har anvendt sosial bytteteori til å forklare kilden til jobbengasjement. Saks mener at ansattes jobbengasjement representerer en form for forpliktelse til å gjøre gjengjeld ovenfor virksomheten, siden virksomheten gir den ansatte økonomiske og sosial-emosjonelle ressurser. Den ansatte vil da gi tilbake i tråd med det man får gjennom grad av engasjement, ved å utøve konstruktiv atferd, slik som positive holdninger mot virksomheten. Partene i bytteprosessen skal i like stor grad kunne tjene på å investere i hverandre, og ved å tilby jobbressurser til sine ansatte, kan man i følge bytteperspektivet forvente å få tilbake i form av innsats og engasjement fra den ansatte (Kuvaas og Dysvik, 2008). Videre vil den ansatte ved å engasjere seg i jobben få større tilgang på jobbressurser, slik som sosial støtte og autonomi.

### **2.4.3 De mest ettertraktede egenskapene hos en arbeidsplass**

For å kunne skape overensstemmelser mellom hvilke forventninger generasjon Y har, vil det være nødvendig å vite hva de synes er viktig på en fremtidig arbeidsplass. Ved å lede en virksomhet på en slik måte at generasjon Y blir tiltrukket, vil den generelle effektiviteten fra ansatte i alle generasjoner øke (Hobart og Sendek, 2014). For å kunne tiltrekke seg generasjon Y vil det å vite hvilke egenskaper denne generasjonen verdsetter kunne være et potensielt konkurransefortrinn for OSC.

En indisk studie (Singh et al., 2012) har tatt for seg de utfordringer virksomheter kan få i møte med generasjon Y. De har forsket på hvilke egenskaper som er mest ettertraktet hos generasjon Y hos en arbeidsplass. Studien som har foregått over flere tiår har vist at mange virksomheter ikke har tilstrekkelig forståelse for sine ansatte, og dermed ikke har satt i gang tiltak for å kartlegge demografi, personlighet og hvilke verdier de ansatte har. Som et resultat av dette er det ikke overraskende at virksomheter har mislykkes i å skape en nødvendig tilpasning mellom de ansattes profiler (behov, holdninger, verdier og personlighet) og organisasjonens krav. I fravær av en slik strategi, blir ansatte ofte tildelt oppgaver som de verken har kompetansen til eller evne til å gjennomføre, og de ansattes motivasjon og engasjement blir lavere.

Studien benyttet først kvantitativ metode med et spørreskjema kalt "Meaning of workplace", hvor generasjon Y skulle rangere de mest ettertraktede egenskaper i en skala fra 1 til 5, hvor 1 er minst viktig og 5 er mest viktig. Det var 2158 som svarte på spørreundersøkelsen, som inneholdt 49 forventninger generasjon Y har til arbeidsplassen, som inkluderte jobben i seg selv, arbeidsmiljøet og lokasjonen til arbeidsplassen. Den komplette oversikten over de 49 forventningene er presentert i vedlegg 1. Det ble videre utført en faktoranalyse for å redusere de 49 egenskapene til bredere grupper av relaterte elementer. Meningen med analysen var å identifisere de underliggende faktorene som er av betydning for arbeidsplassen, og på denne måten gjøre dataene mer overkommelig for videre analyser. De 49 egenskapene ble redusert til 9 hovedgrupper blir beskrevet og utdypet i Tabell 1.

Tabell 1. Oversikt over de mest ettertraktede egenskapene (Singh et al., 2012)

<b>9 hovedgrupper av ønskede egenskaper hos en arbeidsplass</b>	
<b>Innovasjon og entreprenørskap</b>	Svarene indikerer at generasjon Y ser etter en arbeidsplass som tilbyr muligheten til å ta eget initiativ, ta egne valg, gir autonomi og frihet til å uttrykke sine synspunkter og oppfordring til eksperimentering, innovasjon og idegenerering, samt oppmuntrende lederutvikling. Videre forventes det at organisasjonene skal oppmuntre ansatte til å dele deres bekymringer og forslag for forbedring. Erkjennelse for bidrag så vel som ytelse, og betydningen av å skape en spennende, motiverende og meningsfylt arbeidsplass er faktorer som blir sett på som viktige.
<b>Proessorientering og delte visjoner</b>	Proessorientering og delte visjoner er egenskaper som omfatter attributter som å følge regler og forskrifter, disiplin blant medarbeidere, arbeidsforhold på en planlagt måte og veldefinerte syn for delt visjon. Med andre ord foretrekker generasjon Y å arbeide for en organisasjon hvor prosessene er veldefinerte; operere på en organisert måte hvor det er delt visjon som skaper klarhet og forutsigbarhet og retningssans for arbeidsplassen.
<b>Fellesskap og tilhørighet</b>	Følelsen av tilhørighet er et av menneskenes grunnleggende instinkt. Generasjon Y verdsetter virksomheter som tilbyr muligheten til å bygge livslange relasjoner, skape en form for fellesskapsfølelse og å føre mennesker nærmere hverandre. En organisasjon med slike karakteristika vil møte de menneskelige behovene for tilhørighet og det å føle at man tilhører et fellesskap.
<b>Følelse av trygghet</b>	Organisasjoner som tilbyr jobbtrygghet verdsettes høyt hos generasjon Y. Ved å tilby trygge omgivelser relatert til arbeidsplassen, reduseres usikkerheten om å miste arbeidsplassen. Dette indikerer at generasjon Y ikke liker å arbeide i organisasjoner hvor det er høy usikkerhet angående fremtiden.
<b>Arbeidsmiljø</b>	Generasjon Y forventer at en arbeidsplass skal ha hyppige kaffepauser, fleksible arbeidstider, og godt opplyste lokaler med store åpne plasser. Dette indikerer at generasjon Y misliker rigiditet ved rutinearbeid, og at de heller ser etter arbeidsplasser som praktiserer fleksible arbeidstider med en følelse av atmosfære med plass og lys.
<b>Arbeidskultur</b>	Generasjon Y blir tiltrukket av en arbeidsplass som feirer suksess og som har en delingskultur hvor ledelsen skaper trygghet rundt åpenhet og god kommunikasjon.
<b>Teknologi</b>	Generasjon Y er historiens første netttinnfødte, med teknologi som morsmål og innebygde instinkter for hvordan teknologi kan anvendes. En høyteknologisk arbeidsplass med moderne utstyr og den nyeste teknologien er derfor viktig faktor som generasjon Y verdsetter høyt hos en arbeidsplass.
<b>Merkevare (company's brand image)</b>	Generasjon Y vil jobbe i en virksomhet med høy prestisje og merkevare, noe som igjen vil reflektere de ansatte, og øke deres muligheter til å påvirke andre og til å gi dem en sterk identitet i samfunnet.
<b>Etikk</b>	Elementene innad etikk indikerer de preferansene generasjon Y har for at arbeidsplassen er etisk i sin drift, og at likestilling og rettferdighet blir praktisert, og da særlig når det kommer til prestasjonsbelønning. Etikk og ærlighet forventes av ledelsen, og det vil bli gitt tilbake fra de ansatte.



De kvantitative dataene fra spørreundersøkelsen til Singh et al. (2012) ga utgangspunkt for videre utarbeiding til forskning med kvalitative intervjuer. Det ble utført kvalitative intervjuer av 100 informanter, med hensikt å utvikle ytterligere innsikt av de vurderingene som ble gjort i spørreskjemaet. Funn fra intervjuene ble analysert for videre å kunne få innsikt i deres forventninger og tilgjengelighet. Innholdsanalysen identifiserte og kvantifiserte i ni tema.

Resultatene viser at det er særlig tre tema som skiller seg ut som de vanligste forventningene. 92 prosent av informantene rangerer høyest forventningen til "å vokse og aktualisere meg selv", etterfulgt av forventningene til "sosial status og identitet" som utgjorde 90 prosent. Det tredje temaet utgjorde 88 prosent og var forventninger rundt "muligheten til å eksperimentere og uttrykke min kreativitet".

### 1. *Selvrealisering*

Resultatene av studien viser at generasjon Y verdsetter læringsmuligheter for kontinuerlig å kunne utvikle seg selv. Generasjon Y ønsker mental stimulering, og ser på organisasjonen som et universitet der læring er fremmet, verdsatt og belønnet (Singh et al., 2012). Videre ses arbeidsplassen på som en utviklingsarena, hvor det er viktig å få muligheten til å anvende sine kunnskaper for å bidra til organisatorisk tenkning, læring og forbedring. Generasjon Y ser på læring som det viktigste verktøy for selvrealisering.

### 2. *Identitet og sosial status*

I Singh et al. (2012) studie scorer generasjon Y høyt på utsagn som "*Jeg ønsker å jobbe et sted hvor jeg kan få en følelse av prestasjon som fører til sosial anerkjennelse og respekt*", "*Jeg ønsker å jobbe på et sted hvor jeg kan få en sterk følelse av selvtillit og selvfølelse*" og "*Jeg ønsker å jobbe på et sted hvor jeg kan få sosial og faglig anerkjennelse*" (Singh et al., 2012 s. 163) . Det tyder på at generasjon Y ser på arbeid som et verktøy for å bli verdsatt, anerkjent og satt pris på av samfunnet. Dette gir innsikt i det opplevde forholdet mellom jobb, organisasjon, respekt, status og sosial identitet. Til tross for at generasjon Y refereres som "Meg-generasjonen", setter generasjon Y verdifølelse og anerkjennelse av samfunnet svært høyt, noe som indikerer at samfunnet fortsetter å være et referansepunkt for selvevaluering.

### 3. *Frihet til å eksperimentere og uttrykke kreativitet*

Flertallet av informantene i undersøkelsen til Singh et al. (2012) uttrykte at de ønsker en arbeidsplass som gir dem autonomi, personlig rom, og frihet til å jobbe med eksperiment og innovasjon. Dette indikerer høy entreprenørånd blant generasjon Y.

#### **2.4.4 Oppsummering: Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?**

Det har blitt vist at en overenstemmelse mellom forventning og realitet kan føre til påvirkning på individuelt nivå av jobbtilfredshet, prestasjoner og forpliktelse. En psykologisk kontrakt handler om bytteforholdet mellom den ansatte og organisasjonen, og et brudd på denne kan reduserte ansattes tillit, jobbtilfredshet, intensjoner om å bli hos organisasjonen og følelse av forpliktelse. Singh et al. (2012) sin studie på indiske generasjon Y viste at de tre viktigste egenskapene ved en arbeidsplass for dem var 1) Innovasjon og entreprenørskap, 2) Proessorientering og delte visjoner, og 3) Felleskap og tilhørighet, mens de tre viktigste forventningene til arbeidsplassen var 1) Selvrealisering, 2) Sosial status og identitet, og 3) Frihet til å eksperimentere og uttrykke seg. Med dette teoretiske grunnlaget undersøker vi forventningene og preferansene til medarbeidere i generasjon Y ved OSC. Arbeid rundt å skape en best mulig "ansatt-organisasjon match" vil gi kunne bidra til å utvikle en jobbkultur som fremmer ytelse, innovasjon og entreprenørskap, sammen med motivasjon, inspirasjon, entusiastisk arbeid og frigjøring av potensiale. Således vil det være viktig å undersøke om generasjon Y ønsker å ha innflytelse på sin egen arbeidshverdag, hvilke krav og forventinger de har til arbeidsplassen og hva de mener kjennetegner en god arbeidsplass.

## 3 Metode

I dette kapittelet blir den metodologiske fremgangsmåten for studien redegjort for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Valg av forskningsdesign og kvalitativ metode som følge av problemstillingen vil bli begrunnet, og en detaljert beskrivelse av forskningsprosessens datainnsamling og dataanalyse vil bli gitt. Avslutningsvis vil en metoderefleksjon vurdere studiens kvalitet. Kapitelet deles inn i følgende deler:

### 3.1 Forskningsdesign

### 3.2 Valg av forskningsmetode

### 3.3 Datainnsamling

### 3.4 Datareduksjon og analyse

### 3.5 Metoderefleksjon

### 3.6 Oppsummering

Studien bygger på en relativ bred problemstilling; ”*Hvordan kan Ocean Space Centre tilrettelegge for jobbengasjement hos medarbeider i generasjon Y?*”. Det er mulig å benytte seg av ulike perspektiver for å undersøke problemet. Det ble derfor utarbeidet tre forskningsspørsmål som skulle bidra til å avgrense det teoretiske grunnlaget, og forenkle datainnsamling og analyse. Beslutninger angående utvalgsstrategi, rekruttering av informanter, utarbeidelse av intervjuguide, datainnsamling, dataanalyse og diskusjon ble styrt av forskningsspørsmålene.

### 3.1 Forskningsdesign

”Forskningsdesign er "alt" som knytter seg til undersøkelsen, og innebærer alt fra problemstilling til vurdering av hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål” (Johannessen et al., 2001, s. 77). Valg av forskningsdesign skal være med å bestemme hvordan teori og empiri skal håndteres og knyttes sammen, og bidrar til å besvare forskningsspørsmålene på best mulig måte. Tidlig i undersøkelsesfasen må forskerne ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Sentrale kriterium for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres er spørsmål rundt; tidsdimensjonen, om undersøkelsen skal bestå av ett utvalg eller om det skal gjennomføres

kvasiek eksperimenter med en ekspertgruppe og en kontrollgruppe, og om det skal samles inn harde eller myke data. I studien ble det valgt å gjennomføre kvalitative individuelle semistrukturerte intervjuer av tredje års studenter ved studielinjen Marin teknikk på NTNU.

Det finnes to metoder å knytte teori og empiri sammen; deduktiv og induktiv. Å dedusere betyr å utlede, og inducere betyr å føre inn (Johannessen et al., 2001, s. 55). Studien bygger på deduktiv metode som grunnlag, noe som innebærer at vi bruker aksiomer, som er en grunnleggende sannhet som ikke kan bevises. På bakgrunn av dette skapes det teoretiske påstander som testes empirisk. Med andre ord ønsker man med deduktiv tilnærming å gå fra teori til empiri.

Forskningsdesignet i vår studie kan beskrives som en case-studie, men ikke på den tradisjonelle måten. Caseundersøkelser består kort sagt i å samle så mye informasjon (data) som mulig om et sosialt system (casen). I studien har vi samlet data fra personer som kan bli en del av et sosialt system, altså informanter som potensielt kan få OSC som sin fremtidige arbeidsplass, og forskningsdesignet defineres derfor mer som studien av en hypotetisk case. Det har blitt utført en enkelt-case studie med flere (8) analyseenheter. Det finnes to analysestrategier når det kommer til casestudier (Johannessen et al., 2001) og i studien ble det naturlig å velge teoristyrte analysestrategi, hvor vi baserer analysen på teoretiske antakelser.

### **3.2 Valg av forskningsmetode**

Innenfor samfunnsforskningen fremstår kvalitativ- og kvantitativ forskning som to vesentlige tenkemåter (Kuhn, 1962) når det gjelder hvordan man skal framskaffe eller generere informasjon om samfunnet, for deretter å analysere dette. Det er vanlig å legge vekt på hvordan kvalitativ- og kvantitativ forskning skiller seg fra hverandre. Kvalitativ forskningsmetode kjennetegnes ved at det legges vekt på å forstå ut fra informantens synsvinkel og tar utgangspunkt i tolkning (hermeneutikk). Kvantitativ forskning kjennetegnes derimot ved tallfestede data som er målbare (kvantifiserbare) og tar utgangspunkt i statistikk. De fleste samfunnsforskere erkjenner at begge hovedtilnærmingene er nødvendig for en bredt sammensatt forskning, og at det er forskningsspørsmålene eller problemstillingene som avgjør hvilke metodiske tilnærminger man skal benytte seg av (Tjora, 2012).

En forskningsmetode beskriver arbeidet som blir gjort for å løse de aktuelle forskningsspørsmålene, og er en beskrivelse av den systematiske fremgangsmåten som er brukt for å frembringe ny kunnskap (Johannessen et al., 2001). Studiens hensikt er, som innledningsvis beskrevet, å svare på problemstillingen "*Hvordan kan Ocean Space Centre tilrettelegge for jobbengasjement hos medarbeidere i generasjon Y*", og forskningsmetoden og forskningsspørsmålene er valgt deretter. Med et ønske om å utdype eksisterende forskning og søke en grundigere forståelse for temaet ble kvalitativ tilnærming benyttet. Kvantitativ tilnærming vil derimot ikke registrere det samme. Studiens mål er å besvare en eksplorerende problemstilling, og det vil være mest hensiktsmessig å få fram informantenes tanker, opplevelser og erfaringer. En eksplorerende problemstilling krever vanligvis at den valgte forskningsmetoden går i dybden og er følsom for uventede forhold, og dermed åpen for kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2015, s. 80). Ved å velge en kvalitativ forskningsmetode vil det være større fokus på mening og innhold, enn på bredde og omfang som det vil være i kvantitative studier.

En annen faktor om underbygger valget av kvalitativ metode over kvantitativ metode, er at kvantitativ metode krever et stort antall informanter. I tillegg til utfordringen ved å få tak i nok informanter, var det flere krav til deltakelse i studien som begrenset antall informanter tilgjengelig. Det var ønskelig å undersøke preferansene til studenter med gode akademiske resultater ved studiet Marin Teknikk ved NTNU, siden OSC ønsker å ansatte "de klokeste hodene". Det var videre viktig at informantene hadde arbeidserfaring, så de har dannet seg et grunnlag om hva det vil si å være en del av en arbeidsstokk.

### **3.3 Datainnsamling**

Siden studien er utført i samarbeid med OSC, er datainnsamling gjort med bakgrunn av hva OSC ønsker vite for å kunne tilpasse seg kommende generasjoner. Det ble dermed gjennomført semistrukturerte intervjuer av 8 studenter i generasjon Y ved Marin Teknikk, NTNU, med gode akademiske resultater og arbeidserfaring. Intervjuene ble tatt opp på lydfil og deretter transkribert og kodet, som en forberedelse til analysearbeidet.

### **3.3.1 Søknad om godkjenning hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)**

På hjemmesidene til NSD er det angitt eksempler på forhold som vil avgjøre om et forskningsprosjekt er meldepliktig. I studien var det en mulighet for at det kunne bli samlet inn bakgrunnsopplysninger som kunne identifiseres til enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger). Bakgrunnsopplysningene i studien som kunne gjøre at studien ble meldepliktig var at det var en mulighet for å kunne gjenkjenne informanter via en kombinasjon av studiested og opplysning om generasjonstilhørighet (alder). Videre ville studien kunne være meldepliktig siden personopplysningene behandles ved hjelp av datamaskinbasert utstyr i form av lydfiler og dokumenter. Det ble på bakgrunn av dette vurdert at studien kunne være meldepliktig.

Personvernombudet vurderte studien og fant at behandlingen av personopplysningene var meldepliktige i henhold til personopplysningsloven § 31. Personvernombudet fant at vår beskrivelse av behandling av personvernopplysningene tilfredstilte kravene i personopplysningsloven, - og studien kunne dermed settes i gang. Godkjenningen fra NSD er tilgjengelig som vedlegg 2.

### **3.3.2 Intervju som metode**

Den mest utbredte datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning er ulike former for intervju, og teknikk for systematisk innhenting av data i studien er gjort ved semistrukturerte intervjuer. Ved å benytte intervju for å innhente ny kunnskap får man muligheten til å få målrettede svar med god innsikt. Kvalitative intervjuer er fleksible ved det at det er få eller ingen begrensninger på hva deltakeren kan si, men samtidig er det mulig å få godt detaljerte beskrivelser av bestemte tema. Åpne, individuelle intervjuer egner seg godt for å få fram informantenes fortolkning av et fenomen (Jacobsen, 2015, s.146). I dybdeintervjuer ansikt til ansikt er man opptatt av hvordan intervjuet som sosial situasjon kan spille en rolle for det som sies (Denzin, 2001). Vi valgte derfor å gjennomføre intervjuene i en naturlig kontekst for informantene, hvor de er kjente og føler seg trygge, så intervjuene ble utført på studiestedet deres på Tyholt.

### **3.3.3 Studenter med arbeidserfaring som utvalg (informantene)**

Postholm (2005) drøfter begrepene respondent, informant og forskningsdeltaker i forbindelse med kvalitativ forskning. Respondent benyttes ofte i et mer strikt forskningsintervju;

informant knyttes ofte til det semistrukturerte intervju; og forskningsdeltaker benyttes ofte i den helt åpne intervjuformen. I studien benyttes informant, da "en informant" gir, som ordet antyder, informasjon om noe. Med "noe" menes det at det finnes en virkelighet som informanten kjenner til og som han/hun kan gi opplysninger om, det finnes altså en lokal "sannhet" (Postholm, 2005, s. 84)

Bakgrunnen for rekruttering av informantene ble gjort gjennom snøballmetoden hvor Hege Sand, HR-sjef i OSC, satte oss i kontakt med en student ved Marin Teknikk. Denne studenten hadde innsideinformasjon når det gjaldt å finne studenter som oppfylte kravene våre om gode akademiske resultater og arbeidserfaring. Årsaken til at vi ville ha studenter som oppfylte disse kravene var på bakgrunn av at det er slike studenter OSC er på utkikk etter som potensielle medarbeidere. Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i denne kvalitative undersøkelsen er derfor ikke representativt, men strategisk da det var hensiktsmessig for å finne svar på studiens problemstillingen. Som Johannessen et al. (2001) påpeker når man igjennom datagenereringen nå et metningspunkt hvor man ikke lenger finner ny informasjon, og det er derfor ikke hensiktsmessig å snakke om en nedre eller øvre grense for hvor mange intervjuer man burde gjennomføre.

### **3.3.4 Oppbyggingen av intervjuguide**

Intervjuguiden ble utarbeidet ved å fokusere på fire hovedtema som skulle besvare de tre forskningsspørsmålene. Det første temaet omhandler engasjement og skal svare på det første forskningsspørsmålet: *"Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?"*. Det andre temaet omhandler ledelse, og skal gi svar på det andre forskningsspørsmålet: *"Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?"*. Det tredje og fjerde temaet, henholdsvis forventninger og hva informantene tror vil være viktig for dem, skal gi svar på det siste forskningsspørsmålet: *"Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?"*.

Innledningsvis i et intervju bør man stille enkle faktaspørsmål, deretter introduserende spørsmål og noe senere mer kompliserte og personlige spørsmål (Johannessen et al., 2001, s. 143). Dette løste vi ved å forme intervjuguiden slik at vi startet samtalene med enkle spørsmål som alder og tidligere arbeidserfaring. Deretter forklarte vi hva studien gikk ut på, hvorfor vi ønsket å prate med dem, og hvilke tema vi skulle igjennom. Ved å utforme intervjuguiden på denne måten ønsket vi å bygge tillitt, og legge til rette for at informantene kunne åpne seg og

komme med så innsiktsfulle svar som mulig. Før vi begynte med intervju spørsmålene oppfordret vi alle informantene til at de gjerne måtte trekke inn erfaringer og eksempler, slik at vi kunne få en mer detaljert og forståelig beskrivelse av besvarelsene deres.

De fire tema og spørsmålene i intervjuguiden er basert på teori funnet i sammenheng med forberedelse til intervjuene. Dette er med bakgrunn i at studien har et deduktiv grunnlag, og ved å bruke lignende spørsmål som er brukt i andre studier vil det bli enklere å sammenligne funn. En utfordring ved å utvikle intervjuguiden vår var å lage spørsmål som både var enkle å forstå og som samtidig ville produsere gode data. Vi ønsket å sikre oss at informantene hadde lik forståelse og et likt grunnlag for å svare på spørsmål som kunne være noe utfordrende. Vi forsøke derav å konsekvent bruke ord som er vanlige i dagligtale istedenfor vitenskapelig språk som informantene kanskje ikke kjenner til. Ved ord og uttrykk som det ikke var gitt at informantene kjente til, som for eksempel jobbengasjement og autonomi, ble det nedskrevet et par setninger om hva som ble lagt i det i tilfelle noen spurte. Dette ble gjort som et tiltak etter vi hadde gjennomført pilotintervjuer på andre studenter i generasjon Y (noen av våre klassekamerater), for å sikre at både informantene og vi hadde en tilnærmet lik forståelse av spørsmålene. For nærmere innblikk i intervjuguide se vedlegg 3.

### **3.3.5 Gjennomføring av intervjuene**

Det ble tidlig i intervju fasen vurdert om vi skulle utføre individuelle- eller gruppeintervju (eller begge deler), da det er fordeler og ulemper med begge framgangsmåtene. Det ble konkludert med at vi skulle starte med individuelle intervjuer, og hvis vi ikke følte at vi fikk utfyllende nok svar kunne vi gå over til gruppeintervjuer. Etter de 3 første individuelle intervjuene ble det avgjort at vi skulle fortsette med individuelle intervjuer siden vi følte at vi fikk detaljert informasjon med stor fylde av informantene våre. Dette i motsetning til ordinære gruppesamtaler som er ønsket framgangsmåte når man ønsker å avdekke en bredde av synspunkter, holdninger, erfaringer og fortolkninger framfor å få detaljert informasjon fra enkeltindivider (Johannessen et al., 2001, s. 109).

Intervjuguiden vår fungerte som et utgangspunkt for intervjuene, og spørsmål, rekkefølge og tema kunne variere til en viss grad. Jacobsen (2015, s. 149) påpeker at åpenhet er et viktig stikkord i denne sammenhengen, og at det innebærer at forskerne i liten grad har bestemt hva det skal letes etter. Intervjuene ble derfor gjennomført som semistrukturerte intervjuer der



samtalene skulle være relativt frie, men som kretset rundt de spesifikke tema jobbegasjement, ledelse og forventninger til arbeidsplassen, som vi hadde bestemt på forhånd. Ved å ha relative åpne spørsmål i intervjuguiden, ble det mulig for informantene å gå i dybden hvor de hadde mer å fortelle. Digresjoner fra informantenes side ved å komme inn på tema eller momenter som vi ikke hadde tenkt ut på forhånd ble også tillatt. Årsaken var at det kunne føre til innblikk i tema som syntes viktig for informant, og som dermed kunne vise seg å være relevant for studien. Ved at vi benyttet oss av en semistrukturert måte å utføre intervjuene på, ga det oss også mulighet til å kunne stille oppfølgingsspørsmål til informantene våre. Et eksempel var da informantene fikk spørsmål om de kunne nevne fem kjennetegn ved en arbeidsplass som de kunne tenke seg å arbeide. Vi la da merke til at informantene utelot lønn som en av de viktigste kjennetegnene, og vi ønsket gjerne at de kunne utdype dette.

Vi prøvde å være så fleksible som mulig ved å la informantene foreslå tidspunktet for intervju, og informantene fikk stort sett stå fritt for å velge tidspunkt for når intervjuene skulle gjennomføres. Det ble tatt lydopptak av intervjuene ved hjelp av opptaksfunksjon på mobiltelefon og datamaskin etter samtykke fra informantene. Lydopptak blir ansett som svært nyttig da vi kunne være fristilt fra notatskriving. Ved å bruke lydopptak får man en mer naturlig kontekst for samtalen, uten lange pauser eller mangel på øyekontakt. Lydopptak kan på den andre siden føre at informantene ikke opplever at de er helt frie til å snakke, og man kan dermed i noen tilfeller gå glipp av viktig informasjon. Vi valgte uansett å benytte lydopptak slik at vi kunne gå igjennom alle momentene i intervjuet, og lydopptak muliggjorde videre at vi kunne transkribere intervjuene.

### **3.4 Datareduksjon og analyse**

Dataanalysen begynner i utgangspunktet når datainnsamlingen begynner, men analysen blir intensivert noe mer når datainnsamlingen er avsluttet. Fokuset rettes da bare mot analysen av dataene. Vi som studenter satt etter datainnsamlingen med en mengde data vi ikke helt visste hva vi skulle gjøre med, og vi brukte mer tid på analysen etter datainnsamlingen var slutt. Det er likevel viktig å presisere at dataanalyse ikke er en atskilt aktivitet fra datainnsamlingen, selv om det her blir gjort rede for i et eget delkapittel.

### 3.4.1 Transkribering

For å få oversikt over datamaterialet ble de 8 lydopptakene fra intervjuene transkribert som en forberedelse til behandlingen av datamaterialet. Transkriberingen av lydopptakene ble gjort i samme tidsrom som intervjuene ble utført, og det ble til sammen innsamlet 317,2 minutter på lydfil. Kvale og Brinkmann (2009) sier at strukturering av datamaterialet, som her gjort igjennom transkribering, er starten på selve analysen. Intervjuene ble transkribert i programmene InqScribe og ExpressScribe for å gjøre prosessen enklere, ved at det var mulig å benytte nyttige funksjoner som for eksempel redusere hastigheten på lydfilen hvor det var vanskelig å høre. Vi leste gjennom intervjuene flere ganger i starten av analysearbeidet for å danne et inntrykk av likheter, hovedtrekk og gjentakelser.

Intervjuene har noe ulikt antall koder og lengde siden noen informanter var mer pratsomme enn andre. Informantene var jevnt over flinke til å trekke inn erfaringer og eksempler fra det arbeidslivet de har opplevd så langt. Intervjuene ble gjennomført over en lengre tidsperiode, som vist i Tabell 2. Årsaken til at intervjuene ble noe spredd var fordi informantene våre skulle på studietur i det vi tenkte skulle være vår intervjuperiode, så noen intervju ble gjort før avreise, og resten etter de var kommet tilbake.

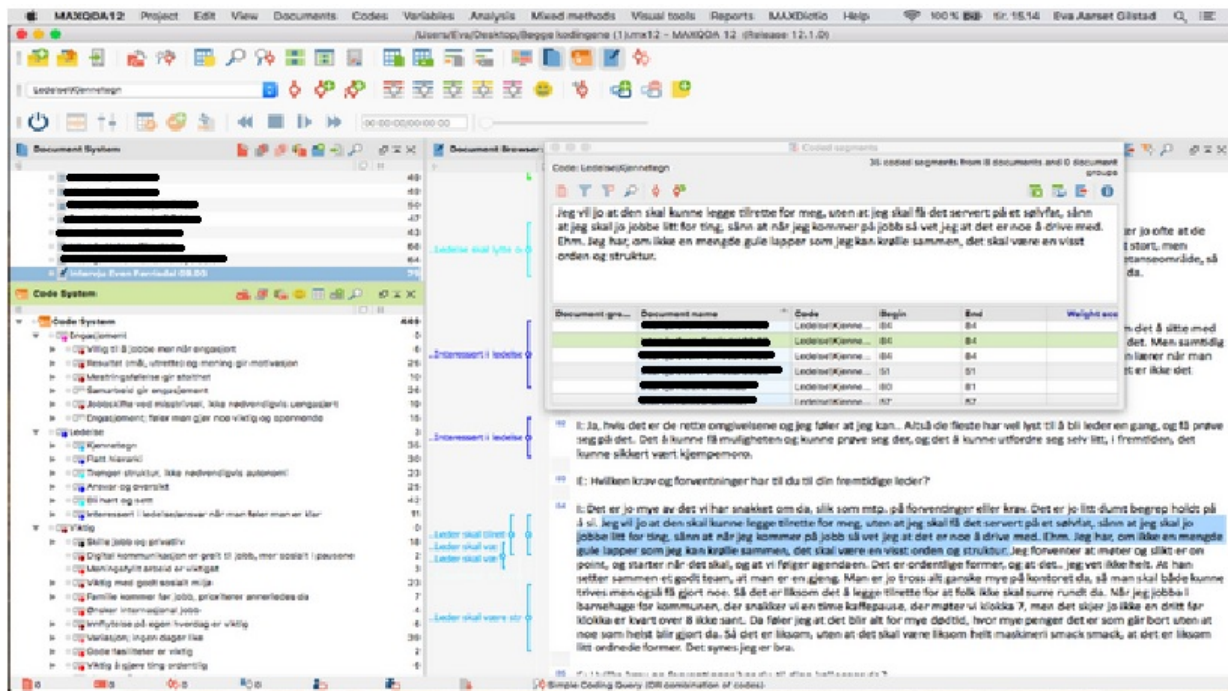
Tabell 2. Oversiktstabell over intervjuer gjennomført

	Dato utført	Lengde (min)	Antall koder	Hvordan
<b>Intervju 1</b>	09.03.2016	50.31	80	Ansikt til ansikt
<b>Intervju 2</b>	09.03.2016	44.52	47	Ansikt til ansikt
<b>Intervju 3</b>	09.03.2016	48.06	64	Ansikt til ansikt
<b>Intervju 4</b>	09.03.2016	42.55	49	Ansikt til ansikt
<b>Intervju 5</b>	10.03.2016	25.17	68	Ansikt til ansikt
<b>Intervju 6</b>	08.04.2016	42.02	48	Ansikt til ansikt
<b>Intervju 7</b>	09.04.2016	32.46	43	Ansikt til ansikt
<b>Intervju 8</b>	11.04.2016	32.06	49	Ansikt til ansikt

### 3.4.2 Koding

Koding er et hjelpemiddel for å finne gjentakelser og gjennomgående tema. Ved hjelp av nøkkelord som knyttes til den transkriberte teksten kan forskerne lettere finne sammenhenger og meningsinnhold i datamaterialet (Kvale og Brinkmann, 2009). Johannessen et al. (2001) peker på at koding kun er et ledd i fortolkningsprosessen. Det er et hjelpemiddel for å få tak i meningsinnholdet i datamaterialet og tolke det, før man kan begynne på analysearbeidet som består i å identifisere mønstre, sammenhenger og prosesser. I studien har vi brukt både åpen og aksial koding, - altså to ulike former for kategorisering. Kategorisering betyr at man deler opp tema i mindre enheter, og deretter samler ulike deler av datamaterialet inn i disse enhetene (Jacobsen, 2015). Åpen koding er når forskerne forenkler og deler opp data ved å lete etter og sette navn på midlertidige kategorier. Det består i hovedsak av to strategier; spørsmålsstilling og sammenligning. Dette opplevde vi som svært nyttig, da det hjalp til med å identifisere gjentakende tema og å utvikle presise kategorier. Den andre formen for koding, aksial koding, gjøres samtidig med den åpne kodingen ettersom det vil kunne åpenbare seg relasjoner mellom kategoriene (Strauss og Corbin, 1990). Her prøvde vi å finne kategorier som ikke finnes direkte i dataene, som for eksempel en hovedkategori hvor flere underkategorier ble plassert sammen. Åpen koding ble gjort av begge forskere i studien, men den aksiale kodingen ble vurdert til at én skulle gjøre, for å sørge for at kodingen ble så lik som mulig.

Totalt endte vi opp med 448 koder delt inn i 6 kategorier. Vi begynte kodeprosessen med å kode alle sitater og deretter dele de inn i kategorier. Selve kodingen av datamaterialet ble gjennomført ved hjelp av et databasert analyseprogram som heter MaxQDA. Slik det fremkommer av utsnittet (Figur 6) hentet fra MaxQDA knyttes cirka én fjerdedel av kodene "Engasjement" til det første forskningsspørsmålet, litt over en tredjedel knyttes til forskningsspørsmålet om "Ledelse", og cirka en tredjedel knyttes til det tredje forskningsspørsmålet da det består av både "Forventninger" og "Viktig". Det ble brukt ulike fargekoder på kodene slik at vi lett kunne gjenkjenne kodene når vi leste igjennom intervjuene. Vi lagde også en kategori for sitater som passet under flere eller alle kategoriene, og en for sitater som vi var usikre på hvor passet.



Figur 6. Skjerm bilde fra det databaserte analyseprogrammet MaxQDA

## 3.5 Metoderefleksjon

Et forskningsdesign inneholder flere metodiske utfordringer og mulige feilkilder, og det er derfor nødvendig å ha et bevisst forhold til sin rolle som forsker. Alle valg som blir tatt i forskning kan påvirke både funn og troverdighet, og ved å ha en grundig prosess vil dette kunne bidra til større pålitelighet og gyldighet i funnene.

### 3.5.1 Kritikk til egen studie

Tidlig i studien brukte vi tid på å sette oss inn i teori på området, for å skaffe en oversikt over tidligere forskning. Vi ville blant annet finne hva som kunne anses som spennende å forske videre på, og prosessen hadde som formål å orientere, fremfor å anta teoretiske standpunkt. Derimot kan oppsøking av teori og begge forskernes faglige bakgrunn ha ført til styring av studien, siden forskerens forforståelse kan bidra til hvordan forskeren legger merke til og vektlegger ulike deler av dataene og hvordan disse tolkes (Johannessen et al., 2001, s. 42). Det er dermed viktig å kartlegge og systematisk tenke gjennom hvordan man selv er med å påvirke forskningen. Vi som forskere opplever ikke at vi har hatt noen direkte formening om generasjon Ys tanker om engasjement, ledelse eller forventninger. Selv om vi er en del av generasjon Y selv, opplever vi ikke at det har påvirket studien i stor grad.

(Johannessen et al., 2001, s. 246) sier at informanters hukommelse aldri er 100% pålitelig, ettersom den er utsatt for påvirkning av flere ulike faktorer. Vi som forskere var klar over denne utfordringen under datainnsamlingen, men siden studien handler mer om informantenes preferanser blir det ikke sett på som en kritisk feilkilde. Informantene ga derimot eksempler fra sin arbeidserfaring under intervjuene, og deres tolkning av disse opplevelsene kan ha påvirket svarene de ga. Det var videre noen begrep som informantene var usikre på under intervjuet, som for eksempel autonomi. Vi prøvde da å forklare betydningen av begrepen på lik måte til alle informantene, slik alle fikk likt utgangspunkt for svarene. Ved å ha ulike begrepsdefinisjoner fant vi også ut at informantene omtalte jobbengasjement og jobbmotivasjon om hverandre, men siden vi valgte i studien å bruke disse begrepene om hverandre vurderes det ikke til å være en feilkilde.

Det er viktig å være kritisk mot sin egen rolle som forsker, og i den prosessen ser vi blant annet at om vi var tydeligere i våre roller i intervjusituasjonen kunne det ha hjulpet for å tydeliggjøre situasjonen og gjøre det mindre forvirrende for informantene. Vi merket at noen ble litt usikre på hvordan intervjuet skulle foregå og hvem de skulle henvende seg til. I perioden fra de første intervjuene til de siste hadde vi tilegnet oss mer kunnskap fra både teori og intervjuer, noe som kan ha satt sitt preg på intervjuene i de ulike delene av intervjuprosessen. Siden vi var opptatt av å vise respekt ovenfor intervjuobjektet, holdt vi oss dessverre litt for mye til intervjuguiden, noe som førte til at de første intervjuene ikke ble så semistrukturerte som planlagt og vi ser at mer oppfølgingsspørsmål kunne ført til mer utdypende svar. Når vi ble tryggere i rollene våre som intervjuere og forskere bidro det til at vi stilte flere oppfølgingsspørsmål. Ved å knytte sammen teori og empiri med en deduktiv metode, og gå fra teori til empiri, ser vi videre at selve utformingen av intervjuguiden kunne vært gjort annerledes hvis vi hadde jobbet mer med teori før vi ferdigstilte intervjuguiden.

### **3.5.2 Forskningsetiske aspekt**

En slags etisk sans bør implisitt ligge i all forskning, uavhengig av de formelle juridiske kravene til forskning. Siden kvalitativ forskning oftest gjøres i direkte kontakt med informantene, er vanlig høflighet et godt utgangspunkt for etisk god forskning. Aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet vil prege kontakten man har til informantene og eventuelle representanter for aktuell case (Tjora, 2012).

Det er tre sentrale vurderinger som forskeren må ta hensyn til vedrørende forskning og etikk; informantenes rett til selvbestemmelse, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2001, s. 95). Vi var i kontakt med informantene gjentatte ganger, og understrekte både skriftlig og muntlig at det var frivillig å delta. Alle informantene ga inntrykk av at de ønsket å være med på prosjektet. Deltakerne i forskningsprosjektet ble opplyst om sitt informerte samtykke og retten til å trekke seg tilbake på et hvilket som helst tidspunkt, men det er mulig at de etter et direkte møte med forskerne kan vegre seg i mot å "svikte".

Å fortelle om tenkte preferanser og egne erfaringer i forhold til engasjement og ledelse, og hvilke forventninger informantene har til en fremtidig arbeidsplass, og hva det tror vil være viktig for dem, tilhører antakeligvis ikke de forskningstema som er mest sensitive og private. Likevel kan spørsmål føre til at informantene må reflektere og utfordre blant annet egen personlighet og adferd, og det er derfor viktig å være bevisst på at denne forskningen også kan være sensitiv for respondentene. Informantene hadde til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse uten at det ble stilt spørsmål ved det, og de ble opplyst om at det ikke skulle noen negative konsekvenser hvis de valgte å trekke seg. I informasjonsskrivet (vedlegg 4) som ble sendt til studentene før intervjuene ble gjennomført informerte vi om anonymitet og oppbevaring av data, slik at de skulle føle seg trygge på at ikke informasjonen kom på avveie.

### **3.5.3 Konfidensialitet og anonymitet**

Jacobsen (2015, s. 50) påpeker at det er så og si umulig å garantere informantenes anonymitet i undersøkelser med lite antall respondenter. Vi har gjort vårt beste for at informasjonen skal være minst mulig identifiserbar, men informantene selv kan sannsynligvis kjenne igjen egne utsagn. Sensitiv informasjon som kan gjøre det mulig å identifisere informantene, slik som navn, alder og kjønn, er utelatt. For å hindre at utenforstående skulle få tak i datamaterialet fra intervjuene ble lydopptakene oppbevart på kontoret hvor vi skrev masteroppgaven. Kontoret var låst og lydfilene forlot aldri rommet, og da transkribering og behandlingen av dataene var fullført ble lydfilene slettet.

### **3.5.4 Vurderingskriterier for studiens kvalitet**

Vi har fra starten av hatt som mål å vise metodisk transparens, og med det menes åpenhet om forhold rundt forskningens gjennomføring (Tjora, 2012, s. 198). Dette inkluderer blant annet

informasjon om hvilke teorier som er blitt brukt, hvordan datainnsamlingen og analysen har foregått, hvilke valg som er gjort, og hvilke utfordringer vi har møtt underveis. Målet har vært å gi et så detaljert bilde som mulig av hvordan forskningen har foregått, slik at leseren lettere kan ta stilling til forskningens troverdighet (Johannessen et al., 2001).

I kvantitativ forskning kan de tre kriteriene reliabilitet, validitet og generalisering benyttes som indikatorer på en studies kvalitet. Kvalitativ forskning derimot er ofte kritisert for å ikke kunne møte disse kriteriene, og Lincoln og Guba (1985) modifisering i forhold til kvalitativ forskning er dermed blitt vurdert å bli benyttet i studien. Lincoln og Guba (1985) modifisering tar for seg fire kriterier enhver kvalitativ forskning bør imøtekomme: troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

### ***Troverdighet (credibility)***

Troverdighet tilsvarer kriteriet intern validitet i kvantitativ forskning. Troverdighet går ut på å frembringe tillit til at funn og resultater av studien er sanne. "Troverdighet refererer til sannheten som vist, opplevd, erfart og følt av de som studeres" (Mehmetoglu, 2004, s. 145). Innenfor kvalitativ forskning benyttes ofte troverdighet om troverdigheten i forhold til selve intervjustadiet, lydopptak, transkripsjonsstadier og analysestadiet (Kvale og Brinkmann, 2009).

Ved å drøfte metodene som er blitt brukt i datainnsamlingen, intervjumetoden og analyse av transkripsjoner, har vi redegjort for hva vi ønsker å undersøke med våre valgte metoder. Vi har videre ønsket å styrke troverdigheten ved å bruke mange ulike kilder, forskningsresultater og teori for å understøtte funnene våre i studien. Troverdigheten styrkes også gjennom at vi er to forskere som har gjennomført studien sammen, da det blir sagt at "to hoder tenker bedre enn ett". Resultater og funn har videre blitt diskutert med veilederen vår som ikke er direkte involvert i studien, noe som vil øke troverdigheten ved at vi har fått andres synspunkt og unngått å bli blind i forhold til våre egne informanter og data. Vi tok i tillegg i bruk den viktigste strategien for troverdighet, altså "medlemsjekk"-teknikken, som går ut på at forskere viser sine rådata og/eller bearbeide data til de som dataene er samlet fra. Ved at vi sendte ut de transkriberte intervjuene til informantene våre, fikk de mulighet til å se over det vi hadde transkribert og gi tilbakemelding om det var noe de følte var feilsitert eller som vi hadde misforstått eller lignende. Vi fikk ingen tilbakemeldinger fra våre informanter, og antok da at

"den som tier samtykker". Dette er derimot ingen garanti for at dataene er troverdige, for det kan hende at informantene ikke har sett over de utsendte transkripsjonene tross vår oppfordring om å gjøre det.

### ***Pålitelighet (dependability)***

Pålitelighet tilsvarer reliabilitet i kvantitativ forskning. Reliabilitet omhandler hovedsakelig undersøkelsens data, og blir i forskningssammenheng blir ofte knyttet opp mot; hvilke data som brukes, hvordan disse samles inn og hvordan disse blir bearbeidet. I kvalitative undersøkelser er det mer naturlig å snakke om pålitelighet, da reliabilitet omhandler å kunne gjenskape resultatene dersom man har gjennomført en identisk undersøkelse (Johannessen et al., 2001, s. 243)

På bakgrunn av at det vil være tilnærmet umulig å gjenskape studien med nøyaktig like parametere har vi som forskere hatt som formål å være åpen om forskningsprosessen, og de valg som er tatt for å styrke studiens pålitelighet. Årsaken til at det vil være tilnærmet umulig å gjenskape denne studien er fordi intervjuene foregikk som en samtale og mye av det som ble diskutert kom som følge av tanker og ytringer i situasjonen, og det vil ikke være mulig for andre forskere å gjennomføre en eksakt lik samtale. Det er nærliggende å si at det ikke finnes noen andre som har akkurat de samme forutsetningene i forkant av intervjuene som oss, og dermed er umulig for utenforstående å tolke intervjuene på andre måter. For videre å styrke studiens pålitelighet har vi gjennomgått hvordan informantene ble valgt og begrunnet valgene vi har tatt, og vi anser informantene som gode informasjonskilder for å besvare studiens problemstilling. Informantene fikk tilstrekkelig informasjon om undersøkelsens formål og det ble tydelig formidlet at all data vil bli anonymisert. Da vi hadde begrenset kunnskap om tema fra før, mener vi at forhåndsdefinerte synspunkt ikke har styrt undersøkelsesprosessen.

### ***Bekreftbarhet (confirmability)***

Bekreftbarhet tilsvarer kvantitativ forsknings kriteriet for objektivitet. "Bekreftbarhet er å få empirisk grunnlag fra informantene om forskerens funn og fortolkninger" (Mehmetoglu, 2004), altså er bekreftbarhet knyttet til tolkningen av resultatene (Thagaard, 2002). Ved å forsøke å få en mest mulig korrekt gjengivelse av informantenes uttalelser, vil studiens bekreftbarhet kunne styrkes.



Hvis det var besvarelser som ble oppfattet som noe uklare, forsøkte vi å stille oppfølgingsspørsmål ved å spørre om vi hadde forstått informantene riktig ved å gjenta det informantene hadde sagt. Videre ble intervjuene transkribert ordrett for å sikre at alle intervjuene ble transkribert på likest mulig måte, siden vi var to som transkriberte. I noen intervjuer var det vanskelig å tyde hva som blir sagt på opptaket, og dette ble da notert med ordet "utydelig". For å få med tilfeller hvor informantene nølte eller måtte tenke seg, om ble ord som "eh", "øh" og "hmm" transkribert i tilfeller det var særlig tydelig. Vi gikk inn i teksten med tanken om å rekonstruere de faktiske samtalene, og forsøke å oppfatte meningen som informanten ønsket å formidle.

Bekreftbarhet innebærer videre at forskeren forholder seg kritisk til egne tolkninger, og at studien kan bekreftes av annen forskning, og tolkningene våre viser flere funn som samsvarer med tidligere forskning. Vi har også forsøkt å holde oss kritisk i forhold til vår egen rolle som forskere, for å forsikre leseren om at dette ikke har påvirket resultatene av studien i stor grad.

### ***Overførbarhet (transferability)***

Overførbarhet innebærer kriteriet ekstern validitet i kvantitativ forskning. Overførbarhet refererer til om empirien i studien kan benyttes i en annen lignende setting, situasjon eller kontekst enn det vi har undersøkt (Johannessen et al., 2001, s. 248). Johannessen et al. (2001, s. 248) sier at all forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare dataene som samles inn. Kvalitativ metode kan være meget relevant i forhold til overføring av kunnskap (ekstern validitet), og målet er ikke å kunne generalisere funn, men å få dybdeinnsikt i et fenomen (Mehmetoglu, 2004).

Selv om studiets case på den ene siden er relativt unikt og handler om fremtiden, eksisterer det likevel funn som trolig vil kunne brukes i andre settinger. Vi tror studien vil kunne bidra til økt forståelse av hvilke tanker og preferanser generasjon Y i Norge har når det kommer til sine fremtidig arbeidsplasser, og våre beskrivelser, refleksjoner og begrepsbruk kan vise seg å være nyttige for andre enn OSC. Studien er gjennomført innen en liten gruppe studenter med tanke på en enkelt bedrift, noe som gjør at overførbarheten svekkes. Derimot gir funnene våre et innblikk i hva informantene forteller, og funnene våre kan dermed kunne være med å bidra til mer kunnskap omkring dette fenomenet.

Det er i videre ikke mulig å vurdere disse funnene mot andre lignende studier da det ikke foreligger eksisterende forskning i de samme omgivelser, og i et forsøk på å styrke studiens overførbarhet er det blitt gitt en detaljert og rik beskrivelse av situasjonen som studeres. Dette for å sørge for at leseren har fått tilfredsstillende bakgrunnsdata for å vurdere hvor anvendelig studiens konklusjoner er for andre kontekster eller situasjoner (Mehmetoglu, 2004).

### **3.6 Oppsummering: Metode**

Det ble valgt å benytte seg av kvalitativ metode i for å undersøke tanker, preferanser og erfaringer på tema engasjement, ledelse og forventning, til generasjon Y. Informantene var studenter som potensielt kan bli medarbeidere i OSC. Vi har benyttet oss av semistrukturerte intervjuer av 8 studenter ved Marin Teknikk NTNU som har gode akademiske resultater og arbeidserfaring. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaksfunksjoner ved hjelp av mobiltelefon og datamaskin. Lydopptakene ble deretter transkribert og kodet, for deretter å bli analysert og diskutert.

Vi har i beste evne forsøkt å ivareta troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet igjennom hele studien ved å ta ulike grep for å sikre dette. Vi har tatt etiske hensyn som anonymisering, oppbevaring av datamateriale og informasjon om frivillig deltakelse. Vi har som forskere også forsøkt å være kritiske til vår rolle i forskningen. Vi anser valg av metode og informanter som relevant, og det har gitt gode data til å besvare studiens problemstilling.

## 4 Analyse og diskusjon

Studiens formål og problemstilling er så finne ut hvordan OSC kan tilrettelegge for jobbengasjement hos medarbeidere i generasjon Y. Metodikken vi har benyttet er intervjuer med tre sentrale forskningsspørsmål; hva som skaper jobbengasjement i generasjon Y, hvilken lederstil de ønsker seg, og hvilke forventninger de har til en fremtidig arbeidsplass. Analyse- og diskusjonskapittelet vil ta for seg de empiriske funn fra den kvalitative undersøkelsen, og vil bli diskutert opp mot eksisterende teori. Analysen blir presentert under de ulike forskningsspørsmålene, og diskusjon kommer deretter. Formålet med analysen er å fortolke informantenes besvarelser i henhold til relevant teori i forhold til våre funn. Dette vil bidra til å skape argumentasjon og diskusjon i studiens utarbeidede forskningsspørsmål:

- 4.1 Empirisk analyse: Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?
- 4.2 Teoretisk diskusjon: Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?
- 4.3 Empirisk analyse: Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?
- 4.4 Teoretisk diskusjon: Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?
- 4.5 Empirisk analyse: Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?
- 4.6 Teoretisk diskusjon: Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?

Dette for å kunne finne en konklusjon på studiens hovedproblemstilling;

**Hvordan kan Ocean Space Centre tilrettelegge for jobbengasjement hos medarbeidere i generasjon Y?**

## 4.1 Empirisk analyse: Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?

Hva er det som skaper jobbengasjement hos generasjon Y? I et forsøk på å besvare det første forskningsspørsmålet, resulterer sammenfatningen av besvarelsen i flere tydelige tema. I vår fortolkning av de empiriske funn, fremgår det særlig seks tema som virker å være innvirkende på informantenes jobbengasjement. Analysen viser at besvarelsene fra studentene er relativt samstemte på hva som oppleves som engasjerende. Det ble derfor valgt å inndele de mest utpregende svarene i seks tema om jobbengasjement, som i hovedsak belyses som våre viktigste funn;

### 4.1.1 Arbeidslyst

### 4.1.2 Samarbeid og prosjektarbeid

### 4.1.3 Å se teori bli virkelig

### 4.1.4 Resultat og måloppnåelse

### 4.1.5 Mestringsfølelse og meningsfylt arbeid

### 4.1.6 Jobbskifte

Informantene synes temaet jobbengasjement for intervju var spennende og viktig, og at jobbengasjement er en ønsket opplevelse på arbeidsplassen. Samtlige av informantene mente at jobbengasjement er noe positivt for dem (Sitater fra intervjuene er markert i kursiv med hermetegn): *"Ja, jeg håper selvfølgelig på det [om å få jobbengasjement på fremtidig arbeidsplass]. At du kan komme på en jobb og glede deg til det. [...] at jeg vet at det er noe kult som venter meg på jobb. Det å ha den driven da, det hadde vært artig"*.

### 4.1.1 Arbeidslyst

Flere informanter forteller at jobbengasjement gir arbeidslyst, ved at det bidrar til at de vil jobbe mer og yte "det lille ekstra" hvis de opplever at de er engasjert i arbeidsoppgavene de er tildelt. Informantene har mye erfaring med arbeidsoppgaver som for eksempel skoleoppgaver og prosjekter, noe som ofte blir trukket inn i besvarelsene deres, og de kan derfor relatere seg til å løse både oppgaver som betegnes som givende, men også kjedelige. En informant forteller at *"[...] det kommer også veldig an på hvor engasjert man er i det prosjektet. Jeg vil jo kunne jobbe mye om det er noe jeg synes er gøy"*.

Selv om flere informanter forteller historier fra da de var engasjerte, og hva det var som gjorde at de ble engasjert, er det andre som aldri har opplevd å bli engasjert. Enkelte informanter påpeker at en jobb er til syvende og sist bare er en jobb: "[...] *Kanskje ikke helt sånn oppslukt, så engasjert tror jeg kanskje ikke jeg har vært. Altså, det er mye jeg synes er veldig moro å jobbe med, og slike ting, men det har alltid vært sånn at man kan si at "det er bare et prosjekt" til slutt, man kommer til et punkt*". Informanten forteller her at han/hun ikke har opplevd behovet for å yte det "lille ekstra" for sin egen del, og kjenner seg ikke igjen i opplevelsen av å være fullstendig oppslukt i arbeidet slik at tiden flyr.

#### Oppsummering: Arbeidslyst

Informantene forteller at jobbengasjement gir arbeidslyst ved at det bidrar til at de vil jobbe fordi de har lyst, og ikke fordi de må. Eksempler på dette er skoleoppgaver eller prosjekter som informantene opplever de har vært engasjerte i, og at de da har vært villige til å yte "det lille ekstra" for at det skulle bli best mulig resultat. De forteller også at de vil være villige til å jobbe mer hvis oppgavene oppleves som morsomme. Det er derimot noen informanter som forteller at de aldri har opplevd å bli engasjert, og som opplever at når de kommer til stykke vil "det lille ekstra" ikke ha så mye å si, og at en jobb tross alt bare er en jobb.

#### **4.1.2 Samarbeid og prosjektarbeid**

Nytteverdien av å jobbe sammen i grupper eller team mot et felles mål, er noe flertallet av informantene har nevnt under ett eller flere av besvarelsene. Informantene forteller at et godt team kjennetegnes ved at det er mangfoldig, og at man bør ha en blanding av "alt", som for eksempel kjønn, alder og etnisitet. Informantene mener at slike ulikheter blant annet vil bidra til bedre gruppedynamikk, og en informant peker på viktigheten av å ha et team som består av personer som både kan og mener forskjellige ting: "[...] *fordi at da får man kjenne litt på diskusjoner og man får finne nye måter å gjøre ting på. Noen ganger tilpasse seg, og noen ganger kjempe litt for det man vil*".

Flere informanter forteller at de blir mer engasjert av å samarbeide med andre, og at gruppearbeid er noe de finner utfordrende, spennende og at "[...] *det er morsommere å ha gjort noe sammen*". Informantene forteller at samarbeid gir engasjement, det er morsommere enn å jobbe alene, og det gir dem mer lyst til å gjøre ting ordentlig. En informant forteller også at han/hun har jobbengasjement som en forventning til sine fremtidige kollegaer: "*Jeg*

*forventer at de [kollegaene] er engasjerte i jobben, for det engasjerer meg veldig når de rundt meg er engasjert". Videre forteller informantene at engasjement "smitter" hvis det er noen som er engasjerte:*

*"Jeg blir veldig ofte mest engasjert av å jobbe med andre, og se at de er engasjerte, og på en måte får det meg også veldig engasjert. I et felles prosjekt da, så vil man gjøre sitt beste for gruppen også, og da blir det ofte mer litt slik. Jeg føler jeg at hvis jeg har gjort det alene, så hadde det vært lettere å si at nå holder det, men når man er sammen om det så blir man litt engasjert sammen".*

På spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver informantene trodde ville utvikle dem mest som person, var det flere som svarte samarbeid i form av gruppe- og teamarbeid. Informantene forteller at de finner gruppearbeid utfordrende og vanskelig, men at de ser nytteverdien av å dele kunnskap, og de finner det lærerikt. En besvarelse på spørsmål om hvilken måte samarbeid kan være lærerikt, forteller en informant at samarbeid fører til et mer åpent sinn, som kan føre til at man lærer å angripe problemer på flere måter enn hva som først var tenkt ut. En informant forteller at det kan være utfordrende å tilpasse seg nye tenkemåter i grupper hun/han ikke har jobbet så mye med fra før:

*"Det å jobbe med andre mennesker sammen for å få til et felles mål da, det tror jeg vil kunne utvikle meg ganske mye. [...] bare det å tilpasse seg litt andre tenkemåter og alt slikt, gjør at man vokser veldig som person. Det er nok derfor jeg også tenker at jeg har lyst til å jobbe med samarbeid i fremtiden også, fordi jeg merker at det gir meg veldig mye, og jeg vokser veldig på det".*

Selv om de fleste informantene er positivt innstilt til samarbeid, er det også noen som synes samarbeid ofte er vanskelig fordi det går for mye frem og tilbake, og at det ofte er lettest å bare gjøre det selv. En informant forklarer det slik: "[...] jeg er jo slik at jeg gjerne har et klart bilde av hvordan ting skal gjøres, og hvis noen andre vil gjør det på en annen måte så blir jeg litt.. "ja okei". Så må jeg jo bite det i meg, for det er jo veldig dumt å skal si noe på alt". En informant forteller at grunnen til at han/hun vil samarbeide med andre er fordi det er praktisk og fører til at flere arbeidsoppgaver blir gjort: "[...] som person så vil jeg tro at det å jobbe i lag med andre folk og få flere arbeidsoppgaver gjort, både i gruppe, men også at flere gjør sine oppgaver og så skal de settes sammen til slutt. Det vil jeg tro er veldig utviklende i form av at du må ha god kommunikasjon for at det skal gå opp".

På spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver informantene håpet å få jobbe med, og hvordan en ønsket at en arbeidsdag skulle se ut, fortalte informantene at prosjektbaserte arbeidsoppgaver hvor man kan jobbe i team er gøy og det som frister mest, - og det å sitte alene på kontoret fristet minst. Informantene trekker fram samarbeid som en av hovedforklaringene til at de foretrekker prosjektarbeid, og en annen forklaring er at prosjektarbeid fører til at de får være med på en prosess fra start til slutt, og at man ikke må sitte med enkeltting: "[...] jeg ønsker å følge opp prosjekter helt igjennom. Jeg har ikke lyst til å sitte og analysere en liten bit av et skip, jeg har lyst til å se mer av det store bildet og jobbe igjennom, jobbe med det fra det begynner til det avsluttes". Informantene forteller videre at de synes prosjektarbeid er attraktivt fordi de "[...] egentlig liker å lære alt, og være med på alt, og få til alle delene". Det å få følge et prosjekt gjennom hele prosessen er noe de fleste informantene tar opp: "Ja, det kan jeg virkelig tenke meg. Det synes jeg er gøy. At man jobber på et prosjekt, og så får man fulgt det prosjektet hele veien, og så begynne på et annet prosjekt. Det tror jeg jeg ville likt".

#### Oppsummering: Samarbeid

Informantene forteller at de ser nytteverdien av det å jobbe sammen i grupper eller team for å nå et felles mål, og sier at et team bør bestå av individer som både kan og mener forskjellige ting, - for det bidrar blant annet til bedre gruppedynamikk. Flere informanter forteller at de blir engasjert av å jobbe sammen med andre, og de kan oppleve å bli "smittet" av engasjement hvis andre har det. Mens noen forteller at samarbeid engasjerer, er det andre som forteller at de vil samarbeide på grunn av de praktiske årsaker som det medfører. Informantene sier de ser nytteverdien av å dele kunnskap og de synes det er lærerikt, og de tror det kan gi de et mer åpent sinn. Mens de fleste informantene er positivt innstilt til å samarbeide, er det også noen som synes det er lettest å løse problemer på egen hånd. Prosjektarbeid er videre en ønsket arbeidsform, siden informantene; 1) får samarbeide, 2) det gir variert arbeid, og 3) gir de muligheten til å være med på en prosess fra start til slutt.

#### **4.1.3 Å se teori bli virkelig**

Informantene er per i dag studenter ved Marin Teknikk, som er et teknisk rettet studie, og drømmearbeidsoppgavene til flere av studentene er at de får kombinere teori med praksis, og at de får se at teori blir virkelig. Flere av informantene forteller at det gjør dem stolt over sine arbeidsoppgaver hvis de ser fysisk de oppgavene de har arbeidet med. En informant forklarer det slik:

*"Jeg liker veldig godt å se ting jeg har jobbet lenge med. Det er jo derfor jeg valgte Marin [Teknikk], fordi det er store ting man kan se på. Så det hadde vært veldig gøy da, hvis man kan jobbe med for eksempel noen prosjekter i oljebransjen, hvor ting er stort og man får se det etterpå. Det at man først regner på ting og slikt, og så blir det virkelig noen ting".*

Informantene forteller at vil se at teori blir virkelig, ved de har lyst til å lage noe. De sier de håper å finne arbeidsoppgaver som er utfordrende og interessante, samt varierende, for de sier det er det som engasjerer dem. De synes det er "[...] *mye kulere hvis man får være med på nye prosjekter, finne nye kule løsninger, bruke nye metoder. Drømmearbeidet er å bruke det jeg kan, lære nye ting, være med nye folk, slike ting*". Flere av informantene forteller at å jobbe kun med en av delene vil bli kjedelig, og at det vil være viktig å ha mulighet til å gå litt i mellom teori og praksis. Flere av besvarelsene går ut på at drømmejobben vil være å se på en ting i teorien først, og deretter følge opp det praktiske: *"Jeg håper jeg, hvis jeg treffer min drømmejobb eller der jeg har lyst til å jobbe, så har jeg lyst på en jobb der jeg ser på en ting i teoretisk sammenheng og så får være med på å følge opp i praktisk sammenheng etterpå"*.

#### Oppsummering: Å se teori bli virkelig

Informantene forteller at de drømmer om å kunne kombinere teori med praksis, og se at teori blir virkelig. De forteller også at de kan bli stolte over arbeidsoppgavene hvis de fysisk kan se hva de har arbeidet med, - og gjerne la det være store ting. Videre forteller informantene at de gjerne har lyst til å lage noe, og at de ønsker arbeidsoppgaver som er utfordrende, interessante og varierende, for det er det som engasjerer dem.

#### **4.1.4 Måloppnåelse og resultat**

Måloppnåelse og resultat er overordnede tema for flere av informantenes besvarelser, og en informant svarte følgende på hva en jobb betyr for vedkommende: *"Jeg ser jo for meg at det er der jeg kommer til å måle meg selv litt, at det er der man ser resultater. Der man får fremskritt"*. Resultat er videre et svar flere informanter har på spørsmål om hva det er som gjør dem stolte. En informant forteller: *"Det at jeg føler at jeg har gjort en god jobb, at jeg har utført noe, og nådd de målene jeg har satt meg. Da kan jeg være stolt"*. Informantene som nå er studenter, måler sine resultater i eksamener og karakterer, og en informant forteller at det er de fremtidige målene som engasjerer: *"På skolen så blir det jo litt de der fremtidige*



*målene, slik som eksamen, at jeg blir engasjert av det jeg gjør fordi jeg vet at det kan lede til et endelig mål som jeg blir fornøyd med".*

Besvarelsene viser at hvis informantene får se resultater, og at de vet noen ser disse resultatene, så vil det bidra til at de blir mer motiverte. Delmål blir nevnt som en måte for å holde motivasjonen oppe ved å oppleve at man har utrettet noe: "*[...] du blir jo passe lei om du bare sitter der og så kommer du ingen vei. Det vil jeg påstå er ganske viktig*". Andre informanter forteller at det å se resultater betyr ganske mye, fordi de ønsker opplevelsen av å ha gjort noe konkret, og mulighet til kunne krysse ting av listen: "*Ja, enten krysse av listen, eller bare det å se at det går litt fremover da. [...] jeg synes det er deilig å se resultater ja, litt konkret*". Det å oppnå resultat blir også fortalt å være selvrealiserende.

Det er flere informanter som forteller at de vil ha mål og muligheten til å bli ferdig med noe, og de knytter det å ha en opplevelse av å ha utrettet noe som man se tilbake på og være stolt av. En informant forteller at betydningen av å utrette noe i løpet av en dag har mye å si, og at effektivitet kan måles ved hjelp av delmål: "*Det har ganske mye å si. Det er noen dager hvor jeg kommer hjem fra skolen og føler at man egentlig ikke har lært noe. Det stresser meg litt. Delmål har ganske mye å si, det å bruke tiden effektivt*". Informantene forteller også at det å oppleve at man har utretter noe i løpet av en dag har veldig mye å si for selvfølelsen: "*Det har veldig mye å si for selvfølelsen. [...] og om du har hatt en god arbeidsdag så går jeg kanskje hjem med en annen ro i sjelen i forhold til at jeg vet at i dag har jeg fått gjort en god del.*"

#### Oppsummering: Måloppnåelse og resultat

Flere av informantene forteller at de blir motivert, engasjert og stolt av å se resultater. Det er flere informanter som forteller at de ønsker å ha mål og delmål, da det knyttes til opplevelsen av å ha utrettet noe, - som igjen øker selvfølelsen. Informantene som nå er studenter måler seg opp mot karakterer og eksamener, og forteller at det er de fremtidige målene som engasjerer. Informantene forteller videre at hvis de får se resultater av det de har gjort, og at de vet at det er andre som også ser disse resultatene, vil det virke motiverende. Resultater blir videre fortalt å være selvrealiserende.

#### 4.1.5 Meningsfylt arbeid og mestringsfølelse

Flere informanter forteller at det er håpløst hvis arbeid ikke oppleves som meningsfylt, og med meningsfylt arbeid menes det interessante og utfordrende oppgaver, og en informant forklarer at: *"Du har ikke et meningsfylt resultat, hvis du ikke har meningsfylt arbeid"*. En informant knytter meningsfullt arbeid til det å ha sine egne meninger, og at det er noe som motiverer: *"Det at man skal kunne få ha meninger tror jeg vil sette på toppen. Hvis ikke så vil man få litt ringvirkninger, det blir sånn at hvis man ikke kan motivere seg til noe så blir det så innmari kjipt og kjedelig"*. Videre mener informantene at meningsfylte arbeidsoppgaver er ordentlige og varierte, og det motiverer dem og gjør de stolte:

*"Jeg vil at det skal være meningsfylt, og man kan gå rundt og være litt stolt og at man kan, ikke bare komme og flytte papirer da fra ene pulten til den andre, hele tiden. At det er noe ordentlig, noe man driver med og gjør. For hvis ikke synes jeg det er vanskelig å motivere meg til jobb hvis jeg føler at jeg bare kommer å leser manualer, og egentlig har det litt kjipt. Jeg må ha noe interessant"*.

Informantene forteller også at det å oppleve mestringsfølelse er noe som oppleves som engasjerende og motiverende. En besvarelse på spørsmålet om hvorfor informant ble engasjert av akkurat den aktiviteten informanten fortalte, forklarte en informant følgende; *"Det er på en måte noe nytt, litt sånn innovativt og en annen måte å tenke på. Samtidig som du må trekke inn mange ting som du har lært fra før. Det kan også være noe annet, som når du lærer noe og så går det opp et lys når du skjønner det, så er det veldig motiverende og engasjerende"*.

Informantene forteller at de opplever å bli engasjert og stolt når de opplever at de bidrar til noe viktig, og når de opplever at lyset går opp for dem når de har jobbet med utfordrende oppgaver. En informant forteller det slik: *"Det eneste jeg kan tenke meg, med studie, er at når jeg sitter lenge med noe og så til slutt så forstår jeg det. At det går opp et lys, og at man skjønner at det ikke var så vanskelig likevel."* En annen informant forteller at opplevelsen av at man gjør noe viktig, er det som innebæres i det å føle mestring: *"Det er jo det at jeg føler jeg gjør noe viktig. Jeg blir litt stolt når jeg sitter å regner på noe som ikke så mange andre behersker, og at dette er bra"*. Betydningen av å oppleve at man har gjort sitt beste og at det er godt nok, og at informantene føler at de mestrer det, blir trukket frem når informantene får spørsmål om hva som skal til for å oppleve stolthet. Noen informanter peker på at de også opplever stolthet hvis det har vært utfordringer på veien, men at han/hun har fått det til

likevel: "[...] gjerne ofte hvis det har vært litt frustrasjon på veien, og det har vært litt dritt noen ganger liksom. Så kommer det ut noe bra av det, da blir man ganske stolt når man vet at det har vært litt hardt å få det til".

#### Oppsummering: Mestringsfølelse og meningsfylt arbeid

Informantene forteller at uten meningsfylt arbeid, vil arbeidet føles håpløst. Med meningsfylt arbeid menes å ha sine egne meninger og det å ha ordentlige og varierte arbeidsoppgaver, og dette er noe som motiverer og gir stolthet. Informantene forklarer videre at det å oppleve mestringsfølelse er noe som oppleves som engasjerende og motiverende. Det informantene legger i mestringsfølelse er det å oppleve at man gjør noe viktig, og at de opplever at lyset går opp for dem ved at de behersker noe. Informantene trekker også fram at det er viktig å føle at når man har gjort sitt beste, så er det godt nok.

#### **4.1.6 Jobbskifte**

Det ble stilt spørsmål om informantene mente det var grunn nok å forlate en arbeidsplass hvis man ikke følte seg engasjert i jobben sin. Det ble videre stilt spørsmål ved hva som egentlig skal til for at informantene forlater en arbeidsplass. Disse spørsmålene er tatt med "en klype salt", da informantene enda ikke har vært over lengre tid i en relevant jobb for sitt studie, da de i hovedsak er studenter som har jobbet deltid.

Informantene forteller at de ikke fullstendig avhengig av engasjement på en arbeidsplass for å holde seg der, og flere av informantene er realistiske og drar opp dagens situasjon: "*Akkurat nå så er jo ikke jobbmarkedet, hvert fall ikke for oss, helt sykt så du kan velge og vrake. Så det er veldig sånn at man må velge safe veldig ofte, før man kan være engasjert og hodestups i noe. Hvert fall i starten*". Flertallet av informantene forteller at det antakeligvis skal mer til enn å føle seg uengasjert i jobben, og at det må være i kombinasjon av andre ting for at de skulle vurdere å forlate arbeidsplassen: "[...] *men jeg tror at hvis man har mangel på engasjement og i tillegg av å føle at man ikke har utrettet noe på slutten av dagen, og slike ting. Da er det plutselig ikke noe gøy å være med i den jobben lengre*".

Informantene forteller at de vil forsøke å finne ut hvordan de kan bli mer engasjert på arbeidsplassen før de vurderer å bytte jobb, men hvis man aldri blir engasjert vil muligheten for å bytte jobb vurderes. En informant sier dette om manglende engasjement og å skifte jobb:

*"Kanskje ikke med en gang, det går jo an å finne ut av hva som gjør at du blir mer engasjert. Hvis man liksom aldri er engasjert i jobben, så ja".* Noen informanter trekker også fram løsninger som å få andre arbeidsoppgaver eller å bytte stiling innad i bedriften, slik at man ikke nødvendigvis må bytte arbeidsplass. Alle informantene sier de vil gi arbeidsplassen "et nytt forsøk" og prøve å finne en løsning før de vil vurdere en oppsigelse. Informantene forteller at de tross alt har opplevd å mangle engasjement på skolen før, men med tiden og nye forsøk, har de fortsatt skolegangen uansett. En informant forteller at det er en opplevelse av at ting er umulig enten om det er; lite variasjon, dårlig arbeidsmiljø eller ledelse, som gjør at vedkommende vil vurdere å bytte jobb. De fleste informantene forteller at det er viktig å ha en åpen dialog med arbeidsgiver, og at de i hovedsak vil være lojal mot bedriften:

*"Jeg tror kanskje jeg ville gjort andre ting før jeg forlater den. Jeg ville først tatt det opp med arbeidsgiveren min. [...] men jeg tror jeg ville vært ganske ærlig på det [at vedkommende føler seg uengasjert], for jeg er overbevist om at jeg ville gjort en mye bedre jobb om jeg har et visst engasjement til det jeg holder på med".*

Informantene peker på at de i hovedsak ikke vil forlate en arbeidsplass med mindre det oppstår en følelse av håpløshet, og det er først når man opplever at det ikke finnes noen annen utvei en oppsigelse vil bli vurdert. En informant forteller at han/hun vil vurdere å forlate en arbeidsplass når:

*"Det må vel være at arbeidsoppgavene ikke gir meg noe, at jeg ikke synes det er interessant, eller at jeg føler at det bare er det samme hele tiden og at jeg ikke vokser noe på det. At man kanskje ikke blir nok utfordret, og at man ikke ser noe potensiale heller, eller at man ikke tenker at det kan bli noe bedre heller".*

Alle informantene forteller videre at de må ha alternative arbeidsplasser på plass før de vil vurdere å forlate sin nåværende arbeidsplass:

*"Jeg ville hvert fall helt sikkert sett på alternativer hvis jeg hadde ikke hadde følt meg engasjert. Hvis jeg ikke hadde følt meg engasjert, så kan jeg tenke meg at jeg også hadde syntes at det hadde vært kjedelig å gått på jobb, og egentlig ikke følt at jeg har fått så mye ut av det. Hvis jeg får mye ut av det og føler at det er gøy, så blir jeg jo engasjert. Så da ville jeg nok begynt å se på alternativer hvert fall, og hvis det hadde kommet et bra alternativ så kunne jeg nok byttet".*

### Oppsummering: Jobbskifte

De fleste informantene forteller at de ikke er fullstendig avhengig av engasjement på en arbeidsplass for å holde seg der, og flere av informantene er realistiske og drar opp dagens situasjon hvor jobbmarkedet ikke er på topp. Flertallet av informantene forteller at det antakeligvis må mer til enn å føle seg uengasjert i jobben for at de skal vurdere å forlate en arbeidsplass, men en kombinasjon med mangel på andre jobbressurser kan bidra til at en eventuell oppsigelse vurderes. Informantene vil i hovedsak ikke bytte arbeidsplass og de vil være lojale, og de vil forsøke å løse problemet med både seg selv og virksomheten. En informant forteller at det er en opplevelse av at ting er umulig; enten om det er lite variasjon, eller dårlig arbeidsmiljø eller ledelse, som gjør at informantene vil vurdere å bytte jobb. Det er først når informantene mistrives, og opplever at det ikke finnes noen annen utvei enn oppsigelse, slik som følelse av håpløshet, at man ikke passer inn sosialt eller at man ikke lengre vokser på de arbeidsoppgavene man har. De må også ha alternativene klare hvis det skulle komme så langt som en oppsigelse.

## **4.2 Teoretisk diskusjon: Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?**

Det er flere tema som går igjen når vi forsøker å finne ut hva det er som egentlig skaper engasjement hos potensielle arbeidstakere ved OSC. De tema som er mest fremtredende, og som informantene opplever er direkte knyttet til jobbengasjement er; 1) samarbeid, 2) å se teori bli virkelig, 3) resultat og måloppnåelse, 4) mestringsfølelse og meningsfylt arbeid.

Informantene forteller at engasjement får de til å yte "det lille ekstra" for at en oppgave eller et prosjekt skal bli enda bedre (selv om det ikke er behov for det). Dette samsvarer med JD-R-modellen for engasjement hvor det forklares at et arbeidsmiljø som tilbyr rikelig med jobbressurser (Bakker et al., 2003b), kan være med å påvirke de ansattes vilje til å yte "det lille ekstra" i sine arbeidsoppgaver. I samsvar med JD-R-modellen vil det å tilfredsstille for de jobbressurser som potensielle medarbeidere i generasjon Y opplever skaper engasjement, vil dette kunne gi ansatte som blant annet opplever tilhørighet, jobbtilfredshet, jobbinvolvering og lav turnover, aktiv læringsadferd og medarbeiderskap. Videre kommer det frem at det må mer til enn kun mangel på engasjement for at informantene skal vurdere å forlate en arbeidsplass. Diskusjonsdelen vil dele opp tema på lik måte som i analysedelen, i et forsøk på å gjøre diskusjonen så oversiktlig som mulig:

1. Arbeidslyst
2. Samarbeid og prosjektarbeid
3. Å se teori bli virkelig
4. Måloppnåelse og resultat
5. Mestringsfølelse og meningsfylt arbeid
6. Jobbskifte

### ***Arbeidslyst***

Flere informanter forteller at de er villige til å jobbe mer og yte "det lille ekstra" hvis de opplever at de er engasjert i arbeidsoppgavene de er tildelt. Dette underbygger Wellin og Concelman (2007) definisjon av engasjement som den forestilte kraften som motiverer ansatte til høyere (eller lavere) nivå av ytelse. At informantene sier de vil jobbe mer hvis de er engasjerte kan tolkes dithen at jobbengasjement kan fungere som et bidrag til arbeidslyst hos generasjon Y. Jobbengasjement gir arbeidslyst til informantene ved at de jobber fordi de har lyst, og ikke fordi de føler at de må. Å legge til rette for jobbengasjement som vil kunne føre til arbeidslyst, er noe som kan være av høy verdi for en virksomhets effektivitet (Erickson, 2005).

Informantene forteller at de vil kunne prioritere jobb over fritid hvis de opplever at de arbeider med noe morsomt. Dette kan tolkes dithen at utfordringer som kan oppstå ved at generasjon Y har høyere verdier knyttet til fritid enn jobb (Twenge et al., 2010), kan reduseres hvis arbeidsplassen legger til rette for at generasjon Y kan arbeide med noe de synes er morsomt. Dette vil kunne antas å føre til jobbengasjement. Enkelte informanter har derimot ikke opplevd å være engasjerte. Dette underbygges av teori som forteller at det skal mer til for å engasjere generasjon Y, og at de ikke blir i like stor grad engasjerte som tidligere generasjoner (Sheila, 2015).

Det er nærliggende å anta at informantene har like jobbkrav og like jobbressurser siden de går i samme klasse på samme studie, og en mulig årsak til at noen kan føle mer engasjement enn andre kan være på bakgrunn av deres personlige ressurser. Siden det i studien ikke vurderes hvordan informanter er som personer, for eksempel om de har lav eller høy selvtillit, vil det være vanskelig å vurdere JD-R-modellen opp mot de personlige ressursene. Dette kunne ha

vært interessant å undersøke, da teorien forteller at de som har positive selvevalueringer vil ha evnen til å påvirke eget arbeidsmiljø på en positiv måte, og de vil kunne være mer motstandsdyktige til jobbkrav. Personlige ressurser vil videre kunne virke inn på om informantene opplever jobbkrav som en utfordring eller en hindring (Bakker et al., 2007).

### ***Samarbeid og prosjektarbeid***

Samarbeid er et tema som ofte går igjen på en del på informantenes besvarelser. I motsetning til generasjon X som er beskrevet å være selvstendige og individualistiske (Twenge et al., 2010), virker det som om generasjon Y har mye fokus på samarbeid, og det å jobbe mot et felles mål sammen. Informantene forteller at de ser nytteverdien av å jobbe sammen i grupper og team, da det fungerer som en forløper til jobbengasjement, men også av praktiske årsaker som at man får gjort mer sammen. Teori mener at sosial støtte i form av samarbeid og veiledning blant annet skaper fellesskapsfølelse (Leiter og Maslach, 2005, Maslach og Leiter, 1997). Dette underbygges av Singh et al. (2012) som forteller at generasjon Y verdsetter organisasjoner som tilbyr muligheten til å bygge livslange relasjoner, skape en form for fellesskapsfølelse og å føre mennesker nærmere hverandre, - noe som vil være mulig å bygge gjennom godt samarbeid.

Flere informanter forteller at de foretrekker prosjektarbeid sammen med andre framfor å sitte alene på kontoret. Teori sier at å øke interaksjon mellom kollegaer og høyere bruk av team antas å være viktig, siden konflikter kan påvirke graden av jobbengasjement (Leiter og Maslach, 2005), noe som vil kunne påvirke positivt da prosjektbasert arbeid er det informantene i hovedsak foretrekker. Informantene forteller videre at samarbeid fører til engasjement, og det å være sammen med andre engasjerte medarbeidere fører til at man blir "smittet" av deres engasjement, noe som vil kunne føre til mange positive fordeler, - på både individuelt og organisatorisk nivå (Christensen, 2011). Informantene forteller også at samarbeid bidrar til at de vil løse oppgaver mer ordentlig og en kan holde på lengre. Dette kan relateres til at samarbeid gir økt arbeidslyst, noe som stemmer godt overens med Erickson (2005) sin studie som forteller at ønskelig adferd og ønskelige holdninger forbundet med jobbengasjement er lokalisert i arbeidsforhold, og virkningen av oppnådd jobbengasjement antas å være av høy verdi for en virksomhets effektivitet. Ved å legge til rette for samarbeid vil informantene jobbe mer effektiv både ved at de vil løse oppgavene mer ordentlige, og de vil få mer utholdenhet.

Informantene forteller at de opplever at samarbeid kan føre til at de kan utvikle seg som person, og at det er noe de vokser på. Informantene forteller at samarbeid er en av hovedårsakene til at de foretrekker prosjektarbeid, den andre årsaken er at de får være med på en prosess fra start til slutt, hvor man ikke bare må arbeide med enkeltting. Dette tolkes dithen at potensielle medarbeidere ved OSC vil ha variasjon i arbeidet sitt, og de vil ha mulighet til å lære og utvikle seg. Det å ha muligheten til å lære og utvikle seg er for mange en naturlig og ønskelig del av arbeidslivet, og er høyt korrelert med alle tre aspektene av jobbengasjement (vitalitet, entusiasme og fordypelse) (Schaufeli og Bakker, 2004). Singh et al. (2012) viser at generasjon Y verdsetter læringsmuligheter for å kontinuerlig kunne utvikle seg, og går under punktet "selvrealisering", noe som underbygger funnene. Selvaktualisering er ifølge Maslow (1954) behovet for å utvikle og realisere sine evner og potensial, og om ansatte gis mulighet til dette i jobben kan det føre til sterke motiverende krefter (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Variasjon kan videre kobles opp mot Singh et al. forskning som forklarer at generasjon Y misliker rigiditet ved rutinearbeid.

En informant forteller også at samarbeid kan bidra til at man kan lære å angripe problemer på flere måter. Det å lære å angripe problemer på andre måter vil føre til at informantene hever sin kompetanse, som også er en jobbressurs som er sterkt forbundet med jobbengasjement (Schaufeli og Bakker, 2004). Det å kontinuerlig ha mulighet til å utvikle seg underbygges også av funnene i studien til Singh et al. (2012). Der kommer det frem av generasjon Y ønsker mental stimulering, og ser på en virksomhet som et universitet der læring er fremmet, verdsatt og belønnet.

### ***Teori som blir virkelig***

Det å kombinere teori med praksis, å se at teori bli virkelig, og å lage noe, er noe flere informanter forteller de har lyst til å arbeide med. Informantene sier de håper å finne arbeidsoppgaver som er utfordrende, interessante, og varierende, og som vil engasjere dem. Dette samsvarer godt overens med Herzbergs motivasjonsteori at arbeidet i seg selv må være utfordrende, hvor det er muligheter for berikelse, og være av interesse for arbeidstakeren for at det skal lede til motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette underbygges igjen av at utfordringer og oppgavevariasjon er jobbressurser som kan føre til jobbengasjement hos generasjon Y (Schaufeli og Bakker, 2004). Det at informantene vil se at teori blir virkelig, - gjerne noe man kan se fysisk, kan tolkes dithen at de har lyst til å se resultater av det de har arbeidet med, noe som videre vil bli diskutert under "måloppnåelse og resultater". En



informant forteller også at han/hun gjerne vil være med på "[...] nye prosjekter, finne nye kule løsninger, bruke nye metoder". Dette sitatet kan tolkes som at informantene er opptatt av innovasjon, noe den indiske studien til Singh et al. underbygger ved at de har funnet at "innovasjon og entreprenørskap" er den viktigste egenskapen generasjon Y søker på en arbeidsplass.

### ***Måloppnåelse og resultat***

Flertallet av informantene forteller at de blir motivert, engasjert og stolte av å se resultater, noe som stemmer godt overens med intensjonen til målsettingsteorien hvor det å arbeide mot et bestemt mål er en sentral motivasjonskilde (Locke og Latham, 1990). Informantene ønsker å ha mål og delmål, og hensikten med å sette egne mål er å oppnå resultater, - med andre ord å prestere. Å få motivasjon av å se resultater kan videre kobles til McClelland (1962) som definerer prestasjonsmotivasjon som et individs behov for å møte realistiske mål, motta feedback og en følelse av måloppnåelse.

Informantene som nå er studenter vurderer seg selv opp mot karakterer og eksamener i studietiden, og det er dermed ikke overraskende at "resultater og måloppnåelse" ble et av hovedpunktene som skal til for å motivere dem. Det å vurdere seg selv opp mot karakterer og eksamener, kan derimot tyde på ytre motivasjon, - hvor motivasjonen er drevet av belønning i form av karakterer, og er uavhengig av handlingen (Deci og Ryan, 1985). Informantene forteller at de blir motiverte hvis de får se resultater, i tillegg til at de vet at noen ser disse resultatene. Det at informantene bli motiverte av at de vet at andre ser resultatene deres, kan tyde på at anerkjennelse vil kunne være en motivasjonsfaktor. Anerkjennelse er en jobbressurs som er ifølge teorien er vist til å føre til jobbengasjement (Maslach og Leiter, 1997). Anerkjennelse er også ifølge Herzbergs tofaktorteori en av egenskapene som aktivt skaper jobbtrivsel når de er tilstede. Anerkjennelse er videre et av funnene i Singh et al. (2012) studie for de mest ettertraktede egenskapene ved en arbeidsplass, og er under funnet "Identitet og sosial status". Singh et al. (2012) sin studie sier at til tross for at generasjon Y refereres som "Meg-generasjonen", så setter de blant annet anerkjennelse av samfunnet svært høy, noe som indikerer at samfunnet fortsetter å være referansepunkt for selvevaluering.

### ***Mestringsfølelse og meningsfylt arbeid***

Informantene forteller at hvis ikke arbeidet føles meningsfylt, vil det føles håpløst. Når yngre generasjoner mister motivasjon til å være engasjerte i arbeidsoppgavene sine, og blant annet

finder sine arbeidsoppgaver mindre meningsfylte, vil dette svekke ønsket deres om å forbli på arbeidsplassen betydelig sammenlignet med de eldre generasjoner (Kowske et al., 2010) og (Twenge et al., 2010). Det er dermed naturlig å anta at det vil være hensiktsmessig for OSC å fokusere på å skape meningsfylt arbeid for sine ansatte.

Flertallet av informantene forteller at de blir motiverte av meningsfylt og interessant arbeid. Noen informanter knytter meningsfylt arbeid til det å ha sine egne meninger, og noen sier at det er å ha ordentlige og varierte arbeidsoppgaver. Dette tyder på at generasjon Y har behov for selvbestemmelse (autonomi) og kompetanseheving, noe som tyder på indre motivasjon. Indre motivasjon kommer av indre faktorer som at det interesserer, utfordrer eller skaper glede hos medarbeiderne (Ryan og Deci, 2000), og dette stemmer godt overens med kognitiv evalueringsteori og selvbestemmelsesteorien. Der er det fokus på de tre iboende psykologiske behovene kompetanse, tilhørighet og behov for autonomi (Deci og Ryan, 1985).

Informantene mener at det å oppleve mestringsfølelse er noe som oppleves som engasjerende og motiverende, og teori forteller at det å mestre en jobbsituasjon og bruke sine evner kan være avgjørende for graden av motivasjon (Deci og Ryan, 1985). I hva informantene legger i "meningsfylt arbeid" fremtreder svarene at det er; når de gjør noe viktig, og at "lyset går opp" for dem når de har arbeidet med utfordrende oppgaver. Målsettingsteorien sier at det viktig å sikre at et individ føler grad av mestringssevne i forbindelser med mål som skal nås, og informantene forteller at det er viktig at de opplever at når de har gjort sitt beste, så er det også godt nok. Dette underbygges av Llorens et al. (2006) som forteller videre at økt selvopplevd mestringsfølelse er positivt relatert til jobbengasjement.

### ***Jobbskifte***

Hvis det er mangel på engasjement i kombinasjon av andre ting, som for eksempel at informantene ikke opplever at de utretter noe og ikke utvikler seg, sier de at dette vil kunne få de på tanken om å forlate arbeidsplassen. Dette viser betydningen av å gi de potensielle medarbeidere ved OSC en utviklingsarena hvor de får muligheten til å lære og utvikle seg (Singh et al., 2012). Det er noe som også er jobressurser som korreleres høyt til jobbengasjement (Schaufeli og Bakker, 2004).

Informantene forteller at det er viktig å ha en åpen dialog med arbeidsgiver, noe som er et tegn på at de vil være lojale mot sin arbeidsgiver. Gjennomgangen av empirien viser at

informantene virker å være mer lojale enn hva som var forventet ut fra gjennomgått teori. Der blir generasjon Y blir stemplet som illojale av arbeidsgivere fordi det er mindre vanlig for denne generasjonen å bli i en jobb i mer enn to år (Alsop, 2008). Videre forklares det at generasjon Y ofte er mer lojal mot sin egen utvikling, enn sin arbeidsplass (Alsop, 2008).

Informantene forteller at de vil i hovedsak ikke forlate en arbeidsplass, med mindre at man ikke ser noen annen utvei. En informant påpeker at det er opplevelsen av at ting er umulig som vil gjøre at informanten vil bytte jobb, og det kan komme av at det enten det er lite variasjon, eller dårlig arbeidsmiljø eller ledelse. Lite variasjon kan kobles opp mot mangel på muligheten til å lære og utvikle seg, som er en jobbressurs som er positivt korrelert til jobbengasjement. Videre sies det at hvis arbeidsmiljøet er belastende psykisk eller fysisk, kan dette jobbkrevet være en av årsakene til at generasjon Y vil forlate arbeidsplassen. Teori sier at når yngre generasjoner oppfatter arbeidsmiljøet som lite tilpasset, kan deres lite sentrale fokus på jobben og deres svake lojalitet svekke ønsket om å forbli på arbeidsplassen betydelig mer sammenlignet med eldre generasjoner (Sheila, 2015). Arbeidsmiljø er videre en av de 9 hovedgruppene av ønskede egenskaper hos en arbeidsplass i den indiske studien til Singh et al. (2012), hvor det forklares at generasjon Y ønsker en arbeidsplass med hyppige kaffepause, fleksible arbeidstider og godt opplyste lokaler med åpne plasser.

#### **4.2.1 Oppsummering teoretisk diskusjon: Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?**

Jobbengasjement bidrar til arbeidslyst hos potensielle medarbeidere i OSC, ved at det både gir mer utholdenhet og motivasjon til å yte "det lille ekstra", noe som stemmer godt overens med Wellin og Concelman (2007) teori. Noen informanter har aldri opplevd å være engasjerte, noe som kan tyde på at teori som forteller at generasjon Y ikke blir i like stor grad engasjert som tidligere generasjoner, stemmer. Informantene forteller at de ser nytteverdien av å jobbe sammen, da det både fungerer som en forløper til jobbengasjement, og av praktiske årsaker som at man får gjort mer sammen. Dette er funn som stemmer godt overens med (Maslach og Leiter, 1997) og Singh et al. (2012). Informantene vil videre ha variasjon, interessant arbeid, utfordrende, mulighet til å vokse og kompetanseheving, - altså jobbressurser som er høyt korrelert med alle tre aspektene av jobbengasjement (vitalitet, entusiasme og fordypelse) (Schaufeli og Bakker, 2004). Dette samsvarer med Herzbergs motivasjonsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015) og Singh et al. (2012) om selvaktualisering, og at generasjon Y misliker

rigiditet ved rutinearbeid. Informantene forteller videre at de blir engasjert, motivert og stolte av å se resultater, noe som stemmer overens med intensjonen til målsettingsteorien.

Meningsfylt arbeid vurderes som en nødvendighet, og med det menes det indre motivasjon med fokus på kompetanseheving og selvbestemmelse (autonomi), noe som samsvarer med kognitiv evalueringsteori og selvbestemmelsesteori. Mestringsfølelse blir også tatt opp, noe som har en sentral del i målsettingsteorien, og som er positivt relatert til jobbengasjement (Llorens et al., 2004). De fleste informantene mener også at det må mer til enn mangel på engasjement for å forlate en arbeidsplass, men hvis det er i kombinasjon med at de ikke opplever de utretter noe og ikke utvikler seg, vil de kunne vurdere det. Dette peker på at potensielle medarbeidere i generasjon Y verdsetter utvikling, og at de vil at en arbeidsplass skal være en utviklingsarena (Singh et al., 2012).

### **4.3 Empirisk analyse: Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?**

Flere av dagens ledelsespraksiser og prosesser har blitt utformet for tidligere generasjoner i arbeid, og det dermed er ingen garanti for at disse vil fungere for de kommende generasjonene (Senneset, 2008). Vi ønsket derfor å undersøke generasjon Y sine tanker om hva som gjør en god leder, og hvilken type leder de ønsker å jobbe med. I et forsøk på å besvare forskningsspørsmålet har besvarelsene til informantene blitt sammenfattet og delt inn i ulike tema som fremheves som de viktigste funn i studien;

4.3.1 Hva kjennetegner en god leder?

4.3.2 Å bli sett og hørt

4.3.3 Flat hierarkisk lederstruktur

4.3.4 Autonomi (selvbestemmelse)

#### **4.3.1 Hva kjennetegner er god leder?**

Informantenes besvarelser viser at de har ulike tanker på hva som kjennetegner en leder, og hva som gjør en god leder. En av informantene svarte "*For å oppsummere; hyggelig, men bestemt*" på spørsmål om hva som gjør en god leder, og informantene nevner blant annet "myke" trekk de ønsker i en leder: "*I min første jobb så forventer jeg at han skal hjelpe meg fram slik at jeg blir komfortabel med det jeg gjør og viser forståelse for at man er ny. Men*

*når man har jobbet der en stund vil man jo ha litt andre forventinger, for da skal han jo tenke at jeg kan mye".* Alle informantene trekker fram at en god leder er noen som er hyggelig og omgjengelig.

Informantene trekker også fram "harde" trekk de mener gjør en god leder, som at en leder blant annet bør være målrettet. Flere av informantene trekker fram kompetanse og respekt, og en informant forklarer: *"For meg betyr det kompetanse og respekt. En god leder for meg er en som har solid kompetanse, og som jeg klarer å respektere".* Flere av informantene ønsker videre at en leder skal "høres ut som en leder", og med det menes: *"Det må være at man blir tatt som en litt autoritær person, fordi at man skal bli hørt på og fordi du skal på en måte godta det han sier".*

I tillegg til å kombinere "harde" og "myke" trekk i ledelse, understreker flere av informantene at en leder bør ha evne til å motivere sine ansatte. Informantene forteller en god leder må motivere folk til å ville jobbe sammen: *"En god leder må motivere. [...] egentlig mest det å motivere folk til å ville jobbe sammen og jobbe mer".* Rettferdighet er også et tema som ofte nevnes, og alle informantene sier at rettferdighet er avgjørende for hva en leder kan gjøre for å skape et godt arbeidsmiljø:

*"Da tenker jeg rettferdig, men bestemt. At du skjønner at avgjørelser, at de er basert på logikk og ikke favorisering og sanne ting. Jeg tror rettferdighet er det viktigste for å skape et godt arbeidsmiljø. Å kunne inngå kompromisser, å se ting fra alle sider, være åpen for innspill fra alle; det skaper vanligvis et godt arbeidsmiljø, når folk føler at de bidrar og blir hørt".*

I tillegg til tankene om at ledelse innebærer gjensidig respekt, tillit og åpenhet, kom også de "gamle" tankene om ledelse når vi pratet med informantene: *"Du sitter med kontrollen og ansvaret ofte som leder",* fortalte en informant på spørsmål om hva ledelse betyr, mens en annen sa: *"Det er jo en som har mer ansvar enn de andre, og som skal delegere og passe på at alle jobber i samme retning, og at produktet blir det det skal".* Her trekker informantene igjen fram de "harde" kjennetegnene på ledelse, og påpeker at det er ledelse i bunn og grunn er ansvar:

*"Det innebærer jo at du har ansvar for en gruppe, eller for flere enn deg selv. Og hvor du skal lede de fram mot et mål, og lederen har ansvaret for at man når det målet. At*

*alle i gruppen bli satt i arbeid. Det blir jo egentlig bare at du har mange mennesker som du skal lede mot det bestemte målet på en best mulig måte".*

#### Oppsummering: Hva kjennetegner er god leder?

Informantene forteller at de kjennetegner en god leder som hyggelig, bestemt, målrettet, rettferdig og motiverende. En leder bør inneha "harde" og "myke" sider av ledelse, altså at lederen klarer å ta de vanskelige avgjørelsene og være målrettet, og samtidig vise omsorg for de rundt seg. Alle informantene trekker også fram oversikt, kontroll og ansvar som viktige kjennetegn på en god leder. Dette viser at de "harde" sidene av ledelse fortsatt er gjeldende for generasjon Y. Dette kan tyde på at informantene ønsker en lederstil ved OSC som kan kombinere en styrende og støttende stil, og at en leder skal kunne tilpasse sin lederstil etter ulike situasjoner.

#### **4.3.2 Å bli hørt og sett**

Informantene forteller at de forventer å bli hørt og tatt på alvor, selv om de kommer inn i arbeidslivet som nyutdannede med liten grad av arbeidserfaring: *"Jeg vil bli hørt og jeg vil få vurdert det jeg eventuelt foreslår"*. En besvarelse på hvilke forventninger informant har til sin fremtidige lederen blir det fortalt: *"Det må være en som tar meg seriøst, og som spør meg hva jeg synes er best"*. Det blir også trukket frem at opplevelsen av å bli sett relateres mot hvor motiverende det er å få tilbakemelding fra lederen.

Informantene ønsker i stor grad å bli sett av sin nærmeste leder, og det er ingen av informantene som forventer å få kun positive tilbakemeldinger. De fleste informantene forteller at de forventer og ønsker konstruktiv kritikk, og mener det er viktig for læring og utvikling: *"Jeg lever best på direkte tilbakemeldinger, du trenger ikke å "sugar coat it", da er det bedre å si det som det er. Konstruktiv kritikk da selvfølgelig, det er det jeg lærer av. Det er ikke sånn at når jeg er ferdig på skolen så er jeg ikke ferdig med utdannelsen min, man lærer jo mer i livet"*. Informantene forteller videre at de foretrekker hyppig og muntlig tilbakemelding. En informant forteller at muntlige positive tilbakemeldinger betyr mest, og en annen sier det slik: *"[...] positiv tilbakemelding kan godt være en "bra jobba, jeg liker godt det du har jobbet med her", og slike ting er mer enn nok. Føle at det er noen som setter pris på arbeidet ditt"*.

### Oppsummering: Å bli hørt og sett

Alle informantene forteller hvor viktig det er at de opplever at de blir sett og hørt av sin nærmeste leder. Opplevelsen av å bli sett henger sammen med at informantene blir motivert når de får tilbakemeldinger. De fleste forteller at det er nok å få muntlig tilbakemelding når de har oppnådd noe, og de ønsker konstruktiv kritikk i tillegg til positive tilbakemeldinger. Dette peker på at generasjon Y vil stille høye krav til tilbakemeldinger og oppmerksomhet fra sin leder på OSC.

### **4.3.3 Flat hierarkisk lederstruktur**

Informantene forteller at de ønsker en arbeidsplass som har en relativt flat hierarkisk lederstruktur, hvor det er et noe utvisket forhold mellom leder og ansatt. En informant forteller om hvilket forhold han/hun ønsket med sin nærmeste leder: "*At det skal være veldig åpent. Definitivt*". Informantene forteller videre at de forventer og krevet at en leder skal behandle sine ansatte med åpenhet og gjensidig respekt: "*Åpenhet og gjensidig respekt, så tror jeg mye av de andre tingene kommer naturlig om de to tingene er på plass*".

De fleste informantene forteller at det er viktig for dem at lederen er synlig på arbeidsplassen, for da vil det være mulig å kommunisere muntlig med lederen sin. Informantene påpeker at de ønsker en synlig leder, og ikke noen som overvåker dem: "[...] *Ikke sånn at han må sitte oppå deg. Jeg trenger ikke sitte ved siden av han, men det er greit at han er der og at man kan banke på døren til kontoret og spørre om det og det*".

Tillit er et tema som også ofte blir nevnt, og informantene trekker fram at god ledelse er når en leder har evne til å delegere oppgaver videre til sine ansatte, og stoler på at de har den kompetansen som trengs for å utføre oppgavene på en god måte. Selv om informantene ønsker å både bli sett og hørt og ha en leder som er tilstede, er det viktig for informantene at de får tillit fra ledelsen slik at de kan prøve seg fram selv: "*Det er det å finne den fine balansen mellom det å sitte der å føle at du blir helt holdt i bånd, og det å føle at du virkelig bare svømmer rundt og ikke har peiling på det du gjør. [...] føle at man har frihet under ansvar*".

#### Oppsummering: Flat hierarkisk lederstruktur

Informantene forteller at for dem så betyr flat ledelse at det skal være åpent å komme til lederen med sine meninger og forslag, og at det er lederen som til slutt sitter med ansvaret når en beslutning skal tas. De fleste informantene opplever at det er viktig at en leder er fysisk tilstede på arbeidsplassen, og alle ønsket tillitt slik at de får en opplevelse av frihet under ansvar. For OSC betyr de potensielle medarbeiderne vil være nærmere lederen hierarkisk, og de etterlyser tilstedeværelse og tillit fra sin leder.

#### **4.3.4 Autonomi (selvbestemmelse)**

Alle informantene sa at de ønsker seg autonomi, - etter hvert. Informantene forteller at når de som nyutdannet kommer ut i arbeid vil de trenge mer oppfølging og struktur fra lederen, og at autonomi vil bli mer ettertraktet med tiden: *"det har jo også noe med hvor gammel du er eller hvilken livssituasjon du er i. [...] slik som innflytelse på egen hverdag kan være viktigere senere"*. Videre forteller informantene at de ikke ønsker seg bestemmelsesrett eller ansvar uten at de opplever at de har gjort seg fortjent til det, eller at de opplever at de er klare for det: *"Jeg synes det er litt viktig, men jeg tror også at jeg må føle at jeg har gjort noe bra for at jeg skal kunne påvirke det [om hvordan de ønsker å påvirke egen arbeidshverdag]"*. Informantene trekker også fram at autonomi og tillit vil bidra til å styrke deres forhold til både leder og virksomhet, ved at de føler seg verdifulle og verdsatt: *"[...] Jeg tenker at man da kanskje føler seg litt mer verdsatt da, eller at de stoler på deg at man får lov til å bestemme litt"*.

#### Oppsummering: Autonomi (selvbestemmelse)

Informantene forteller at de vil føle seg mer verdifulle og verdsatt hvis lederen deres gir de autonomi og tillit. Informantene forklarer at de tror ikke de vil kjenne behov for autonomi når de kommer ut i arbeid som nyansatte, men at det vil kunne bli mer behov med tiden. Informantene opplever videre at de ikke vil ha ansvar og bestemmelsesrett, med mindre de har gjort seg fortjent til det, eller at de føler seg klare for det.

### **4.4 Teoretisk diskusjon: Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?**

De ulike tema som er blitt fremhevet som våre viktigste funn i studien, vil i dette diskusjonskapitlet bli sett under ett, da studien vil se på ledelse som et helhetlig bilde. Ved å se på ledelse som et helhetlig bilde, ser vi at informantene ønsker seg en leder som kan



kombinere de "harde" og "myke" ledelsesstilene. Generasjon Y-ansatte vil ha en leder som er hyggelig, motiverende, som gir tilbakemelding, og som ser og hører sine ansatte.

Informantene vil videre ha en målrettet leder, som tar ansvar og har oversikt. Informantene vil i tillegg ha et åpent og likestilt forhold til sin leder som er basert på gjensidig respekt. Tillit og autonomi vil videre styrke informantenes relasjon til virksomheten, og vil få de til å føle seg verdifulle. Vi kan trekke paralleller mellom dette helhetlige bildet på ledelse og flere jobbbressurser som blir nevnt i JD-R-modellen for engasjement (Bakker og Demerouti, 2008), som blant annet ansvar, anerkjennelse, godt lederskap, rettferdighet, autonomi og tilbakemeldinger.

Det er flere overensstemmelser mellom hva informantene forteller ledelse betyr for dem, og de tradisjonelle definisjonene som blir brukt i teorien. I studien tyder funnene på at ledelse for informantene betyr at det er noen som; 1) har mer ansvar og kontroll, 2) skal lede gruppen mot et felles mål, og 3) skal motivere gruppen til å prestere best mulig. Besvarelsene samsvarer godt med tidligere presenterte definisjoner av ledelse, som blant annet Hersey og Blanchard (1993) definisjon av ledelse som en prosess hvor en påvirker et individ eller en gruppe til økte anstrengelser for å oppnå måloppnåelse i en gitt situasjon. Høst (2009) sine studier forklarer videre at ledelse handler om det å påvirke andre, og at ledelse skal "*skape orden og retning*", noe som også underbygger våre funn. At informantene til en viss grad bruker de samme tradisjonelle definisjonene på ledelse, tyder på at generasjon Ys syn på ledelse ikke er så ulikt tidligere generasjoner.

Informantene trekker også fram de relasjonsbaserte aspektene av ledelse. Det kan dermed bli trukket paralleller mellom kjennetegn informantene bruker på en god leder (som for eksempel hyggelig, men bestemt), og situasjonsledelse hvor styrende og støttende adferd kombineres. Informantene forteller også at de ønsker en leder som ser an situasjonen deres, noe som samsvarer godt med Hersey og Blanchard (1993) situasjonsorienterte ledelsesteori. Situasjonsorientert ledelsesteori deler lederstil inn i to typer: oppgaveorientert og relasjonsorientert, i tillegg til dimensjonen "de ansattes modenhet". Dette underbygger våre funn da de fleste informantene ønsker at lederen skal ha ulike lederstiler ettersom de ansatte får mer erfaring i arbeidslivet. Det vil da være de ansattes modenhet som er det situasjonelle forholdet som lederens atferd skal rette seg mot og tilpasse seg etter.

Mer arbeidserfaring medfører større kompetanse og selvtillit, og ifølge våre funn og situasjonsorientert ledelsesteori vil informantene da ønske seg en mindre oppgaveorientert leder som fokuserer mer på relasjoner. Videre kan det trekkes paralleller mellom informantenes svar om autonomi og bruk av dimensjonen modenhet i situasjonsbasert ledelse. Informantene ønsker autonomi med tiden, men kjenner ikke behovet for autonomi når de kommer ut som nyansatte i arbeid. Dette samsvarer med å tilpasse lederstilen etter de ansattes modenhetsnivå, - altså kompetanse og selvtillit. Når informantene innehar høy kompetanse, evne og vilje, sier både informantene og teorien om situasjonsbestemt ledelse at beslutningsansvaret og arbeidsutførelsen burde bli overlatt til den ansatte (Hersey og Blanchard, 1993).

Flere av informantene understreker at en leder burde ha evnen til å motivere sine ansatte. Bass (1990) videreutviklet teorien om at ledelse kan deles inn i to hvor transaksjonsledelse knyttes til ytre motivasjon, slik som belønning, og transformativledelse som knyttes til indre motivasjon. Det var ingen av informantene i studien som ytret ønske om fysisk belønning, noe som kan tyde på at transaksjonsledelse er ikke en ønsket ledelsesstil.

Transformativ ledelse derimot betyr at lederen ønsker å endre de ansattes motivasjon igjennom engasjement og deltakelse, og baserer seg på fire komponenter; Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuelt stimulerende og ledelse må være individuell (Bass og Riggio, 2006). Idealisert innflytelse handler ifølge Bass (1990) om at lederen må gjenkjenne medarbeiderens følelsesmessige behov, og bygge relasjoner og visjoner basert på det. Flere av informantene trekker fram at de ønsker at lederen skal ta hensyn til dem, blant annet i forhold til å hvor erfaren de er, og hvor stor medbestemmelse de skal ha. Det er derimot ingen av informantene som har snakket om lederens visjoner, selv om det er noen som ønsker å bygge en relasjon til sin leder. Inspirerende motivasjon kan gjøres gjennom å gi skryt, bygge tillitt til gruppen, og gjennom taler og øke medarbeideres stolthet over egen organisasjon (Bass, 1990). Her finner vi flere likheter med hva informantene svarte, blant annet sier de at "*en god leder må motivere folk til å ville jobbe sammen og jobbe mer*", og de har et stort behov for å bli sett og hørt av sin leder. Intellektuelt stimulerende betyr at transformasjonslederen skal utfordre medarbeideres tankegang og de modeller og metoder som foreligger. Dette underbygger også våre funn siden informantene sier at de både ønsker seg konstruktiv kritikk, og at de vil bli utfordrende arbeidsoppgaver. Med dette som grunnlag kan man anta at informantene vil ha en leder som kan utfordre deres tankegang, og

stimulerer dem intellektuelt. Individuell ledelse er den siste komponenten, og Bass (1990) sier at dette innebærer støtte, veiledning, coaching og at lederer må behandle folk som enkeltpersoner. Dette både samsvarer og er i konflikt med våre funn. Mens informantene forteller at de ønsker å bli støttet, sett, veiledet og forstått, trekker også flere fram at rettferdighet er avgjørende for et godt arbeidsmiljø. En utfordring ved å forsøke å legge til rette for den individuelle styrker og svakheter, kan være at noen i arbeidsgruppen blir identifisert som «favoritter» av lederen. Det kan føre til at noen får tettere oppfølging enn andre og at det kan etableres en indre sirkel (Bass, 1990).

At informantene forteller at de ønsker å føle seg kompetent og ha autonomi, er noe som overensstemmer med selvbestemmelsesteori, som forklarer at behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi er grunnlaget for menneskers motivasjon og personlighet (Deci og Ryan, 1985). Informantene har nevnt behov for tilhørighet og trivsel, og det er naturlig å tenke at de dermed ønsker en leder som har mulighet til å legge til rette for dette. Tilhørighet kan også sies å være et sentralt konsept av ledelse. Relasjoner med høy kvalitet, som er basert på tillit, respekt og støtte, er nødvendig for gjensidig utvikling. Autonomi og kompetanse er i hovedsak blitt trukket fram under de to andre forskningsspørsmålene, og det er naturlig å tro at informantene ønsker seg en leder som kan legge til rette for å oppfylle disse behovene også.

Informantene, som er potensielle medarbeidere ved OSC, forteller at de ønsker å føle seg sett og hørt av sin leder, og de stiller krav til hyppige tilbakemeldinger. Informantene forteller videre at de ikke kun ønsker positive tilbakemeldinger, men også konstruktiv kritikk slik at de kan utvikle og lære seg. Alsop (2008) både bekrefter og avkrefter våre funn ved å fortelle at generasjon Y fra oppveksten er vant til hyppige og nesten utelukkede positive tilbakemeldinger fra autoritetspersoner. Det kan tyde på et behov for tilbakemeldinger ulikt det arbeidsgivere har i dag. Informantene forteller at de vil ha hyppige tilbakemeldinger, men de vil ikke at de skal være utelukkende positive, de vil at de skal være konstruktive.

Flere av funnene i studien samsvarer godt med Dulin (2008) forskning hvor hun identifiserte fem tema knyttet til ledelsespreferanser hos generasjon Y i USA. De fem tema Dulin (2008) fant var; kompetanse, mellommenneskelige relasjoner, styring av andre, selvstyring og kommunikasjon. Flere av disse tema har også blitt nevnt av informantene, som beskrev en kompetent leder som engasjert, målrettet, risikotakende, profesjonell, kunnskapsrik og problemløsende. Det ble videre funnet flere overensstemmelser med "mellommenneskelige

relasjoner", da både informantene i Dulin (2008) sin og vår studie svarte blant annet konstruktive tilbakemeldinger (feedback), respekt, tilnærmelig, omgjengelig og vennlig. Funnene samsvarer også i temaet "styring av andre", hvor informantene ønsker en leder som tar hensyn til de ansattes behov og liv utenom arbeidsplassen. Videre kan vi finne overensstemmelser i temaet "lederens evne til selvstyring", hvor informantene fra begge studiene ønsker å respektere lederen sin, og at han/hun går foran som et godt eksempel. Det er derimot ingen av informantene i vår studie som nevner kontroll over egne tanker og oppførsel, bevaring av følelsesmessig kontroll og etikk, noe som samsvarer dårlig med Dulin sin studie. I det siste temaet "kommunikasjon", finner vi også noen overensstemmelser. Begge studiene fant at informantene vil ha en leder som "høres ut som en leder", og som kan tilpasse kommunikasjonsstilen etter situasjonen. Det at våre funn samstemmer med Dulin sine funn kan tyde på at norske og amerikanske generasjon Ys tanker om ledelse er noenlunde de samme.

At generasjon Y virker å ønske en situasjonsbasert ledelsesstil, hvor man kan kombinere støttende og styrende adferd, innebærer at OSC bør søke etter ledere som kan være fleksible og som kan endre ledelsesstilen sin relativt lett. Ved at lederen tilrettelegger for ansvar, anerkjennelse, godt lederskap, rettferdighet, autonomi og tilbakemeldinger, kan OSC skape engasjement i de potensielle medarbeiderne, noe som underbygges av JD-R-modellen for engasjement.

#### **4.4.1 Oppsummering teoretisk diskusjon: Hvilken lederstil ønsker medarbeidere i generasjon Y ved OSC?**

Studiens funn tilsvarer at informantene generelt sett har like definisjoner på ledelse som det tidligere generasjoner har, men de kan uansett være en annerledes arbeidstaker ved at de har et stort behov for å bli sett, hørt og få tilbakemeldinger av sin leder. De potensielle medarbeiderne ved OSC ønsker seg en leder som kan kombinere støttende og styrende adferd og som kan tilpasse sin ledelsesstil, noe som samsvarer godt med Hersey og Blanchard (1993) situasjonsorienterte ledelsesteori. Informantene ønsker videre motiverende ledelse som stimulerer deres intellekt, noe som samsvarer godt med transformativ ledelsesteori (Bass, 1990). Informantene stiller også høye krav til lederen ved at de vil føle seg sett og hørt, og få hyppige tilbakemeldinger, noe som til en viss grad stemmer overens med Alsop (2008) forskning om generasjon Y. De vil videre ha en flat hierarkisk lederstruktur, med et utvasket

forhold mellom leder og ansatt. For OSC kan dette by på utfordringer å lede generasjon Y, da lederen må legge til rette for ansvar, anerkjennelse, godt lederskap, rettferdighet, autonomi og tilbakemeldinger i henhold til JD-R-modellen for engasjement (Bakker og Demerouti, 2008). Man kan si det vil være lite hensiktsmessig å snakke om én type lederstil som skaper engasjement i alle ansatte siden engasjement er individbasert. Derimot sier Rice et al. (2012) at det er lederne i virksomheter som har oppgaven med å skape et miljø som skaper engasjement, og det vil derfor kunne være hensiktsmessig for OSC å starte med lederne når det ønskes å skape jobbengasjement.

#### **4.5 Empirisk analyse: Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?**

Å vite hvilke forventninger de potensielle medarbeiderne ved OSC har, kan potensielt være et konkurransefortrinn. Ved å lede en virksomhet på en måte at generasjon Y blir tiltrukket, vil det kunne øke den generelle effektiviteten fra ansatte i alle generasjoner (Hobart og Sendek, 2014). Vi ønsket derfor å undersøke hva informantene tror de vil forventer og hva de mener kjennetegner en god arbeidsplass. Besvarelsene fra informantene er relativt samstemte om hva de forventer av sine fremtidige arbeidsgivere, og hva som vil være viktig for dem på en fremtidig arbeidsplass, og ifølge teorien er det viktig for de ansattes jobbtilfredshet, prestasjon og forpliktelse til arbeidsplassen at de ansattes forventninger samsvarer med virkeligheten (Ostroff et al., 2005). Analysen deles inn i ulike tema som ble vurdert til å være våre viktigste funn basert på de sammenfattede resultatene av den kvalitative tilnærmingen:

4.5.1 Meningsfylt arbeid

4.5.2 Arbeidsmiljø

4.5.3 Kommunikasjon

4.5.4 Jobb og fritid

4.5.5 Ledelse og ansvar

4.5.6 Fasiliteter og teknologi

4.5.7 Arbeidslønn

#### 4.5.1 Meningsfylt arbeid

For å undersøke hvilke forventninger informantene har til OSC som arbeidsplass ønsket vi blant annet å vite ut hva en jobb betyr for dem. Flere informanter svarte at de forventer at arbeidet deres blir *"meningen med livet"*, og det knyttes stolthet til arbeidsplassen hvor man kan oppnå resultater og kan utfordre seg selv. På spørsmål om hva informantene tror vil være viktig ved en fremtidig arbeidsplass forklarte de at det må være: *"interessante arbeidsoppgaver og et godt arbeidsmiljø"*, og en informant forklarer det slik:

*"Jeg må jo trives sosialt ellers er jeg ganske sikker på at da måtte jeg bytte, fordi det er ganske viktig for meg. Varierte arbeidsoppgaver hvis man skal jobbe der lenge. Men også at du blir utfordret, altså at noen ting kan være gøy i starten men så føler du at du kan det godt nok til at du vil gjøre noe nytt".*

Informantene har lyst på en givende jobb som oppleves meningsfylt, som er utfordrende og varierende, og hvor de kan bruke utdanningen sin:

*"I og med at jeg skal jobbe i veldig mange år, så er det jo veldig viktig at det er givende og at man får utfordre seg selv. Samtidig som det skal være litt variert. Man skal føle at når man kommer på jobb så gjør man noe viktig. Jeg synes en jobb skal være morsom og utfordrende, spesielt med tanke på at jeg får brukt utdanningen min".*

Å ha en jobb som oppleves som meningsfylt og som man kan være stolt av er noe flere informanter trekker fram, og en informant forteller at: *"Det med at man driver med noe som interesserer seg og som man kan være stolt av"*. Meningsfylt arbeid og stolthet blir videre knyttet til det å ha varierte og utfordrende oppgaver:

*"Jeg vil at det skal være meningsfylt, og man kan gå rundt og være litt stolt og at man kan, ikke bare komme og flytte papirer da fra ene pulten til den andre, hele tiden. At det er noe ordentlig, noe man driver med og gjør. For hvis ikke synes jeg det er vanskelig å motivere meg til jobb hvis jeg føler at jeg bare kommer å leser manualer, og egentlig har det litt kjipt. Jeg må ha noe interessant".*

Flere av deltakerne forteller at dersom de ikke opplever å bli utfordret nok eller ikke har varierte nok oppgaver kan det være en medvirkende årsak til at de forlater arbeidsplassen: *"[...] hvis man ikke har variasjon så vil det ikke bli utfordringer på en måte, det ligger litt i det samme. Men ja, variasjon er viktig, for hvis ikke så dør du innvendig etter hvert"*.

Utfordrende oppgaver blir også nevnt da vi snakker om hva som skal til for at de skal kunne

utvikle seg. Hva de definerer som utfordrende varierer derimot, da noen svarer kreative oppgaver mens andre tenker oppgaver med ansvar vil være mest utviklende, men informantene er enige om at for å kunne utvikle seg må de ut av komfortsonen.

#### Oppsummering: Meningsfylt arbeid

Alle informantene forteller at de synes varierte og utfordrende arbeidsoppgaver er viktig for deres utvikling, og godt arbeidsmiljø og interessante arbeidsoppgaver blir ofte nevnt. Hva som menes med utfordrende arbeidsoppgaver er noe varierende. Informantene vil videre ha en jobb med mening som de opplever stolthet til.

#### **4.5.2 Arbeidsmiljø**

Godt sosialt miljø og trivsel på arbeidsplassen er noe alle informantene forteller er nødvendig, og en informant fortalte at det kan være like viktig som selve arbeidsoppgavene. Trivsel blir videre knyttet til motivasjon på arbeidsplassen: "*[...] at jeg kan stå opp på mandagen og tenke dette blir en bra uke. Det hadde jo vært innmari kult*".

Kollegaer påvirker arbeidshverdagen i stor grad, og informantene har mange forventninger til sine kollegaer: "*At kollegaen klarer å være åpen for innspill og se ting fra andre sider, og også gjøre det samme mot meg, og gi meg tilbakemeldinger*". Kjennetegn som trivelig, profesjonell, samarbeidsvillig og åpen gikk mye igjen, og flere informanter trekker også fram samarbeid:

*"Det må være at man er villig til å samarbeide. [...] de må være villig til å lære bort til andre, dele kunnskap og at man har et skille mellom når man jobber og når man skal være sosial. Det skal bli godtatt og man skal ikke bli sett ned på om man ikke kan like mye som noen andre. At man er profesjonelle selv om man ikke passer sammen sosialt. Selv om det kan være forskjellige aldre, så må man jo ønske å nå det samme målet*".

#### Oppsummering: Arbeidsmiljø

Informantene forteller at de forventer hyggelige kollegaer, og et godt sosialt miljø som en av de fem kjennetegnene ved en arbeidsplass de kunne tenke seg å jobbe. Flere informanter forteller også at hvis de ikke trives sosialt kan det være grunn nok til å forlate en arbeidsplass,

og at det er enklere å prioritere jobb over fritid dersom man trives på arbeidsplassen. De fleste informantene forventer og ønsker tett samarbeid med sine kollegaer.

### **4.5.3 Kommunikasjon**

Som en del av generasjon Y er informantene godt vant med digital kommunikasjon. På hvilke måter informantene vil at kommunikasjon skal foregå på arbeidsplassen varierer, og de forteller at det er hensiktsmessig å benytte seg av ulike kommunikasjonsmåter i ulike situasjoner. Hvis det er større utfordringer de møter på vil de gjerne kunne diskutere dette muntlig, for det gir mulighet til å få mer utfyllende svar: "*Med muntlig kommunikasjon så får du tilbakemelding der og da og så kan du stille oppfølgingsspørsmål og du kan ha en dialog rundt problemet*". Informantene forteller videre at de foretrekker å få kortere beskjeder på mail eller chat, for da har man det skriftlig i tilfelle man glemmer noe. Informantene ønsker seg altså en kombinasjon mellom digital og muntlig kommunikasjon.

#### Oppsummering: Kommunikasjon

Informantene forteller at de har egentlig ikke noen klare forventninger til hvordan kommunikasjonene skal foregå på arbeidsplassen. Informantene har kommunikasjonsmåter de foretrekker, men tilpasser seg til de kommunikasjonsmåtene som er mest hensiktsmessige.

### **4.5.4 Jobb og fritid**

Informantene forteller at det ikke er så viktig å skille privatliv og arbeidsliv, men de vil heller ha et skille mellom jobb og fritid. Med dette menes det at informantene gjerne kan tilbringe tid med kollegaer utenom arbeidstiden, men de ønsker ikke å fokusere på arbeid på fritiden:

*"[...] jeg tenker at det er helt ok å tilbringe tid med folk du jobber med utenfor jobb og dersom det er ønskelig. Men jeg tror det veldig viktig på slutten av en arbeidsdag og forhåpentligvis ikke tenke så mye på jobb. Det tror jeg er veldig vanskelig, men jeg tror det er veldig viktig å prøve på det".*

De fleste informantene forteller, som tidligere nevnt, at de ikke tror autonomi vil være viktig for dem når de som nyutdannet kommer ut i arbeidslivet. Det å ha innflytelse på egen hverdag, og ha et klart skille mellom jobb og fritid, vil derimot være viktigere i fremtiden når de stifter familie: "*Det kan jo være at det blir mer viktig hvis jeg på et tidspunkt får barn og sånne ting, da er det mer sannsynlig at det blir en viktig ting. Men per i dag så er det ikke*



*veldig viktig*". De fleste informantene forventer videre at arbeidsplassen i større grad vil legge til rette for dem når de får familie.

#### Oppsummering: Jobb og fritid

De fleste informantene forteller at det ikke er så viktig med et skille mellom privatliv og arbeidsliv, noe som kan henge sammen med at de ønsker et godt sosialt miljø med kollegaene. De sa heller at det er viktig med et skille mellom jobb og fritid, og at de må kunne ta seg ordentlig fri når de har fri, selv om dette kan være vanskelig. Innflytelse på egen hverdag er det ingen som ser på som veldig viktig nå, men alle sa at dette mest sannsynlig ville endre seg når de får familie.

#### **4.5.5 Ledelse og ansvar**

Alle informantene forteller at de synes det kunne vært en morsom utfordring å ta på seg ansvar i form av ledelse. Informantene vil ikke ta på seg lederansvar rett etter de kommer fra skolebenken, og noen nevner at det vil ta 5 til 10 år før de ser for seg en ledertittel. De fleste sier at det egentlig er noe de ønsker å prøve seg på "en gang i fremtiden", når de har opparbeidet seg kompetanse- og erfaringsgrunnlag:

*"Jeg vil helst ha et erfaringsgrunnlag først, for det er mye lettere å ta en god beslutning dersom man har vært igjennom prosessen før. Det er noe som faller seg mer naturlig etterhvert, ikke at man skal komme ut i arbeidslivet som nyutdannet og tenke at man skal bli sjef. Hvis du ser at du begynner å bygge deg opp et godt erfaringsgrunnlag og har lyst på nye utfordringer, så er sjefsstillinger mer relevant tenker jeg. Alt til sin tid, sånn når det faller seg litt mer naturlig."*

#### Oppsummering: Ledelse og ansvar

Informantene forteller at de synes ledelse kan være en morsom utfordring, men en ledertittel er ikke noe de vil ta på seg med mindre de opplever at de har nok kompetanse- og erfaringsgrunnlag.

#### **4.5.6 Fasiliteter og teknologi**

Det er få av informantene som trekker fram teknologi som viktig når de beskriver sin drømmejobb. Noen nevner at de tar det for gitt at det skal være oppdatert teknologi basert på at vi lever i et teknologi-drevet samfunn. Noen av informantene trekker fram fasilitetene som

en viktig faktor ved valg av arbeidsplass: *"Det høres litt sånn banalt ut, men det jeg savner akkurat nå er det å ha en god arbeidsplass, hvor jeg selv kan sitte å jobbe. [...] Min egen plass som er godt utstyrt med gode muligheter"*.

#### Oppsummering: Fasiliteter og teknologi

Moderne teknologi og gode fasiliteter er noe fåtallet av informantene trekker fram som viktig på en arbeidsplass, men det kan skyldes at det er noe de tar for gitt.

#### **4.5.7 Lønn**

Det var ingen informanter som nevnte lønn som en avgjørende faktor for valg av arbeidsplass: *"Nei, det er ikke det som er viktig for meg når det kommer til hvordan arbeidsplass jeg velger"*. Flesteparten fortalte at lønn ikke var veldig viktig, men det kom fram etter hvert at informantene tok det noe gitt at lønnen kom til å være bra, basert på nivået av utdanningen deres. Informantene fortalte også at lønnsnivået ikke var det viktigste, men at lønnen måtte være rettferdig i forhold til andre ansatte:

*"Men med penger, og generelt, så er det viktig om jeg sammenligner meg med andre som gjør de samme arbeidsoppgavene som meg. Det er mer viktig at vi får det samme, at du får i forhold til hvordan du presterer. At du føler at du har en riktig lønn i forhold til hva andre får, men akkurat hvor mye tror jeg, i hvert fall i de ti første årene jeg jobber, er ikke er så viktig"*

De fleste informantene ville valgt en dårligere lønn for en jobb de hadde trivdes bedre i. Informantene har også større fokus på familie enn på lønn: *"Altså, for min del så er det jo slik at man blir jo ikke lykkeligere jo mer penger man har i banken, det er liksom mer om hva man skal bruke det på og hvem man skal bruke det sammen med, og den biten der da som er viktigere for meg"*.

#### Oppsummering: Fasiliteter og teknologi, og lønn

At informantenes lønnsnivå er relativt høyt er noe de fleste tar for gitt, og det er større fokus på at lønnen oppleves rettferdig. Informantene vil videre valgt en dårligere lønn for en jobb de trives bedre i, og fokuser ligger mer på familie enn på lønn.

#### **4.6 Teoretisk diskusjon: Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?**

De ulike tema som ble vurdert til å være våre viktigste funn, vil i den teoretiske diskusjonen ses under som ett. Ved å se temaene under ett kommer det tydelig fram at de potensielle medarbeiderne ved OSC forventer mye av sine fremtidige arbeidsplasser og arbeidsgivere. Informantene ønsker meningsfylt arbeid, og de knytter stolthet til arbeidsplassen sin. Informantene ønsker utfordrende og varierte arbeidsoppgaver, og de vil gjerne ha ansvar med tiden, noe som tyder på at de vil fortsette å lære og utvikle seg på en fremtidig arbeidsplass. Informantene vil få sine sosiale behov dekket på arbeidsplassen, og de søker et arbeidsmiljø hvor man finner støtte og aksept. Hvis noen av disse jobbressursene mangler, mener flere informanter at det kan være tilstrekkelig nok å forlate arbeidsplassen, noe som samsvarer til en viss grad med Park og Gursoy (2012) studier. Deres studier har funnet ut at hvis ansatte mister betydning, entusiasme og utfordring i arbeidshverdagen, vil generasjon Ys intensjon om å forlate arbeidsplassen øke betraktelig sammenlignet med eldre generasjoner.

Informantene mener utfordrende arbeidsoppgaver, fellesskap, tilhørighet, arbeidsmiljø og arbeidskultur er viktig på en arbeidsplass. Flere av våre funn samsvarer dermed med funnene til Singh et al. (2012) studier og Maslow (1954) behovsteori. Maslow (1954) forklarer at et av de grunnleggende menneskelige behovene er å realisere sine evner og potensiale gjennom å frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensialer i form av iboende anlegg, evner og egenskaper. Dette behovet medvirker til menneskers handling, oppførsel, forventninger og ambisjoner til arbeidsplassen. Det er med andre ord meget sannsynlig at det er en sterk korrelasjon mellom menneskers behov, ambisjoner, mening med arbeid og informantenes forventninger til arbeidsplassen.

Flere av våre funn samsvarer med funnene i undersøkelsen til Singh et al. (2012) og noe kan forklares av grunnleggende menneskelige behov beskrevet av Maslow (1954). Vi kan vi trekke likheter mellom studiene, hvor utfordrende arbeidsoppgaver går under "behov for selvrealisering", og bunner i en trang til å utvikle og bruke sin kompetanse. Felleskap, tilhørighet og arbeidsmiljø betegnes som "Sosiale behov", hvor man finner behov for å kunne høre til eller ha et forhold til, for å føle seg akseptert og for vennskap, kjærlighet og fellesskap. Det kom videre tydelig fram av våre informanter at kollegaer er en stor del av

arbeidshverdagen, og informantene forteller at de forventer at de skal være samarbeidsvillige, hyggelige og profesjonelle, - noe som de indiske deltakerne også trekker fram under arbeidsmiljø og arbeidskultur. Både norske og indiske informanter peker på at de vil ha en arbeidskultur hvor de blir lagt merke til, hvor man "feirer suksess", og her kan vi trekke likheter til behov for respekt, anerkjennelse og selvtillit.

Det er derimot også flere ulikheter mellom våre funn og funnene i den indiske studien (Singh et al., 2012), blant annet at kun de indiske generasjon Y trekker fram en "følelse av trygghet" som noe som er viktig for dem. Årsaken til uoverensstemmelser her kan være fordi norske arbeidstakere generelt føler seg trygge, noe som underbygges ved at Norge har lagt øverst i den internasjonale jobbtrygghetsundersøkelsen konsultantselskapet Right Management Consultans utførte i 2006 (dn.no, 2006). Maslow (1954) behovsteori mener at mennesket først må oppfylle behovene nederst i pyramiden før de kan interessere seg for neste nivå, og om det er mindre følelse av trygghet hos indiske arbeidstakere må de få tilfredsstilt et minimum av det behovet før de kan fokusere på de andre. En annen egenskap som ikke samsvarer mellom norske og indiske generasjon Y, er at de indiske trekker fram teknologi som noe viktig. Her kan vi også trekke inn samfunnsforskjeller mellom Norge og India, og selv om noen av informantene i vår studie nevner teknologi og fasiliteter som viktig, er det mulig at de fleste tar det for gitt at dette kommer til å være tilfredsstillende. Informantene i den indiske studien nevner også "merkevare" og "proffessororientering og delte visjoner" som ettertraktede egenskaper ved en arbeidsplass, noe som våre informanter ikke trekker fram.

De fleste informantene vil gjerne få lederansvar når de har opparbeidet seg kompetanse- og erfaring. Generasjon Y er kjent for å ønske seg rask og kontinuerlig selvutvikling, og noen av våre informanter ser for seg en ledertittel om 5 til 10 år fra første arbeidsdag. Det at alle informantene forteller at de vil bli ledere kan tolkes som høye krav til arbeidsgiver, og samsvarer med funn som sier at det er en uoverensstemmelse mellom hva generasjon Y forventer, og hva de faktisk er i stand til å oppnå (Hill, 2002). Dette kan komme av at generasjon Y gjennom oppveksten har fått nesten utelukkede positive tilbakemeldinger fra autoritetsfigurer, noe som kan ha bidratt til at generasjon Y har et urealistisk syn på hvordan og hvor fort deres vei opp karrierestigen kan gå (Alsop, 2008).

Informantene forteller at de ønsker et skille mellom jobb fra fritid, noe som overensstemmer med at generasjon Y ønsker balanse mellom arbeidsliv og privatliv (Alsop, 2008).

Informantene forteller at det ikke har så stor betydning å få innflytelse over egen hverdag når de som nyansatt kommer ut i arbeidslivet, men at dette er noe som vil bli viktigere etter hvert når de stifter familie. Informantene trekker også fram at de ønsker lønn som de kan bruke på fritid og familie. De vil ofre høy lønn for en jobb som oppfattes som morsom og givende. Dette overensstemmer med at generasjon Y har lite sentralt fokus på jobb, og prioriterer privatliv og familie over arbeid (Council, 2005, Twenge et al., 2010). Informantene forteller at lønnsnivået ikke det viktigste, og det kommer fram at de tar det noe for gitt at lønnen kommer til å være bra. Fokuset ligger heller på det at lønnen skal være rettferdig i forhold til andre ansatte som gjør det samme arbeidsoppgavene. Dette samsvarer med likeverdsteorien, som knytter likeverd og rettferdighet til motivasjon og innsatsvilje hos et individ (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Likerverdsteorien sier at det viktigste med lønn er hvor mye man får i forhold til andre med lik kompetanse.

Ifølge våre studier og internasjonale studier kan det tolkes som at generasjon Y stiller høye krav til sin arbeidsplass, og man kan hevde at noen av forventningene er urealistiske. Informantene ønsker blant annet selvrealisering, ansvar, trivsel og mening, noe som ligger nært motivasjonsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori. Tofaktorteorien forklarer at en arbeidsplass bør være utfordrende og interessant, hvor det er muligheter for berikelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette tyder på at Herzbergs tofaktorsteori også gjelder generasjon Y.

Studiens funn innebærer hva de potensielle medarbeiderne ved OSC forventer vil være viktig for dem, og kan som sagt knyttes til Maslow (1954) behovsteori. Funn underbygges av teori som forteller at generasjon Y plasserer større verdi på meningsfylt og givende arbeid, og at de er utålmodige ovenfor lite utfordrende arbeidsoppgaver (Council, 2005, Lancaster og Stillman, 2002):

- Informantene forventer at de blir utfordret (behov for selvrealisering)
- Informantene forventer støtte og aksept (sosiale behov)
- Informantene forventer å få ansvar og mulighet for utvikling (behov for aktelse)

Videre samsvarer studiens funn med selvbestemmelsesteorien, som identifiserer tre iboende psykologiske behov; kompetanse, tilhørighet og autonomi, som er grunnlaget for menneskers

motivasjon (Deci og Ryan, 1985). Kompetanse kan knyttes til våre informanter forventning om å bli utfordret og mulighet for utvikling, støtte og aksept til tilhørighet og autonomi til forventning om ledelse og ansvar.

#### **4.6.1 Oppsummering teoretisk diskusjon: Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?**

Forventninger om hva informantene synes er viktig stemmer godt overens med eldre teorier som Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015), Maslow (1954) behovsteori og selvbestemmelsesteori (Deci og Ryan, 1985), og det finnes flere likheter mellom besvarelsene til informantene i studien vår og internasjonale studier på generasjon Y. De potensielle medarbeiderne ved OSC forventer at det vil være viktig å få utfordrende og varierte arbeidsoppgaver, at de får et støttende og trivelig sosialt miljø, at de får medbestemmelse, ansvar og mulighet for utvikling, og en balanse mellom jobb og fritid. Dette er forventninger som vil inngå i den psykologiske kontrakten hos generasjon Y. En psykologisk kontrakt omhandler bytteforholdet mellom ansatt og virksomhet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 299), og benyttes for å forstå adferd på arbeidsplassen. Dersom medarbeiderne opplever at OSC mislykkes i å oppfylle en eller flere forventninger, kan det føre til redusert tillit, jobbtilfredshet, forpliktelse og intensjon om å bli værende i virksomheten (Robinson og Rousseau, 1994). Saks (2006) har anvendt sosial bytteteori til å forklare kilden til jobbengasjement, og mener jobbengasjement representerer en form for forpliktelse til å gjøre gjengjeld ovenfor virksomheten, da virksomheten gir de ansatte økonomiske og sosial-emosjonelle jobbressurser. Videre samsvarer flere av funnene med jobbressursene i JD-R-modellen for engasjement (Demerouti et al., 2001), som mulighet til å lære og utvikle seg, sosial støtte, ansvar og innflytelse. Dette kan tolkes dithen at hvis OSC klarer å oppfylle den psykologiske kontrakten og tilfredsstillte generasjon Ys forventninger ved å tilby de ønskede jobbressursene, vil det kunne føre til økt jobbengasjement.

## 5 Avsluttende diskusjon

Formålet med studien har vært å avdekke generasjon Y sine preferanser til jobbengasjement og ledelse, samt hva som forventes av OSC som en arbeidsgiver. Målet med studien er å bli et bidrag til det strategiske arbeidet til OSC, ved å svare på problemstillingen ”*Hvordan kan Ocean Space Centre tilrettelegge for jobbengasjement hos medarbeidere i generasjon Y?*”. Dette for å muliggjøre tilrettelegging for jobbengasjement for generasjon Y, ved å se på ulikheter mellom generasjonene på arbeidsmarkedet.

### 5.1 Konklusjoner forskningsspørsmål

For å få et helhetlig bilde av studien vil hvert forskningsspørsmål med delkonklusjon behandles separat. Deretter vil de tre delene være grunnlag for konklusjonen på hovedproblemstillingen.

#### 5.1.1 Konklusjon forskningsspørsmål 1: *Hva skaper jobbengasjement hos generasjon Y?*

Det er ikke alle informantene som har opplevd å være engasjert tidligere, noe som indikerer at det kan være vanskeligere å engasjere generasjon Y enn tidligere generasjoner. Informantene forteller at samarbeid, varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, mulighet til å utvikle seg og se resultater, og det å oppleve mening og mestring, kan gi jobbengasjement. Dette underbygges også av flere teorier (Gursoy et al., 2008, Demerouti og Bakker, 2011, Kaufmann og Kaufmann, 2015, Deci og Ryan, 1985, Locke og Latham, 1990). Generasjon Y ønsker samarbeid i større grad, sammenlignet med den eksisterende dominerende arbeidskraften, som i teorien blir beskrevet som individualistiske (Twenge et al., 2010). De plasserer også større verdi på meningsfylte og givende oppgaver, og har mindre tålmodighet enn tidligere generasjoner ovenfor lite utfordrende oppgaver (Council, 2005, Lancaster og Stillman, 2002). Vi kan konkludere med at OSC bør legge til rette for samarbeid, varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, mulighet til å utvikle seg og se resultater, og at medarbeidere opplever mening og mestring. Våre informanter forteller at dette vil skape jobbengasjement for generasjon Y. Vi kan også konkludere med at konsekvensen av for lite fokus på samarbeid, meningsfylte og utfordrende oppgaver vil være større hos generasjon Y sammenlignet med generasjon X og Baby Boomers.

### **5.1.2 Konklusjon forskningsspørsmål 2: *Hvilken lederstil ønsker generasjon Y?***

Informantene forteller at de ønsker ledere som tilrettelegger for deres opplevelse av kompetanse, autonomi og tilhørighet, og som gir hyppige tilbakemeldinger. De potensielle medarbeiderne ved OSC ønsker en leder som kombinerer støttende og styrende adferd, som tilpasser lederstilen, og som motiverer ved å stimulere deres intellekt. Funnene underbygges av teori (Hersey og Blanchard, 1993, Deci og Ryan, 1985, Alsop, 2008, Bass og Riggio, 2006). Et større behov for å bli sett og få anerkjennelse kan tyde på generasjon Y vil være en annerledes arbeidstaker enn generasjon X, som i teorien blir beskrevet som mer selvstendige (Twenge et al., 2010). Funnene tyder på at generasjon Y ikke motiveres av ytre belønninger, noe som kan skille dem fra de tidligere generasjonene som ifølge teori blir motivert av belønninger (Twenge et al., 2010). Vi kan derfor konkludere at om lederen tilrettelegger for ansvar, anerkjennelse, godt lederskap, rettferdighet, autonomi og tilbakemeldinger, kan OSC skape engasjement i generasjon Y. I tillegg kan vi konkludere med å fokusere for lite på anerkjennelse, tilbakemeldinger og autonomi vil ha større konsekvenser for jobbengasjementet til generasjon Y enn tidligere generasjoner.

### **5.1.3 Konklusjon forskningsspørsmål 3: *Hva forventer generasjon Y vil være viktig for dem?***

Flere av forventningene til de potensielle medarbeiderne ved OSC underbygges av eldre teorier (Demerouti og Bakker, 2011, Kaufmann og Kaufmann, 2015, Maslow, 1954, Deci og Ryan, 1985). I kontrast til generasjon X, som ifølge teori ønsker å utvikle sine egne karrierer (Kupperschmidt, 2000), kan funnene tyde på at generasjon Y i større grad fokuserer på utvikling av seg selv og at de er mer utålmodige ovenfor lite utfordrende oppgaver. Funnene tyder på at de i større grad ønsker balanse mellom jobb og fritid enn Baby Boomers, som teorien sier oppfatter jobben som en viktigere del av livet (Park og Gursoy, 2012). Vi kan konkludere med at utfordrende og varierte arbeidsoppgaver, et støttende og trivelig sosialt miljø, autonomi, ansvar og muligheter for utvikling, og et større ønske om balanse mellom jobb og fritid vil inngå i den psykologiske kontrakten fra generasjon Y sin side. Dette kan føre til jobbengasjement, og konsekvensen av å ikke legge til rette for balanse mellom jobb og fritid, selvutvikling og utfordring synes å være større hos generasjon Y sammenlignet med tidligere generasjoner.



## **5.2 Konklusjon problemstilling: Hvordan kan Ocean Space Centre tilrettelegge for jobbengasjement hos medarbeidere i generasjon Y?**

Vi ser at jobbengasjement er et komplekst tema og det er mange ulike faktorer som spiller inn. Tidlig i studien valgte vi å snevre inn; Vi ville fokusere på hvordan OSC kan tilrettelegge for jobbengasjement hos generasjon Y igjennom hva som skaper jobbengasjement, hvilken lederstil de ønsker seg og hva de forventer vil være viktig for dem. Konklusjonene tatt i studien vil derfor ikke vise det komplette bildet på hva som fører til jobbengasjement, men reflekterer valgene basert på problemstillingen.

Funnene viser at de som er potensielle medarbeidere hos OSC engasjeres av samarbeid med andre, varierte og utfordrende oppgaver, muligheter til å vokse og se resultater, en følelse av mening og mestring. De ønsker seg en leder som kan kombinere støttende og styrende adferd, og som tilpasser ledelsesstilen, og de forventer at utfordrende og varierte arbeidsoppgaver, et støttende og trivelig sosialt miljø, medbestemmelse, ansvar og muligheter for utvikling, og et større ønske om balanse mellom jobb og fritid vil være viktig for dem. Dette kan skille dem fra den eksisterende arbeidskraften ved at de i større grad søker oppgaver som er utfordrende og meningsfylte, ønsker balanse mellom jobb og fritid, og fremstår som mindre selvstendige. Funnene samsvarer med JD-R-modellen for engasjement (Demerouti og Bakker, 2011) og hva Macey og Schneider (2008) sier om at arbeid som er varierende, utfordrende, hvor det er autonomi, og i tillegg personlige egenskaper og lederskap, påvirker jobbengasjement. Bakker og Demerouti (2008) underbygger våre funn med sine studier på at jobbressurser som sosial støtte fra leder og medarbeidere, feedback, variasjon, autonomi og læringsmuligheter er positivt assosiert med jobbengasjement.

Basert på empiriske funn og teoretiske diskusjoner kan vi konkludere med at jobbengasjement kan skapes hos medarbeider i generasjon Y ved å tilrettelegge for samarbeid, varierte og utfordrende oppgaver, selvrealisering, en følelse av mening og mestring, autonomi og balanse mellom jobb og fritid. For å etablere et miljø som skaper jobbengasjement burde OSC tilrettelegge for et trivelig og sosialt miljø, og en leder som tilpasser lederstilen etter situasjonen. Vi kan konkludere med at for lite fokus på samarbeid, meningsfylte og utfordrende oppgaver, anerkjennelse, tilbakemeldinger, autonomi, balanse mellom jobb og fritid og selvutvikling vil ha større konsekvenser for jobbengasjementet til generasjon Y sammenlignet med generasjon X og Baby Boomers.

### 5.3 Studiens implikasjoner

Det finnes ingen universal løsning for hvordan man skaper engasjement hos ansatte. Det er fordi hva som engasjerer er individbasert, og noen har kanskje heller ikke evnen til å bli engasjert. Det er derimot vanskelig å skille mellom hva som engasjerer er generasjonsspesifikt eller personlighetsbasert. For OSC vil vi komme med en konkret anbefaling; den enkleste måten å vite hva som engasjerer medarbeiderne, er å spørre dem. I tillegg vil vi komme med praktiske råd eller hjelpemidler, basert på forskningsspørsmålene i studien, som kan hjelpe øke engasjementet hos generasjon Y:

1. **Jobbengasjement** kan skapes ved at OSC setter nyansatte rett i arbeid, og hjelper dem til å bli kjent med sine kolleger eller sammenkobler dem med en mentor. Dette fordi de starter med en entusiasme og nysgjerrighet. Mye formaliteter før de kommer i gang kan kvele den entusiasmen og nysgjerrigheten. Dette anbefaler vi basert på funnene om at generasjon Y i større grad ønsker og er mindre tålmodige for lite utfordrende oppgaver enn den eksisterende arbeidskraften. OSC bør aktivt oppfordre til tilbakemeldinger fra ansatte og innlemme deres tanker og ideer til hvordan organisasjonen fungerer, da det er en svært effektiv måte å skape engasjement på. En slik tilnærming kan bidra til å oppfylle generasjon Ys behov for å bli sett og hørt, noe som skiller dem fra generasjon X som betegnes som individualistiske i teorien.
2. **Lederen** må ha profesjonell ekspertise og sosiale evner, for å støtte opp under ønsket om en situasjonsbasert ledelsesstil. Mens generasjon X har blitt beskrevet som selvstendig i teorien, har vi funnet at generasjon Y stiller høyere krav til sin leder til hyppig tilbakemelding og til å bli sett og hørt. I motsetning til de tidligere generasjonene på arbeidsplassen, Baby Boomers og generasjon X, hvor ytre motivasjon slik som belønning, materiale eiendeler og lønn var viktig, har vi funnet at det i større grad er andre faktorer som engasjerer generasjon Y. Lederen bør derfor forsøke å motivere medarbeidere i generasjon Y igjennom å stimulere deres intellekt.
3. Generasjon Y **forventer autonomi og samarbeid**, og dette skaper engasjement og er derfor noe lederen bør legge til rette for. Vi anbefaler at medarbeidere i generasjon Y ved OSC får muligheten til å påvirke oppgaven de skal gjøre, når den skal gjøres, hvem de skal gjøre den med og hvordan den burde utføres. Slik tilfredsstilles også generasjon Ys behov for større balanse mellom jobb og fritid i forhold til tidligere generasjoner på arbeidsplassen. Generasjon Y forventer også muligheter til utvikling og selvrealisering på arbeidsplassen. Dette kan oppnås ved å opprette en definert

utviklingsplan for hver ansatt, for å finjustere ferdigheter og utvikle nye. Slik kan OSC også tilfredsstille deres behov for mestringfølelse og se resultater slik de kan følge sin egen utvikling, fordi funnene tyder på at generasjon Y i større grad plasserer verdi på oppgaver med mening sammenlignet med hva den eksisterende arbeidskraften gjør.

Studien har vist at utfordrende og varierte oppgaver, selvrealisering og en følelse av mening og mestring vil føre til jobbengasjement hos informantene, og at denne generasjonen arbeidstaker kan være vanskeligere å engasjere enn andre, noe som kan by på et dilemma for OSC. Fordi jobbengasjement fører med seg fordeler, slik som kompetanse og ekstra-rolle-adferd, tilsier det at OSC burde forsøke å tilrettelegge for de faktorene som skaper jobbengasjement. I tillegg må OSC ta hensyn til de eksisterende generasjonene på arbeidsplassen, og hva som engasjerer dem. Dette innebærer stor ressursbruk, som tid, penger og tilrettelegging, men vi anbefaler å gjennomføre tiltakene da dette vil kunne lønne seg i lengden.

For å se på de mulige praktiske implikasjonene i studien, må det også diskuteres muligheten for at OSC ikke blir gjennomført. Per dags dato er OSC et prosjekt som planlagt skal stå ferdig i 2023, men prosjektet har ikke fått noen garantier for at det vil bli gjennomført. Dette betyr derimot ikke at forskningen gjort i studien ikke medfører viktighet. Selv om OSC ikke gjennomføres, møter MARINTEK fortsatt de samme problemstillingene nevnt innledningsvis. De er inne i et generasjonsskifte hvor mange nøkkelpersoner snart går av med pensjon, og det vil være et behov for å styrke et sårbart kompetansemiljø. Funnene fra studien kan være et hjelpemiddel i dette arbeidet. Våre funn kan også ha overføringsverdi til andre kompetansebedrifter og organisasjoner som må jobbe hardt for å få tak i de beste rekruttene.

## **5.4 Videre forskning**

Det er avdekket muligheter for ny forskning basert på funn i vår studie, som kan gi ytterligere kunnskaper knyttet til engasjement, ledelse av og forventningene til de kommende generasjoner som arbeidstakere.

Vår studie er basert på 8 studenter ved Marin Teknikk, NTNU i Generasjon Y, altså potensielle medarbeidere ved OSC, tanker og preferanser om jobbengasjement, ledelse og forventninger til arbeidsplassen. Funnene er ikke generaliserbare da de bygger på en kvalitativ

studie basert på 8 intervjuer, og vi vil derfor anbefale at det utføres lignende studier med flere informanter for å finne om funnene kan generaliseres. Det vil trolig være til nytte for OSC, og andre bedrifter som møter lignende utfordringer, slik at de kan lage strategier for hvordan de kan være attraktive for kommende generasjonene arbeidstakere.

Gevinstrealiseringsplanen til OSC forutsetter at MARINTEK-staben må økes med 129 forskningsproduserende årsverk for å kunne ta den prognostiserte veksten. Med en helt ny situasjon i arbeidsmarkedet må også MARINTEK og OSC må være forberedt på at nedgangstiden kan føre til at fokuset må endres. Som et supplement til forskningen gjort i studien, bør OSC og MARINTEK undersøke hvordan de best mulig kan utnytte den kompetansen de allerede har.

Studien har tatt for seg norske studenter og norsk arbeidsplass, mens forskningen presentert i det teoretiske grunnlaget er i stor grad basert på internasjonal forskning. Kultur vil også ha betydning for de forholdene som har blitt undersøkt i studien. Det kan være relevant å undersøke nærmere hvilke innvirkninger norske generasjonsforskjeller har ovenfor engasjement på arbeidsplassen.

Dersom planen til OSC om å stå ferdig i 2023 lykkes vil de eldste i generasjon Z da være 24 år, noe som betyr at flere av dem vil være på arbeidsmarkedet bare noen få år etter. Det kan da gjøres en lignende studie når generasjon Z er klar for arbeidsmarkedet. En sammenlignende (komparativ) analyse kan gjøre OSC ytterligere rustet mot konkurranse, samt gi unik innsikt i hvordan den nye generasjonens arbeidstakere tenker.

For å kunne bruke JD-R-modellen for engasjement (Bakker og Demerouti, 2008) fullstendig må man ta hensyn til de ansattes personlige ressurser. Det var ikke nok informanter (8 stykk) til å trekke slutninger. Vi har identifisert de jobbressursene som skaper engasjement hos generasjon Y. Det bør vurderes å kjøre personlighetstester på ansatte i OSC. Da engasjement er individbasert og ved å ta hensyn til de ansattes personlige ressurser kan det hjelpe tilrettelegge for engasjement i hver enkelt ansatt.

Vår studie viser at medarbeidere i generasjon Y ønsker seg en flat hierarkisk lederstruktur, og dette er det eneste funnet på organisatorisk strukturnivå. Vi vil derfor anbefale å undersøke hvordan OSC burde organisere seg for å tiltrekke seg de beste hodene i generasjon Y. Da vi

finner ulikheter mellom generasjonene på andre faktorer, er det også nærliggende å tro at generasjon Y ikke vil ha de samme preferanser som tidligere generasjoner til hvordan en organisasjon bør være strukturert.

## 6 Referanser

- Alsop, R. (2008) *The Trophy Kids Grow up : How the Millennial Generation Is Shaking up the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bakken, B. og Torp, S. (2012) Work engagement and health among industrial workers, *Organizational Psychology*, 4 (1).
- Bakker, A. B. og Demerouti, E. (2008) Towards a model of work engagement, *Career Development International*, 3 (1), s. 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E. d. og Schaufeli, W. B. (2003a) Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency, *Journal of Vocational Behavior*, 62 (2), s. 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Hakanen, J. J. og Xanthopoulou, D. (2007) Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High, *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), s. 274-284.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. og Schreurs, P. J. G. (2003b) A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations, *International Journal of Stress Management*, 10 (1), s. 16-38.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. v. og Euwema, M. C. (2006) Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams, *Work and Occupations*, 33 (4), s. 464-489.
- Bakker, A. B. og Leiter, M. P. (2010) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Bao, Y., Olson, B., Parayitam, S. og Zhao, S. (2011) The effects of psychological contract violation on Chinese executives, *International Journal of Human Resource Management*, 22 (16).
- Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18 (3), s. 19-31.
- Bass, B. M. og Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bech, T. M. og Lunde, T. (2011) *Betydningen av leders bruk av spesifikke påvirkningsteknikker for medarbeiders forpliktelse til organisatoriske mål*. Masters degree, Tove Mæland Bech Tove Lunde.
- Brøgger, B. og Salomon, R. H. (2013) *Å jobbe med arbeidsglede - hva kan virksomheter få ut av det?*, Tilgjengelig fra: [http://www.virke.no/omvirke/arbeidsgledesmitter/Documents/Arbeidsglede\\_280213.pdf](http://www.virke.no/omvirke/arbeidsgledesmitter/Documents/Arbeidsglede_280213.pdf).
- Christensen, M. (2011) *Positiv psykologi og engasjement på arbeidsplassen*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

- Colbert, A. E., Mount, M. K., Witt, L. A., Harter, J. K. og Barrick, M. R. (2004) Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), s. 599-609.
- Conway, N. og Briner, R. B. (2005) *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Council, C. L. (2005) *HR Considerations for Engaging Generation Y Employees*. Washington DC: Corporate Executive Board.
- Cropanzano, R. og Mitchell, M. S. (2005) Social exchange theory; An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31 (6), s. 874-900.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, NY: Plenum.
- Demerouti, E. og Bakker, A. B. (2007) The Job Demands-Resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22, s. 309-328.
- Demerouti, E. og Bakker, A. B. (2008) The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to measure Burnout (and Engagement), *ResearchGate*, 1.
- Demerouti, E. og Bakker, A. B. (2011) The Job Demands-Resources model: Challenges for future research, *SA Journal of Industrial Psychology*, 37 (2), s. 9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. og Schaufeli, W. B. (2001) The Job Demands-Resources Model of Burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), s. 499-512.
- Denzin, N. K. (2001) The reflexive interview and a performative social science, *Qualitative research*, 1 (1), s. 23-46.
- DLO. (2010) Pied piper to the Y generation, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24 (4), s. 23-26.
- dn.no. (2006) *Norske arbeidstakere føler seg trygge* [Internett]. dn.no: dn.no. (Hentet: 14.04.2016 2016).
- Dulin, L. (2008) Leadership preferences of a generation Y cohort: A mixed-methods investigation, *Journal of Leadership Studies*, 2 (1), s. 43-59.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. og Shamir, B. (2002) Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment, *Academy of Management Journal*, 45 (4), s. 735-744.
- Erickson, T. J. (2005) *Testimony submitted before the US Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions* [Internett]. Washington DC. (Hentet: 26.04.16.
- Gilbert, J. (2011) The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies, *Ivey Business Journal*.

- Gursoy, D., Maier, T. A. og Chi, C. G. (2008) Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), s. 448-458.
- Hackman, J. R. (1980) Work redesign and motivation, *Professional Psychology*, 11 (3), s. 445-455.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. og Schaufeli, W. B. (2006) Burnout and work engagement among teachers, *Journal of School Psychology*, 43, s. 495-513.
- Hakanen, J. J. og Roodt, G. (2010) *Using the Job Demands-Resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model*. New York: Psychology Press.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. og Ahola, K. (2008) The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement, *Work and Stress*, 22 (3), s. 224-241.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. og Hayes, T. L. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 8 (3), s. 268-279.
- Hersey, P. og Blanchard, K. H. (1993) *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Highhouse, S., Zickar, M. J. og Yankelevich, M. (2010) Would you work if you won the lottery? Tracking changes in the American work ethic, *Journal of Applied Psychology*, 95 (2), s. 349-357.
- Hill, R. P. (2002) Managing across generations in the 21st century: important lessons from the ivory trenches, *Journal of Management Inquiry*, 11 (1), s. 60-66.
- Hobart, B. og Sendek, H. (2014) *Gen Y Now : Millennials and the Evolution of Leadership*. Tilgjengelig fra: <http://site.ebrary.com/lib/ntnu/detail.action?docID=10862653>.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. og Jackson, A. P. (2003) Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (3), s. 632-643.
- Høst, T. (2009) *Ledelse - en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2001) *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrerende fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Judge, T. A., Vianen, A. E. M. V. og Pater, I. E. D. (2004) Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and Agenda for Future Research, *Human Performance*, 17, s. 325-346.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.



- Kowske, B. J., Rasch, R. og Wiley, J. (2010) Millennial's (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes, *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), s. 265-279.
- Kuhn, T. S. (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago.
- Kupperschmidt, B. R. (2000) Multigeneration employees: strategies for effective management, *The Health Care Manager*, 19 (1), s. 65-76.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2008) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldensal akademisk.
- Lancaster, L. C. og Stillman, D. (2002) *When Generations Collide: who they are, why they Clash how to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York, NY: Harper Collins Publishers, Inc.
- Leiter, M. P. og Maslach, C. (2005) *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Lincoln, Y. S. og Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. London: Sage.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. og Salanova, M. (2006) Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model, *International Journal of Stress Management*, 13 (3), s. 378-391.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. og Salanova, M. (2004) Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?, *Computers in Human Behavior*, 23, s. 825-841.
- Locke, E. A. og Latham, G. P. (1990) *A Theory of Goal Setting and Task*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Macey, W. H. og Schneider, B. (2008) The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1, s. 3-20.
- MacLeod, D. og Clarke, N. (2009) *Engaging for Success*. Tilgjengelig fra: <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>.
- MARINTEK, SINTEF og NTNU. (2013) *Gevinstrealiseringspla 2013-2023*. Trondheim: Ocean Space Centre.
- Maslach, C. og Leiter, M. P. (1997) *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: A Wiley Impring.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. og Leiter, M. P. (2001) Job Burnout, *Annual Review Psychology*, 52, s. 397-422.
- Maslow, A. (1954) *Motivation and personality*. New York, NY: Harper and Row.
- McClelland, D. (1962) *The Achieving Society*. Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Company, Inc.
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Meld. St. nr. 7. (2014) *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/e10e5d5e2198426788ae4f1ecbbbbc20/no/pdfs/stm201420150007000dddpdfs.pdf>.

Minsaas, A. (2016) *Ocean Space Centre - status og veien videre*. Trondheim: MARINTEK.

Nelson, G. og Prilleltensky, I. (2005) *Community Psychology: In pursuit of liberation and well-being*. London: Palgrave MacMillian.

Ng, E. S. W., Schweitzer, L. og Lyons, S. T. (2010) New generation, great expectations: a field study of the millennial generation, *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), s. 281-292.

Northouse, P. G. (2013) *Leadership: theory and practice*. London: Sage Publication.

Ostroff, C., Shinn, Y. Y. og Kinicki, A. J. (2005) Multiple perspective of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, 26, s. 591-623.

Park, J. og Gursoy, D. (2012) Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, 31 (4), s. 1195-1202.

Postholm, M. B. (2005) *Kvalitativ metode, En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Rice, C., Marlow, F. og Masarech, M. A. (2012) *The Engagement Equation : Leadership Strategies for an Inspired Workforce*, Wiley, 1.

Robertson, I. T. og Cooper, C. L. (2010) Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being, *Leadership and organization Development Journal*, 31 (4), s. 324-336.

Robinson, S. L. og Morrison, E. W. (2000) The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), s. 525-546.

Robinson, S. L. og Rousseau, D. M. (1994) Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), s. 245-259.

Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, s. 54-67.

Ryder, N. B. (1965) The Cohort as a Concept in the Study of Social Change, *American Sociological Association*, 30 (6), s. 843-861.

Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), s. 600-619.

Schaufeli, W. B. og Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), s. 293-315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-romá, V. og Bakker, A. B. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), s. 71-92.

- Scheiner, B. (1987) The people make the place., *Personnel Psychology*, 40, s. 437-384.
- Schuman, H. og Scott, J. (1989) Generations and collective memories, *American Sociological Review*, 54 (3), s. 359-381.
- Senneset, E. (2008) *Generasjon Y klar til innsats* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/arbeid-naeringsliv-psykologi-sosiale-relasjoner/2008/10/generasjon-y-klar-til-innsats> (Hentet: 26.02.16).
- Shanahan, M. J., Finch, M., Mortimer, J. T. og Ryu, S. (1991) Adolescent Work Experience and Depressive Affect, *Social Psychology Quarterly*, 54 (4), s. 299-317.
- Sheila, M. (2015) *Engagement in Worskforce Generations* [Internett]. Prasetiya Mulya Executive Learning Institute. Tilgjengelig fra: <http://www.pmeli.ac.id/their-thinking/read/engagement-in-workforce-generations> (Hentet: 15.02.16).
- Singh, P., Bhandarker, A. og Rai, S. (2012) *Millenials and the workplace: Challenges for architecting the Organizations of Tomorrow*. New Delhi, India: SAGE.
- Skoe, A. *Situasjonsbestemt ledelse* [Internett]. <http://www.lederkilden.no/tema/situasjonsbestemt-ledelse> <http://www.lederkilden.no>. (Hentet: 02.02.16 2016).
- Smola, K. W. og Sutton, C. D. (2002) Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), s. 363-382.
- Strauss, A. og Corbin, J. (1990) *Basis of qualitativ research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Tousand Oaks, CA: Sage.
- Thagaard, T. (2002) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode (2. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torgersen, P., Bræin, L., Hervik, A., Bremnes, H., Moen, J. R., Finborud, M. og Malm, E. (2012) *Kvalitetssikring fase 1 (KSI - Konseptvalg) av Ocean Space Centre*. Molde: Metier AS og Møreforskning Molde AS.
- Tulgan, B. (2009) *Not Everyone Gets a Trophy : How to Manage Generation Y*. Tilgjengelig fra.
- Twenge, J. M., Cambell, S. M., Hoffman, B. J. og Lance, C. E. (2010) Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing, *Journal of Management*, 36 (5), s. 1117-1142.
- Wefald, A. J. (2008) *An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs*. Andrew J. Wefald.
- Wefald, A. J. og Downey, R. G. (2009) Job engagement in organizations: Fad, fashion, or folderol?, *Journal of Organizational Behavior*, 30 (1), s. 141-145.
- Wellin, R. og Concelman, J. (2007) *Creating a Culture of Engagement* [Internett]. Tilgjengelig fra: [http://www.talentmgt.com/articles/creating\\_a\\_culture\\_for\\_engagement](http://www.talentmgt.com/articles/creating_a_culture_for_engagement) (Hentet: 02.03 2016).

- Yukl, G. (1989) Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management*, 15, s. 251-289.
- Yukl, G. (1999) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *The Leadership Quarterly*, 10 (2), s. 285-305.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C. og Griffin, M. (2013) *Business Research Methods 9th Edition*. Mason, Ohio: South-Western Publishing Co.

## 7 Vedlegg

### Vedlegg 1: Tabell 3.1 "Meaning of the work place – mean values"

Table 3.1 Meaning of workplace—mean values

<i>S. No.</i>	<i>Items</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>
1.	Encourages innovation and idea generation	4.26	0.83
2.	Recognizes performance	4.25	0.76
3.	Believes in fairness and justice	4.19	0.88
4.	Recognizes contribution	4.19	0.82
5.	Provides opportunities for personality development	4.19	0.83
6.	Encourages learning	4.16	0.82
7.	Provides opportunities to take initiatives	4.15	0.81
8.	Gives autonomy and freedom to express my views	4.14	0.81
9.	Encourages leadership development	4.14	0.82
10.	Encourages trust and transparency	4.11	0.85
11.	Values work–life balance	4.11	0.91
12.	Provides constructive feedback for my development	4.05	0.86
13.	Encourages team work	4.04	0.87
14.	Is open to suggestions for improvement	4.03	0.83
15.	Provides opportunities for decision making	4.02	0.76
16.	Helps me earn respect from society	3.98	0.92
17.	Is ethical in dealings	3.98	0.97
18.	Cares about physical and mental health of its employees	3.97	0.85
19.	Has role clarity	3.93	0.89
20.	Empowers people	3.91	0.89
21.	Takes care of financial needs	3.90	0.97
22.	Provides job security	3.88	1.02
23.	Reduces fear of losing job	3.83	1.01
24.	Encourages people to voice their concerns	3.82	0.85
25.	Encourages experimentation	3.79	0.91
26.	Has a strong brand value	3.75	1.04
27.	Has high prestige	3.74	0.94
28.	Has latest technology	3.72	0.96
29.	Celebrate success	3.68	0.96
30.	Is flexible with work timings	3.67	1.09
31.	Follow rules and regulations	3.65	0.99
32.	Has a well-defined "shared vision"	3.63	0.93
33.	Has modern equipments to facilitate work	3.63	0.92
34.	Brings discipline among its employees	3.62	1.03
35.	Requires working in a planned manner	3.61	0.99
36.	Contributes to the economy of the country	3.60	1.02
37.	Provides sense of community	3.58	0.95
38.	Provides a platform for forming life-long relationships	3.57	1.02
39.	Takes initiatives for planned change	3.53	0.92
40.	Has a green environment (trees, etc.)	3.52	1.12
41.	Brings people closer	3.50	0.99
42.	Provides opportunities to influence others	3.47	1.02
43.	Provides opportunity for social networking	3.44	1.04
44.	Provides opportunity to exercise power	3.32	1.03
45.	Is well lit	3.31	1.04
46.	Is conveniently located from my residence	3.19	1.21
47.	Has wide open spaces	3.18	1.11
48.	Gives freedom for many coffee breaks	2.77	1.24
49.	Has a crèche	2.66	1.17

(Singh et al., 2012)

## Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Høfegens gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47 55 58 21 12  
Fax: +47 55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Frode Heldal  
Handelshøyskolen i Trondheim (HIST) NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 19.02.2016

Vår ref: 46894 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.01.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

**46894** *Hvordan kan Ocean Space Centre engasjere fremtidens medarbeidere for å oppnå en konkurransefordel i kampen om den fremste kompetansen? En kvalitativ studie om engasjement som konkurransefortrinn for Generasjon Y i arbeid*

*Behandlingsansvarlig* NTNU, ved institusjonens øverste leder  
*Daglig ansvarlig* Frode Heldal  
*Student* Eva Aarset Gilstad

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 26.05.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdís Namtvedt Kvalheim

Marie Strand Schildmann

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO NSD Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)  
TRONDHEIM NSD Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. [kyre.svanvik@ntnu.no](mailto:kyre.svanvik@ntnu.no)  
TROMSØ NSD SVE, Universitetet i Tromsø, 9017 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)



#### INFORMASJON OG SAMTYKKE

I følge meldeskjemaet skal deltakerne i studien informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjonsskrivet er hovedsakelig godt utformet, men dere må legge til dato for prosjektslutt i skrevet.

#### INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at dere behandler alle data og personopplysninger i tråd med NTNU sine retningslinjer for innsamling og videre behandling av forskningsdata og personopplysninger. Dere har opplyst at dere skal overføre personopplysninger på e-post. Vi anbefaler at e-poster som inneholder opplysninger om informantene er tilstrekkelig kryptert.

#### PUBLISERING

Dere har opplyst at informantene som er ansatt ved Ocean Space Centre vil kunne gjenkjennes i publikasjonen. Vi legger til grunn at dette er samtykket eksplisitt til. Vi anbefaler at informantene gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

#### PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

I meldeskjemaet har dere informert om at forventet prosjektslutt er 26.05.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal dere da anonymisere innsamlede opplysninger. Anonymisering innebærer at dere bearbeider datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjør dere ved å slette direkte personopplysninger, slette eller omskrive indirekte personopplysninger og slette digitale lydopptak.



## Vedlegg 3: Intervjuguide for Marin Teknikk studenter

### INTERVJUGUIDE MARIN TEKNIKK STUDENTER

#### Innledningsvis

- Alder?
- Kjønn?
- Arbeidserfaring: Relevant eller ikke?
- Hvor ser du deg selv karrieremessig om 10 år?

Vi tar for øyeblikket en mastergrad i ledelse av teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim. Begge har fra før en bachelorgrad som bioingeniør fra HiST. Vi skal skrive en masteroppgave for Ocean Space Centre, er du kjent med prosjektet? Fram til de starter opp som en arbeidsplass har det skjedd et generasjonsskifte i arbeidslivet og det er vår generasjon som er de arbeidsaktive. Fordi OSC har et stort fokus på rekruttering så ønsker vi å prate med dere for å undersøke hvilke preferanser og tanker dere har om en arbeidsplass, og om det betyr at vår generasjon er en annerledes arbeidstaker enn tidligere. Vi skal igjennom fire temaer i dag; engasjement, ledelse, forventninger og hva du tror vil være viktig på en arbeidsplass. Om du har noen eksempler fra din jobberfaring, trekk det gjerne fram! Det vil gjøre det lettere for oss å tolke svarene du gir.

Hvilken arbeidsrolle mener du passer best til deg selv?

- Entusiasten: Utadvendt, spontant, ubekymret
- Igangsetteren: Selvsikker, oppmerksom, rett frem
- Spesialisten: Kompetent, fokusert og kontrollert
- Omsorgsgiveren: Forsiktig, følsom, omsorgsfull
- Fellesskaperen: Vennlig, åpen og omgjengelig



### 1. Hvordan kan OSC legge til rette for jobbengasjement hos fremtidens medarbeider?

- Hvilke arbeidsoppgaver håper du at du skal jobbe med? -

#### Drømmearbeidsoppgaver

- Hva skal til for at du kan føle stolthet over arbeid du har gjort?
- Hvilke arbeidsoppgaver tror du vil utvikle deg mest som person? - Ingen spesifikk oppgave, men hvilke arbeidsoppgaver som er givende. På hvilken måte tror du arbeidsoppgavene dine vil kunne utvikle deg som person?
- Hvis tiden ikke strekker til, hva skal til for at du prioriterer jobb over fritid?
- Hvilken betydning har det for deg at du føler du har utrettet noe på skolen eller på arbeidsplassen i løpet av en dag?
- Har du opplevd å bli engasjert i en jobb/utdanning/hobby tidligere? Hva gjorde at du ble engasjert? Med engasjement menes det en sterk følelsesmessig tilknytning til en sak man går sterkt inn for, i dette tilfellet jobb eller studier.
- Hvis du ikke føler deg engasjert i en jobb, vil du si at det er årsak nok til å forlate jobben?
- Hva skal til for at du forlater en arbeidsplass?

### 2. Hvilken lederstil ønsker fremtidens medarbeidere ved OSC?

- Hva betyr ledelse for deg?
- Hva gjør en god leder? 5 kjennetegn?
- På hvilken måte ønsker du å ha et samarbeid med din nærmeste leder? - Tett eller ikke? Hvor ofte vil du kommunisere, tilbakemelding? Tilgjengelig?
- Hva mener du er viktig for en leder om han/hun skal skape et godt arbeidsmiljø for deg?
- Hvordan ønsker du deg positive tilbakemeldinger fra din nærmeste leder/kollega?
- Hvilken type leder jobber du best med?
- Hva ønsker du din leder skal bidra med på arbeidsplassen?

### 3. Hvilke forventninger har fremtidens medarbeidere til OSC?

- På hvilken måte forventer du en klar og tydelig rolleavklaring på arbeidsplassen? - Hvor viktig er det for deg?

- På hvilken måte forventer du kommunikasjonen skal foregå på arbeidsplassen?  
- Hvilken kommunikasjonsmåte foretrekker du?
- På hvilken måte vil du ha innflytelse på beslutninger som har betydning for arbeidet ditt?
- Hvor interessert er du i å ta på deg ansvar? Dette i form av f.eks. ledelse?
- Hvilke krav og forventninger har du til din fremtidige leder? - Hvilke krav og forventninger har du til dine kollegaer?
- På hvilken måte synes du det er nødvendig eller ikke nødvendig med et skille mellom arbeidsliv og privatliv? Hvor viktig er det for deg med et skille mellom arbeidsliv og privatliv?

#### 4. Hva antar fremtidens medarbeidere ved OSC vil være viktig for dem?

- Hva betyr en jobb for deg? - Hva tror du selv vil være viktig for deg ved din fremtidige arbeidsplass?
- Kan du nevne 5 kjennetegn med en arbeidsplass som du kunne tenkt deg å jobbe? - Jeg ønsker å bli en del av en arbeidsplass fordi:
- Hva tror du vil ha mest betydning for deg i en arbeidsplass av følgende temaer?  
Ranger:  
- Resultat: Det å oppnå og utrette noe, og nå sine mål  
- Medbestemmelse: Innflytelse på egen hverdag  
- Kollegaer: Det gode sosiale fellesskap og de nære kollegaene  
- Mening: Arbeidet oppleves som meningsfylt  
- Ledelse: En faglig kompetent og sosialt engasjert leder
- Hva legger du i autonomi? Med autonomi mener vi selvbestemmelse/medbestemmelse.
- På hvilken måte vil autonomi ha betydning for deg på en arbeidsplass?

Noe annet du vil tilføre?

Ønske god tur på ekskursjon!

## **Vedlegg 4: Informasjonsskriv sendt til informantene før intervju**

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

#### **Bakgrunn og formål**

Formålet med masteroppgaven er å studere hvordan Ocean Space Centre kan engasjere de nye generasjonene som skal inn i arbeid, og hvilke forventninger det har til arbeidsplassen. Oppgaven utføres gjennom mastergradsstudiet i Ledelse av Teknologi ved NTNU. Oppgaven gjennomføres i samarbeid med Ocean Space Centre.

Informantene er blitt utvalgt med hjelp av HR-sjef Hege Sand og linjeforeningsleder for Mannhullet Vår Kjærnes.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien**

Det vil bli foretatt et personlig semistrukturert intervju, hvor data vil bli registreres i form av lydopptak og notater. Det vil ikke bli foretatt opplysninger om deltakere utover det deltakere selv forteller. Spørsmålene vil handle om engasjement og forventninger til en arbeidsplass, og vil ta omtrent 45 – 60 minutter.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Prosjektgruppen (Frida Rekstad og Eva Aarset Gilstad) er de eneste som vil ha tilgang til personopplysningene.

Personopplysninger vil bli lagret på passordbeskyttede datamaskiner i innlåste kontor for å beskytte at uvedkommende får innsyn.

Studenter ved NTNU vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjon, men ansatte ved Ocean Space Centre vil kunne bli gjenkjent.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektlederne Eva Aarset Gilstad (91326818) eller Frida Rekstad (97967585). Eventuelt ta kontakt med vår veileder for masteroppgaven Roar Stokken (45230204).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)