

William Lervåg

# Generasjoner på arbeidsplassen: Hvordan kan ledere opprettholde et godt arbeidsmiljø i en mangfoldig arbeidsplass?

Masteroppgave i Arbeids- og Organisasjonspsykologi

Veileder: Anne Iversen

Mai 2023



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



William Lervåg

# **Generasjoner på arbeidsplassen: Hvordan kan ledere opprettholde et godt arbeidsmiljø i en mangfoldig arbeidsplass?**

Masteroppgave i Arbeids- og Organisasjonspsykologi  
Veileder: Anne Iversen  
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Institutt for psykologi





Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad i Arbeids- og organisasjonspsykologi på Norges Teknisk-Naturvitenskapelig Universitet. Å skrive oppgaven har vært en svært lærerik prosess, men også krevende og hektisk. Jeg har fått muligheten til å skrive om et tema som engasjerer meg i aller høyeste grad, noe som har gjort denne prosessen svært givende. Jeg vil først og fremst takke min veileder, Anne Iversen, for både din støtte og veiledning. Jeg har satt stor pris på dine faglige tilbakemeldinger, fleksibilitet, og din positive oppmuntring i løpet av denne prosessen. Jeg vil også benytte anledningen til å uttrykke min takknemlighet til informantene som har tatt seg tid i sin hektiske hverdag til å delta på intervjuer. Det har vært lærerikt å få innsikt i deres erfaringer. Jeg vil ikke unnlate å nevne betydningen mine medstudenter på mastersalen har hatt i denne utfordrende perioden. Jeg har lært mye av denne gjengen, og dere har gjort det lettere å holde hodet over vann i de mest stressfulle stundene. Avslutningsvis vil jeg spesielt takke min familie for deres kontinuerlige støtte gjennom min utdanning.

William Lervåg

## Sammendrag

Forskning på generasjoner i arbeidsplassen har opplevd en økende mengde fokus i de siste tiårene, men likevel er det noen mangelfulle aspekter som ikke har mottatt den samme mengden oppmerksomhet. Ett av disse aspektene omhandler hvorvidt ledere tilpasser sin lederstil basert på de forskjellige generasjonene, og hvordan dette påvirker arbeidsmiljøet. Ved bruk av kvalitative intervjuer, ble det innsamlet data som ble analysert gjennom refleksiv tematisk analyse. Datamaterialet gav ytterlig innsikt i tematikken som studien omhandler. Basert på dette, kom det frem at informantene opplever enkelte forskjeller i behov, verdier, og holdninger mellom de ulike generasjonene, som har gjort at det har endret sin lederstil basert på mottakeren. Enkelte informanter har ikke opplevd store forskjeller mellom de forskjellige generasjonene, i tillegg til at visse informanter formidler en opplevelse om at det er andre faktorer slik som personlighet og mengden erfaring individet har som er avgjørende for hvorvidt informanten interagerer med dem fremfor at det er generasjonen de tilhører som avgjør. Fremtidig forskning vil derfor være nødvendig for å videre undersøke om forskjeller mellom arbeidere fra ulike generasjoner skyldes trekkene som er unike for deres generasjonskohorter eller om det er andre bidragsytende faktorer til stedet. Til tross for dette kan det konkluderes med at ledere opplever forskjeller mellom sine underordnede basert på generasjonen de tilhører, og det anser det som nødvendig å tilpasse hvordan de interagerer med sine underordnede for at deres behov skal dekkes. Dette kan dermed ha videre betydninger for hvordan arbeidsmiljøet oppleves å være.

Nøkkelord: generasjoner, kohorter, ledere, situasjonsbestemt ledelse.

### **Abstract**

Research on generations in the workplace has received an increasing amount of attention in recent times. However, there are still areas within this subject that are lacking in empirical evidence. One of these aspects relates to whether leaders adapt their leadership style based on the generation the subordinate belongs to, and how this affects the work environment.

Through qualitative interviews, data was collected and analyzed through reflexive thematic analysis. The data provided further insight into the subject of leaders' perspective on generational differences in the workplace. Through the analysis, it was found that informants have experienced certain differences in needs, values, and attitudes between the different generations, which has led to changes in their leadership style based on the subordinate. Certain informants have not experienced significant differences between the different generations, and some explain that other factors, such as the personality and amount of experience the individual has, are more decisive for how the informant interacts with them, rather than the generation they belong to. Therefore, future research is necessary to investigate whether differences between workers from different generations are due to the traits unique to their generational cohorts, or whether there are other contributing factors present. Nevertheless, it can be concluded that several leaders experience differences among their subordinates based on the generation they belong to, and based on these differences they change how they interact with their subordinates to meet their needs. This may have further implications for how the work environment is perceived,

**Keywords:** generations, cohorts, leaders, situational leadership.



## Innhold

Teoretisk rammeverk.....	11
Generasjons kohort teorien.....	12
Metodisk tilnærming.....	22
Kvalitativ tilnærming.....	22
Vitenskapelig ståsted.....	24
Utvalg.....	24
Seleksjonskriterier.....	25
Intervju og transkribering.....	27
Refleksiv tematisk analyse.....	29
Analyseprosessen.....	30
Fase 1: Familiarisering av datamaterialet.....	31
Fase 2: Innledende koding av tekst.....	32
Fase 3: Søke etter temaer.....	32
Fase 4: Revurdere tema.....	33
Fase 5: Definere tema.....	34
Fase 6: Rapportskrivning.....	34
Etiske betraktninger.....	35
Analyse og resultater.....	36
Generasjon Y på arbeidsplassen.....	37
Yngre arbeidstakeres forhold til teknologi.....	37
Yngre arbeidstakeres sosiale behov.....	38
Yngre arbeidstakeres generelle atferd på arbeidsplassen.....	39
Yngre arbeidstakeres behov for oppfølging og tilbakemelding.....	41
Eldre generasjoner på arbeidsplassen.....	43
Eldre arbeidstakeres forhold til teknologi.....	43
Eldre arbeidstakeres sosiale behov.....	44
Eldre arbeidstakeres generelle atferd på arbeidsplassen.....	45
Eldre arbeidstakeres behov for oppfølging og tilbakemelding.....	47
Lederens tilpasning.....	49
Tilpasning.....	49
Utfordringer.....	52
Oppsummering.....	54
Diskusjon.....	56
Generasjoners forhold til teknologi.....	57
Generasjoners sosiale behov.....	59

Generasjoners behov for oppfølging og tilbakemelding .....	61
Generasjoners generelle atferd .....	63
Vurdering av situasjonsbestemt ledelse.....	64
Implikasjoner for praksis og videre forskning .....	65
Studiens styrker og begrensninger .....	67
Konklusjon .....	69
Referanseliste .....	71
Vedlegg A.....	75
Vedlegg B.....	78
Vedlegg C.....	82
Vedlegg D.....	84

Majoriteten av dagens arbeidsplasser består av en sammensetting av arbeidere fra flere generasjoner, og blant disse generasjonene finner man arbeidere som besitter verdier, holdninger, og atferder som er unike for deres generasjon (Torsello, 2019). Disse aspektene kan ha betydninger for unike positive bidrag til arbeidsplassen, og majoriteten av dagens organisasjoner anser det som viktig å kunne utnytte disse særegne kvalitetene til arbeidere fra ulike generasjoner (Kraus, 2017). Viktigheten av å være klar over generasjons-baserte egenskaper har blitt tydeligere i nylig tid, ettersom nyere generasjoners digitale ferdigheter har kommet til nytte i den digitaliserte arbeidsplassen (Mahmoud et al., 2021). Men det å tilfredsstille de forskjellige behovene som ulike generasjoner besitter har vist seg å være en utfordring for ledere. På grunn av den manglende forskningen innenfor hvordan en leder kan maksimere bidraget til en gruppe underordnede fra ulike generasjoner, er det heller ikke utarbeidet spesifikk fremgangsmåte som kan utnyttes.

Dagens organisasjoner består av et betydelig mangfold med arbeidere. Mangfold på arbeidsplassen relaterer til differensierende trekk ved organisasjoners ansatte som skaper ulikheter. Dette kan inkludere biodemografisk mangfold slik som kjønn, rase, alder, og arbeidsrelatert mangfold slik som faglig kompetanse og erfaring (Moon og Christensen., 2020). Variasjoner basert på disse aspektene har vist seg å ha både positive og negative innflytelser på en arbeidsplass, og dagens utfordring ligger i å kunne fremme de positive aspektene som mangfold bidrar med og begrense de negative aspektene. Her vil rollen til ledere være kritisk. Håndteringen av mangfold handler om å skape og opprettholde et positivt arbeidsmiljø hvor likhetene og forskjellene mellom de ansatte verdsettes, noe som kan føre til at de ansatte lever opp til deres potensiale på organisasjonen (Patrick og Kumar, 2012). Ettersom denne studien blant annet ønsker å kartlegge en leders opplevelse av generasjonene som de underordnede tilhører, vil mangfoldet som er relevant for dette prosjektet omhandle det alders-baserte.

Det har blitt gjort en god mengde forskning på forskjeller mellom ulike generasjoner på arbeidsplassen, men forskning på lederens perspektiv og håndtering av dette oppleves som manglende (Jones et al., 2019). Ledelse er et svært aktuelt tema innenfor forskning på organisasjoner, ettersom det kan tenkes at det spiller en vesentlig rolle i hvordan arbeidsmiljøet er (Hakim et al., 2021). Det finnes et bredt spekter av ledelsesteorier som tar for seg ulike fasetter ved ledelse, og målet med disse teoriene er å gi et rammeverk som kan anvendes til praksis. Disse teoriene gir dermed sine forslag om hvordan man effektivt kan lede en gruppe mennesker. Ettersom denne studien ønsker å undersøke hvordan ledere tilpasser seg et aldersbasert mangfold, er situasjonsbestemt ledelse en teori som skiller seg ut. Denne teorien foreslår hvordan eksterne faktorer burde påvirke hvordan lederen interagerer med de individuelle underordnede, slik at de skal kunne yte sitt beste på arbeidsplassen.

Arbeidsmiljø omhandler ulike aspekter ved arbeidsplassen som har betydning for hvor tilfreds ansatte er med jobben sin (Tehari et al., 2020). Disse aspektene inkluderer primært de fysiske og de sosiale trekkene ved en arbeidsplass. I nyere tid har organisasjoner blitt mer klar over effekten et positivt opplevd arbeidsmiljø har på de ansatte, noe som har resultert i et sterkere fokus på å fremme dette. I en arbeidsplass med et aldersbasert mangfold, er det sannsynlig at en leder må tilpasse seg basert på de ulike atferdene, holdningene, og verdiene som generasjonene besitter for å opprettholde et godt arbeidsmiljø (Cummings et al., 2018). Arbeidstakere fra ulike generasjoner har forskjellige behov på arbeidsplassen som må tilfredsstilles, og det er opp til lederen å tilrettelegge for at ansatte skal trives i arbeidsmiljøet. Det vil være utfordrende å tilfredsstille hvert eneste behov, og flere i det akademiske miljøet antyder derfor at hvilken lederstil som blir utnyttet spiller en vesentlig rolle i hvordan lederen håndterer dette (Anderson et al., 2017; Kraus, 2017; Wiedmer, 2015).

I denne oppgaven er de aktuelle generasjonene som blir vurdert begrenset til å være boomer generasjonen, generasjon X, og generasjon Y. Individuer fra generasjon Z har nylig

begynt å fylle opp arbeidsplasser rundt i verden, men denne generasjonen er ikke inkludert i oppgavens tematikk. Bakgrunnen for dette valget kommer av mangelen på forskning når det gjelder hvordan generasjon Z er på arbeidsplassen. I tillegg har ikke alle informantene som utgjør oppgavens datagrunnlag erfaring med å lede arbeidstakere fra denne generasjonen. Dette er også årsaken til at tradisjonell generasjonen heller ikke inkluderes. Individuer fra denne generasjonen har for det meste gått ut med pensjon, og det vil dermed ikke være like relevant for dagens arbeidsplass (Wiedmer, 2015).

Bakgrunnen for valget av tematikk stammer fra en interesse i å undersøke ledelse. Gjennom litteratursøk kom det frem at mangfold i generasjoner på arbeidsplassen er et aktuelt tema i dagens forskningsmiljø, og dermed var det ikke lang vei til å knytte disse to områdene. Det er en mer begrenset mengde forskning på hvordan en leders tilnærming til ledelse er påvirket av å ha ansvar for underordnede fra flere generasjoner, noe som gjorde dette til en attraktiv tematikk å utforske i dybden. Formålet med dette prosjektet vil derfor være å kartlegge de opplevde forskjellene mellom generasjon Y og de eldre generasjonene, og hvordan lederen tilpasser seg disse forskjellene for å opprettholde et godt arbeidsmiljø preget av effektivitet og trivsel. Ettersom tidligere forskning har vært sparsommelig i håndteringen av lederens perspektiv på hvordan forskjeller i generasjoner påvirker hvordan en kan effektivt lede, oppleves dette som et aktuelt tema å undersøke. På bakgrunn av dette, vil denne oppgavens problemstilling være følgende:

*Hvordan opprettholder ledere et godt arbeidsmiljø i en mangfoldig arbeidsplass?*

Ved å besvare oppgavens problemstilling kan denne studien bidra med å gi en dypere forståelse i hva en leder kan forvente når en skal lede en arbeidsplass med et aldersbasert mangfold. Ved å foreslå et rammeverk for hvordan en leder kan håndtere ulikheter mellom generasjoner, kan vedkommende unngå fallgruver og sørge for at arbeidsplassen opprettholder et miljø som fostrer trivsel og effektivt arbeid for lederens underordnede. Å besvare

problemstillingen kan også ha en betydning for fremtidige arbeidsplasser, som etter hvert blir mer og mer fylt opp av arbeidstakere fra generasjon Z. Denne generasjonen vil trolig besitte særegne egenskaper som må vurderes og håndteres for at de skal bli en del av arbeidsmiljøet, og ved å foreslå tiltak som kan hjelpe med å tilrettelegge for disse egenskapene kan ledere sørge for en mykere overgang når denne generasjonen vil dominere arbeidsplassene.

De resterende kapitlene vil legge et grunnlag for en mulig besvarelse av denne problemstillingen. Kapitlene som følger omhandler det teoretiske rammeverket, den metodiske tilnærmingen, resultatet fra analysen, og en diskusjon. Denne teksten blir skrevet i henhold til APA 7 standard (American Psychological Association, 2020).

### **Teoretisk rammeverk**

Følgende delkapittel vil redegjøre for teoriene som vil bli brukt til å analysere studiens data, og gjennom denne dataen kan det vurderes om hvorvidt disse teoriene kan anvendes til oppgavens tematikk. Teoriene som blir brukt for dette studie er generasjons kohort teorien og situasjonsbestemt ledelses teorien. I tillegg vil tidligere eksisterende empiri brukes for å aktualisere disse teoriene i tematikkens kontekst, samtidig som at det legger et sammenligningsgrunnlag for studiens funn.

### **Hva er et godt arbeidsmiljø?**

Et arbeidsmiljø omhandler hovedsakelig to aspekter, de fysiske og de sosiale tilstandene ved en arbeidsplass (Taheri et al., 2020). Når disse tilstandene oppleves som gode, kan det bidra med å sørge for at prestasjonene til de individuelle arbeiderne er på det optimale nivået (Pawirosumarto et al., 2017). Viktigheten av at en organisasjon vektlegger å fremme et godt arbeidsmiljø kan man se gjennom konsekvensene av en slik holdning. Tehari et al. (2020) gjennomførte en spørreundersøkelse på en gruppe ansatte for å måle effekten arbeidsmiljøet har på nivået av tilfredsstillelse med jobben, og det ble funnet at arbeidsmiljøet har en signifikant effekt på hvordan en arbeider opplever tilfredsstillelse. Aspekter ved arbeidsmiljøet som har mest betydning for dette ble funnet å være jobbsikkerhet, økonomiske faktorer, og sosiale faktorer. I tilfellet hvor en arbeider opplever disse aspektene som negativt, vil en arbeider ikke være tilfreds med arbeidsvilkårene. Dette kan ha videre effekter på følelser av mistriksel, som kan ha en negativ innflytelse på arbeidernes prestasjon i jobben (Pawirosumarto et al., 2017).

Gjennom tidligere forskning kan det tolkes som at ledere spiller en viktig rolle i å sørge for at arbeidsmiljøet oppleves som positivt blant sine underordnede (Cummings et al., 2018). Ledere er en medvirkende faktor i hvordan aspekter slik som sosiale trekk ved arbeidsplassen oppleves å være, i tillegg til hvordan jobbsikkerheten vurderes å være av de underordnede. Dette understreker viktigheten av at ledere er klar over effekten dette har på

sine underordnede. Studien fra Pawirosumarto et al. (2017) undersøkte hvordan lederstiler påvirket graden av tilfredsstillelse ved jobbe som de underordnede hadde gjennom en spørreundersøkelse. Her ble det funnet at det var en korrelerende effekt mellom arbeidsmiljø, jobb tilfredsstillelse, og lederstiler. Dette vil si at lederstilen som ble utnyttet påvirket nivået av jobb tilfredsstillelse blant de underordnede, som videre påvirket hvordan arbeidsmiljøet oppleves som en helhet. I tillegg ble det funnet at lederen må velge den lederstilen som passer best for å oppnå de ønskede resultatene. Dette kan foreslå at en lederstil som fokuserer på tilpasning til eksterne faktorer ved arbeidsplassen kan være gjeldende.

Til tross for slike funn, oppleves det som mangefult i forskningen når det gjelder fokuset på faktoren som et aldersbasert mangfold bidrar med i vurderingen av hvordan ledere påvirker et arbeidsmiljø. Underordnede kan ha ulike krav til sin tilfredsstillelse med jobben basert på generasjonen de tilhører, og dermed kan det kreves ulike tiltak for å sørge for tilfredshet. Derfor er det et behov for å anvende funnene i forskningen om forholdet mellom arbeidsmiljø og lederstiler, til å inkludere effekten ulikheter i alder har. På denne måten kan man kartlegge hvordan ledere kan opprettholde et godt arbeidsmiljø i en arbeidsplass med underordnede fra ulike generasjoner.

### **Generasjons kohort teorien**

Teorien om generasjoner ble introdusert av Mannheim i 1928, og dette er en av de første gangene generasjoner som et konsept ble systematisert som et samfunnsvitenskapelig fenomen. Her blir det foreslått at historiske hendelser og det sosiale miljøet i den tidsperioden som en gruppe mennesker vokser opp i vil påvirke disse individene (Mannheim, 1952).

Dermed kan individer fra samme tidsperioder grupperes inn i kohorter, ettersom de deler flere kjerneverdier. Dette konseptet har blitt videre utviklet i påfølgende år, hvor akademikere har gått i dybden på hvilke aspekter ved individer som blir påvirket av generasjonen man vokser opp i (Howe og Strauss, 2009).



Et viktig bidrag innenfor dette kommer fra Strauss og Howe (1991), som forklarer hvordan atferd, holdninger, og ambisjoner er aspekter som blir formet av hvilken generasjon et individ tilhører. Som tidligere nevnt blir generasjoner definert og kategorisert basert på tidsintervaller. Det er ingen konkret enighet om hvilke fødselsår som kvalifiserer til spesifikke generasjoner, da det viser seg å være forskjeller på når en generasjon starter og når den slutter fra en studie til et annet. For denne oppgaven vil det bli tatt utgangspunkt i Strauss og Howe (2009) sin kategorisering, som presenterer en syklus med omkring 20 år mellom hver generasjon. Dermed hevder de at boomer generasjonen har fødselsår i perioden 1943-1960, generasjon X i 1961-1981, og generasjon Y i 1982-2002.

Enkelte aspekter ved generasjons kohort teorien har blitt kritisert av akademikere. For det første kan det utpekes utfordringer med å dele generasjoner inn i spesifikke tidsperioder (Arsenault, 2004). Strauss og Howe (1991) skiller mellom to forskjellige puljer i hver generasjon, med en tidlig pulje og en sen pulje. Dette hjelper med å adressere hvordan det kan oppstå ulikheter mellom individer innad i generasjoner, men det er fortsatt problemer her. Det kan tenkes at en som er født i 1981 vil ha store likhetstrekk med en som er født i 1982, til tross for at disse vil teknisk sett vurderes å være fra to forskjellige generasjoner (Arsenault, 2004). Teorien har også mottatt kritikk for å ikke ta hensyn til sosiale faktorer slik som rase, etnisitet, og arbeidsklasse som kan ligge til grunn for variasjoner både på tvers av generasjoner og innad i generasjoner (Wilson og Gerber, 2008).

Dagens arbeidsplasser består av flere ulike generasjoner, men det er tre som dominerer: boomer generasjonen, generasjon X, og generasjon Y. Ifølge Statistisk sentralbyrå (SSB) er 72.1% av individer fra disse tre generasjonene sysselsatt i Norge i 2023 (2023). Det er disse generasjonene som har mottatt mest oppmerksomhet angående deres generasjonskohorter i det akademiske miljøet, og derfor vet vi mest om de arbeidsrelaterte holdningene, atferdene, og verdiene til arbeidere fra disse generasjonene.

### ***Eldre generasjoner***

Både boomer generasjonen og generasjon X vokste opp i en tid preget av økonomisk ustabilitet og sosial heterogenitet. Gjennom generasjons kohort teorien vil flere studier forklare at disse faktorene har hatt betydning for deres holdninger om arbeidslivet og atferdene deres derunder. For boomer generasjonen blir det foreslått at dette har ført til deres arbeids-sentriske liv, hvor jobben blir prioritert og det å stige i den hierarkiske strukturen i organisasjonen blir ansett som viktig (Wiedmer, 2015). For generasjon X hadde forholdene rundt deres oppvekst en litt annen påvirkning. Deres holdninger til arbeidsplassen vurderes å være mindre sentrert rundt hvordan de kan gi mest av seg selv i jobben, noe som understrekes av det gjennomgående fokuset på individualisme fremfor kollektivism.

For de eldre generasjonene, som i denne oppgaven referer til boomer generasjonen og generasjon X, kommer det frem ulike generelle trekk som studier trekker frem som særegne karakteristikk ved deres generasjon angående deres holdninger og atferder på arbeidsplassen. Forholdet til teknologi er en som er fremtredende. I dagens arbeidsliv bruker de fleste arbeidstakere fra begge generasjonene ulike former for teknologi, og ifølge studien fra Lester et al (2012) er det digital kommunikasjon og sosiale medier som de eldre generasjonene verdsetter mindre i forhold til deres yngre medarbeidere. Gjennom en spørreundersøkelse gjennomført på en ansattgruppe fra ulike generasjoner som undersøkte deres holdninger og verdier til enkelte aspekter ved arbeidsplassen, kom det frem at de fra boomer generasjonen er mer opptatt av fysisk kommunikasjon, mens generasjon X er i større grad tilhengere av bruken av e-post. Gjennom generasjons kohortteorien kobler Lester et al (2012) denne effekten til deres oppvekst, og her tenkes det at tilgjengeligheten til teknologi har hatt betydning for verdsettelsen av ansikt-til-ansikt kommunikasjon og e-post versus kommunikasjon gjennom chat funksjoner og sosiale medier. Boomer generasjonen vokste opp uten å bli utsatt for mye teknologi, og dette kan dermed knyttes til deres lavere nivå av

verdsettelse for bruken av slike verktøy på arbeidsplassen. Det viser seg at generasjon X heller ikke legger mye verdi i dette, men ettersom denne gruppen vokste opp med mer tilgang til teknologi, har de en bedre kompetanse og utnytter det mer.

Gjennom en litteraturstudie som undersøkte spesifikke trekk ved de ulike generasjonene på arbeidsplassen, fant Wiedmer (2015) at arbeidstakere fra boomer generasjonen oppfattes som hardtarbeidende, hvor mange vil peke på arbeidet sitt som en del av deres identitet. Her ble det i tillegg funnet at de forventer å bli verdsatt av organisasjonen de tilhører, spesielt ettersom denne generasjonen legger inn arbeidstimer over gjennomsnittet og viser trofasthet til organisasjonen. Dette videreføres til deres motivasjon til å oppnå prestisje og høye stillinger i organisasjonen. Den samme studien fant at generasjon X ikke viser den samme holdningen, ettersom de ikke vurderer det å utvikle en karriere som en kilde for motivasjon. Denne generasjonen av arbeidstakere er mer familieorienterte, og er spesielt opptatt av å opprettholde en jevn balanse mellom jobb og fritid. Sett i lys av kohortteorien kan dette foreslå at denne verdsettingen kommer av situasjonene rundt deres familie og sosiale liv i oppveksten (Kraus, 2017). Litteraturstudiet til Wiedmer (2015) fant også at de fra generasjon X foretrekker mer frihet på arbeidsplassen, og misliker om en leder er for tett på.

### ***Generasjon Y***

Innen 2025 vil generasjon Y utgjøre omtrent to tredjedeler av verdens arbeidsplasser (Torsello, 2019). Dermed vil mange akademikere anse det som viktig å danne seg en forståelse av hvordan de er på arbeidsplassen, både i forhold til hva de kan bidra med og til hvordan deres særegne egenskaper kan påvirke de rundt seg. Howe og Strauss (2009) avgrensner generasjon Y til å være fra 1982-2002, og denne aldersgruppen vokste opp i en tid som har formet enkelte trekk.

Howe og Strauss (2009) definerer generasjon Y gjennom syv karakteristiske trekk. Det første trekket beskriver hvordan denne generasjonen oppfattes som spesielle, og her

vektlegges det hvordan dette er en stor demografi som beskrives som å ha vokst opp i de beste helse tilstandene og tatt vare på av foreldrene i stor grad. Sistnevnte poeng fører videre til det andre trekket, angående hvorvidt de er skjermet, og illustrerer deres forhold til sine foreldre. Foreldrene til generasjon Y barn har vært svært omsorgsfulle, og har med det innført regler og rammer rundt deres barn. Det tenkes at dette har ført til generasjon Y barn som opplever et nært forhold til familien sin. Relatert til dette, tyder det på at foreldre også har fremtrådt beskyttende atferd. Dermed har barndommen til individer fra generasjon Y vært preget av fastsatte regler (Howe og Strauss, 2009). Det kan tenkes at dette har hatt en korrelerende effekt på nivået av oppfølging som arbeidstakere fra denne generasjonen har behov for, noe som støttes av studien fra Kraus (2017). Gjennom en digital spørreundersøkelse angående de foretrukne emosjonelle lederstilene på generasjon X og generasjon Y arbeidere, kom det frem hva slags emosjonelle lederstiler de foretrekker at sine nærmeste ledere har. I denne studien blir det konkludert med at arbeidere fra generasjon Y er mindre selvstendige og har en forventning om at lederens kommunikasjon skal være hyppig, positiv, og betryggende. Gjennom kohortteorien blir en slik effekt knyttet til måten foreldre, lærere, og andre voksen figurer kommuniserte med denne generasjonen i løpet av deres oppvekst (Kraus, 2017). Dette kan introdusere utfordringer for lederens del.

Howe og Strauss (2009) beskriver selvtillit som en viktig karakteristikk blant de fra generasjon Y. De er optimistiske om fremtiden, både for seg selv og for miljøet rundt seg. Gjennom sine oppvekst utvikler de selvsikkerhet om sine evner, som kan ha hatt betydninger for hvordan de oppfattes å være på arbeidsplassen (Bencsik et al., 2016; Wilson og Gerber, 2008). Her har det blitt funnet at de fra generasjon Y er mer villig til å prøve seg frem på arbeidsplassen, og lener seg derfor på sin egen kunnskap. På arbeidsplassen kan dette oppfattes som negativt av enkelte, hvor arbeidstakere fra generasjon Y heller blir oppfattet å være selvopptatte og arrogante (Bencsik et al., 2016; Myers og Sadaghiani, 2010). Videre blir

behovet for oppnåelse beskrevet som et kjennetegnende trekk. Det tyder på at denne generasjonen er ambisiøse, legger langtids planer, og er veldig bevisst på sin utdanning og arbeidsvilkår (Howe og Strauss 2009). Dette støttes av studier som måler dette, hvor det blir funnet at arbeidstakere fra generasjon Y motiveres av personlig suksess og det å oppnå en god karrierestatus (Myers og Sadaghiani, 2010). En faktor som kan spille en rolle her er nivået av press som de utsettes for, og press er derfor en karakteristikk beskrevet av Strauss og Howe (2009). Det tyder på at foreldrene til generasjon Y barn setter mye press ovenfor dem, som kan være helt til arbeidslivet (Kraus, 2017). Dette kan ha hatt betydning for nivået av press for å utvikle gode CV-er tidlig i sin karriere. Strauss og Howe (2009) relaterer dette til det høye nivået av stress som kjennetegner generasjon Y.

Behovet for samarbeid beskrives som en karakteristikk ved generasjon Y, ettersom dette er noe de verdsetter i stor grad. Å jobbe med andre i grupper er noe de har erfaring med, noe som kan være et resultat av at i løpet av deres oppvekst har samfunnet rettet blikket fra individuell jobbing på skolen til en mer team-orientert holdning (Kraus, 2017; Twenge, 2006). Det tenkes at denne erfaringen har resultert til de gode evnene som denne gruppen fremtrer. På arbeidsplassen kan dette ha hatt betydning for den gode kompetansen i teamarbeid som de viser (Kraus, 2017; Myers og Sadaghiani, 2010). De oppnår mer glede gjennom samarbeid, og de vil være mer involvert, engasjer, og bidragsytende i slikt arbeid. Dette kan blant annet være et resultat av at denne generasjonen er funnet å være svært selvsikre om sine egne egenskaper (Chou, 2012). Med teamarbeid knytter de også sterkere bånd til sine medmennesker, som er et kjennetegn ved denne generasjonen (Howe og Strauss 2009). Her kan man trekke inn det sosiale aspektet på arbeidsplassen, som disse arbeidstakerne verdsetter i stor grad. Studier har funnet at arbeidstakere fra generasjon Y fokuserer mye på det sosiale aspektet, som inkluderer sosiale aktiviteter og samholdet mellom sine kolleger (Chou, 2012).

Et kritisk aspekt som kjennetegner denne generasjon, som ikke beskrives av Howe og

Strauss (2009), omhandler deres forhold til teknologi og deres kompetanse derunder. Dette er den første generasjonen som har vokst opp i husholdninger omringet av teknologi og digitale medier (Gorman et al., 2004). På bakgrunn av dette er teknologi integrert i deres liv, noe som kan relateres til deres rapporterte forventning om imøtekommelse i dette på arbeidsplassen (Arora og Dhole, 2019). De fleste arbeidsplasser i dag har inkorporert teknologi i flere aspekter, som gjør at arbeidstakere fra generasjon Y kan utnytte den særegne kompetansen de sitter på (Gruber et al., 2015). Arbeidere fra generasjon Y foretrekker å bruke digitale kommunikasjonsverktøy på arbeidsplassen, og er dyktige å utnytte dette til å danne seg et nettverk både innenfor og utenfor sin organisasjon (Myers og Sadaghiani, 2010). Organisasjoner har i nyere tid vektlagt å finne en måte å utnytte denne kompetansen på som arbeidstakere fra generasjon Y besitter, som blant annet kan manifesteres gjennom opplæring av sine eldre kolleger og gjennom markedsføring av organisasjonen.

Til tross for at flere studier utpeker signifikante forskjeller mellom generasjoner i verdier, holdninger, og atferder, mener Lester et al (2012) at flere av forskjellene er overdrevne. I deres studium blir det utpekt aspekter hvor arbeidere fra forskjellige generasjon har like verdier, og de oppfattede forskjellene baseres mer på fordommer enn empiri. Holdninger til teknologi, ansikt-til-ansikt kommunikasjon, og behovet for sosial trivsel på arbeidsplassen er aspekter som ble funnet til å være like i forhold til hvor mye boomer generasjonen, generasjon X, og generasjon Y verdsetter de.

### ***Situasjonsbestemt ledelse***

Å lede en arbeidsplass bestående av arbeidere fra mange generasjoner kan følge med utfordringer for deres nærmeste ledere (Wiedmer, 2015). Hver generasjon besitter ulike verdier, holdninger, atferder, og kilder for motivasjon, og det å få de individuelle arbeidstakerne til å føle seg verdsatt, stimulert, og utfordret nok til å kunne yte sitt beste på arbeidsplassen vil kreve mye fra en leder. Det kan tenkes at disse ulikhetene vil kreve at

lederen må tilpasse seg til hver generasjon, og på dette grunnlaget utviklet Hersey og Blanchard (1969) en modell for å imøtekomme forskjellene mellom en leders underordnede, tilrettelegge for arbeidsrelaterte alternativer, og være fleksibel i sin lederstil. Dette førte til utviklingen av deres berømte teori om situasjonsbestemt ledelse.

Situasjonsbestemt ledelses teori ble introdusert av Hersey og Blanchard (1969), og den foreslår at effektiv ledelse handler om å tilpasse måten man leder på basert på mottaker gruppen. Det blir foreslått at en leder må ta en vurdering på forholdet vedkommende har til mottakeren, oppgaven som skal gjøres, og hvor erfaren mottakeren er. Basert på denne vurderingen kan lederen tilpasse lederstilen som vil egnes best (Hersey et al., 1977). Teorien skiller mellom ulike lederstiler og underordnedes nivåer av modenhet, og det er denne modenheten som avgjør hvilken av lederstilene som vil egne seg. Siden dens introduksjon har den opplevd mye utvikling, spesielt når Blanchard et al. introduserte situasjonsbestemt ledelse 2 (1985). Denne versjonen bidro med tydeligere betegnelser på lederstilene og de ansattes nivå av modenhet. Innenfor forskning om ledelse er dette en av de mest anvendte teoriene, noe som kan være et resultat av teoriens enkelhet. Denne teorien presenterer et tydelig rammeverk for å analysere en gitt situasjon, hvor en leder deretter tilpasser sin lederstil basert på den underordnedes nivå av modenhet og den gjeldende arbeidsoppgaven.

Basert på situasjonsbestemt ledelse 2 blir det antatt at en leders underordnede går gjennom en utvikling basert på sin erfaring i organisasjonen, og her deler Blanchard denne utviklingen i fire nivåer av modenhet for ansatte (2018). Det første nivået er en entusiastisk nybegynner og kjennetegnes av en mangel på kunnskap og evner til å gjøre en oppgave, men med et høyt nivå av forpliktelse. Det andre nivået er en desillusjonert lærer som besitter begrensede evner og lavere nivåer av forpliktelse. Videre beskrives det tredje nivået, en kapabel og forsiktig arbeider, som en med moderate til høye nivåer av kompetanse og variable nivåer av forpliktelse. Det siste nivået som kartlegges i modellen er en selvgående presterer

som kjennetegnes av høye nivåer i kompetanse og forpliktelse. Basert på hvor den individuelle ansatte er i denne utviklingen vil lederen bruke en av fire ulike lederstiler som modellen for situasjonsbestemt ledelse skisserer (Blanchard, 2018).

De fire nivåene av modenhet har fire korresponderende lederstiler. De fire stilene inkludert i modellen er delegerende, støttende, coaching, og fortellende (Blanchard, 2018). For en entusiastisk nybegynner vil en fortellende stil egne seg best. Med denne lederstilen vil en leder ikke uttrykke mye støttende atferd og fokuserer heller på å være direkte og bestemt på hva den underordnede skal gjøre. En desillusjonert lærer vil bli best utnyttet gjennom coaching, en lederstil hvor det vektlegges en støttende atferd i tillegg til et høyt nivå av direktiv. For ansatte som er kapable og forsiktig, kommer det frem at en støttende lederstil vil egne seg. Denne karakteriseres av et fokus på mye støttende atferd, men med et lavt nivå av direktiv. For det siste utviklingsnivået som modellen presenterer, en selvgående presterer, vil en delegerende lederstil være passende. Denne stilen kjennetegnes av lite støttende atferd og med et lavt nivå av direktiv, og lar heller den ansatte være selvstendig.

Ifølge situasjonsbestemt ledelse er det ikke én bestemt lederstil som er den beste, og vektlegger heller en leder tar inn situasjonelle faktorer i sin vurdering (Blanchard, 2018). Ved å identifisere hvor en av sine underordnede er i nivåene av modenhet, sett i forhold til arbeidsoppgaven som gjelder, kan lederen ta en mer informert avgjørelse på hvordan man effektivt kan få vedkommende underordnede til å ta imot ledelsen på en positiv måte. På denne måten kan man være tryggere på at produktivitet, effektivitet, og trivsel er til stede hos de underordnede. Det er derimot lite forskning som har anvendt denne teorien til å vurdere tematikken om generasjoner på arbeidsplassen, og vi vet derfor lite om hvordan den vil egne seg i tilfeller hvor ledere interagerer med sine underordnede basert på hvilken generasjon de tilhører.

Over årene har aspekter ved situasjonsbestemt ledelse mottatt kritikk som har gjort at



validering av modellen har blitt utfordrende (Graeff, 1997). Ettersom dette er en modell som har gått gjennom mange versjoner, kan det bli funnet enkelte unøyaktigheter mellom de forskjellige versjonene som kan skape tvetydighet. Thompson og Glasø (2015) testet teorien gjennom perspektivet til både ledere og underordnede, og fant enkelte aspekter som blir vurdert som begrensninger ved teorien. Studiet fant at vurderingene som lederen gjør om sine underordnede ikke nødvendigvis vil være nøyaktige. En leder kan la sin vurdering av en faktor påvirke vurderingen av en annen, som dermed kan føre til en helhetlig unøyaktig konklusjon om hvor en underordnede er i sin utvikling av modenhet og kan derfor ha ytterlige konsekvenser om en upassende lederstil blir tatt til bruk (Thompson og Glasø, 2015).

Til tross for enkelte svakheter ved teorien, er dette en mulig variant av ledelse som kan anvendes i en arbeidsplass preget av et aldersbasert mangfold. Ved å vurdere faktorer slik som deres forhold til mottakeren, mengden erfaring mottakeren har, og oppgaven som skal gjennomføres, kan lederen ta en informert avgjørelse av hva slags lederstil vil egne seg for at mottakeren skal kunne yte sitt beste. Men på grunn av at teorien ikke har blitt vurdert i henhold til generasjons kohorter, oppleves det å være usikker i hvorvidt den egne seg i slike tilfeller.

### **Metodisk tilnærming**

Dette kapittelet vil gjøre rede for det vitenskapelige fundamentet som studien besitter.

Dette er basert på seks semistrukturerte intervjuer gjennomført i løpet av perioden mellom høsten 2022 og våren 2023. I dette kapittelet vil det blant annet bli tydeliggjort valg av den metodiske tilnærming, valgene gjort i datainnsamlings prosessen, og hvordan det endelige datamaterialet ble analysert. Avslutningsvis vil det bli presentert hvordan det vitenskapelige fundamentet i oppgaven vurderes å være.

### **Kvalitativ tilnærming**

Kvalitativ forskning er en måte å innhente beskrivende data om et fenomen (Smith, 2015). Denne måten å forske på egner seg når en ønsker å utforske, beskrive, og tolke personlige erfaringer til andre mennesker. Ettersom oppgavens tematikk omhandler subjektive erfaringer, observasjoner, og historier, ble en kvalitativ tilnærming ansett som det mest gunstige forskningsalternativet. Kvalitativ metodikk egner seg vedrørende fleksibilitet i forskningsprosessen og åpner for en kontekstualisering av den relevante tematikken (Silverman, 2017). Etter det ble avklart at det var en kvalitativ tilnærming som skulle brukes for å samle inn data, var det avgjørende å bruke den mest passende kvalitative metoden for den typen data som det var ønsket anskaffe. Her finnes det mange, inkludert observasjoner, intervjuer, fokus grupper, og analyse av artikler for å nevne noen (Tracy, 2019). Basert på ressursene tilgjengelig, tidsrommet for datainnsamling, og de tematiske områdene rundt forskningsspørsmålet, ble det konkludert at kvalitative intervjuer ville være et passende alternativ.

Intervjuer er samtaler mellom individer angående et tema basert på en spørsmål-svar struktur (Kvale og Brinkmann, 2009). Det finnes ulike varianter av intervjuer som egner seg til forskjellige ting avhengig av blant annet hva slags informanter du har, hva slags informasjon du ønsker å innhente gjennom intervjuet, og hvordan man ønsker å benytte datamaterialet som blir samlet inn. Dette er en av årsakene til at dette er av de mest hyppig brukte

datainnsamlings metoden innenfor kvalitativ forskning. Dette inkluderer strukturerte intervjuer som kjennetegnes av en rigid spørsmål-svar struktur i intervjuet (Tracy, 2019). Denne standardiseringen egner seg når man ønsker å sammenligne besvarelser på tvers av intervjuer, men på den andre siden gjør metoden det vanskelig å samle inne data som ikke ble tatt hensyn til på forhånd på grunn av den høye graden av struktur. Strukturerte intervjuer ble derfor ansett som uaktuelt, ettersom det kreves mer fyldige besvarelser for å kunne besvare studiens problemsstilling. Dette ville vært utfordrende gjennom bruk av en strukturert form i intervjuene. Åpenhet og lav struktur er aspekter som kjennetegner ustrukturerte intervjuer. Denne formen tilrettelegger for en åpen samtale mellom informant og intervjuer, som skal være stimulert av noen få åpne spørsmål eller generelle emnepunkter som blir tatt i bruk av intervjueren. Denne metoden krever derimot en del erfaring, kunnskap og evner innenfor det å gjennomføre intervjuer, og derfor ble den vurdert som mindre aktuell. I nyere tid har det blitt vanligere å gjennomføre intervjuer over digitale medier (Thunberg og Arnell, 2022). Fordelen med dette er at man kan gjennomføre intervjuer med individer fra andre steder i verden, men det følger også med enkelte svakheter som må anerkjennes. Dette vil blant annet inkludere risikoen for at teknologiske problemer oppstår under intervjuet, og at man kan miste ikke-verbal data som kan være til nytte i analysen.

Etttersom både strukturerte og ustrukturert intervjuer har viktige positive aspekter ved seg, er det ønsket å bruke en metodikk som inneholder disse aspektene. De gjeldende positive aspektene inkluderer å sørge for at alle spørsmål i intervjuguiden blir adressert, som er en karakteristikk ved strukturerte intervjuer, og det å kunne ha en åpen samtale som tilrettelegger for diskusjoner om andre relevante områder og åpner for mer emosjonelle nivåer i besvarelsene, som er en karakteristikk ved ustrukturerte intervjuer (Tracy, 2019). Derfor ble det vurdert at individuelle semistrukturerte intervjuer vil være den som egner seg best. Denne intervjumetoden tillater en åpen dialog mellom partene som tilrettelegger for at annen relevant

informasjon kan komme opp og diskuteres, som ikke originalt var en del intervjuguiden (Fylan, 2005). Samtidig er denne varianten strukturert nok til å sørge for at det som anses som de viktigste tematiske områdene blir dekket, ved bruk av en intervjuguide som inneholder spørsmål om disse områdene. Om det dukket opp et relevant emne eller aspekt under intervjuet som ikke var inkludert i intervjuguiden, tilrettelegger den semistrukturerte intervjumetoden at man kan gå dypere inn i en diskusjon om dette skulle være ønskelig. Dette kan også bety at informantene kan komme inn på enkelte områder som ikke er relevant for oppgaven, og da blir det opp til intervjueren å styre samtalen tilbake på riktig spor.

### **Vitenskapelig ståsted**

En studies epistemologi omhandler hvordan man kan utvikle kunnskap om forskningen (Tjora, 2021). Med dette vurderes studiet som å besitte et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Gjennom dette paradigmet kan en forsker ha en forståelse om at virkeligheten er samfunnsskapt, hvor folk danner ulike oppfatninger av et fenomen. En slik forståelse kan gi et dypere innblikk i hvordan enkelte forståelser kan være mer fremtredende som følge av sosiale faktorer. Dette legger grunnlag for en forståelse av dataen som særegent for de individuelle informantene, noe som vurderes å være en fordel gjennom bruken av kvalitative intervjuer.

### **Utvalg**

Det ble gjennomført seks intervjuer, og datamaterialet som ble samlet inne fra disse vil være grunnlaget for denne oppgaven. Utvalget som ble brukt for datainnsamlingen består hovedsakelig av ledere. Av de seks intervjuene var fem gjennomført med ledere, i tillegg til at en av informantene opptrer som en nøkkelinformant. Nøkkelinformanten er ikke en leder med direkte personalansvar, men en sjef som har lang erfaring med å jobbe tett med underordnede i arbeidshverdagen på begge endene av skalaen når det gjelder alder. Ettersom denne informantene sitter i en sjefsrolle har den også noen former for ansvar og autoritet ovenfor de underordnede, som ligner enkelte aspekter ved en lederrolle. Nøkkelinformanten bidro med et

interessant og relevant perspektiv på oppgavens tematikk, og vurderes derfor å være en bidragsyter til tross for å ikke være en leder med direkte personalansvar. De fem andre informantene er ledere med direkte personalansvar, og disse ble valgt ut gjennom noen kriterier som ble etablert tidligere i datainnsamlingsprosessen. Informantene består av tre kvinner og tre menn, og det ble tatt direkte kontakt med samtlige.

Bedriftene som informantene jobber i, varierer. Dette byr på et bredere perspektiv på tvers av sektorer som tiltrekker seg ulike typer ledere og ulike typer underordnede. To av informantene er ledere for forskjellige avdelinger i et stort rekrutteringsbyrå som jobber med å anskaffe kvalifiserte kandidater til eksterne bedrifter, i både faste og midlertidige posisjoner. Tre av informantene, som inkluderer nøkkelinformanten, jobber i forskjellige avdelinger i et forskningsinstitutt som driver med forskning innenfor forskjellige vitenskapelige områder. Den siste informanten er leder for en spesifikk gruppe på IT-avdelingen til et universitet. Med denne variasjonen av perspektiver som kommer av at informantene er ledere i bransjer med forskjellige kvaliteter og kvalifikasjoner, og som tiltrekker forskjellige typer mennesker, kan det bidra til en dypere forståelse i de potensielle ulikheter i perspektiv og synspunkt som kan komme av disse forskjellighetene.

### **Seleksjonskriterier**

For å sørge for at datamaterialet som blir innsamlet er relevant for studiens tematikk, er det viktig å ha oversikt over hva slags typer informanter man er ute etter å intervju. Å etablere noen seleksjonskriterier for hva slags karakteristikk de potensielle informantene må møte vil derfor være til fordel (Tracy, 2019). Hensikten med å bruke seleksjonskriterier er for å sørge for at informantene skal kunne komme med informerte besvarelser innenfor den ønskede tematikken basert på deres egne erfaringer, synspunkter, og ekspertise. Kriteriene som ble brukt i prosessen av å finne passende intervjudeltakere inkluderte først og fremst at informanten måtte være i en lederposisjon med personalansvar for en gruppe ansatte. Ett

viktig kriterium var at de underordnede måtte være fra både millenniums generasjonen og andre eldre generasjoner, hovedsakelig generasjon X og boomer generasjonen, ettersom forskjeller og likheter mellom disse er et stort tematisk område i oppgaven. Et annet kriterium som ble tatt hensyn til var at informanten måtte ha en viss mengde erfaring, slik at informanten kunne gi besvarelser med et bedre grunnlag og dypere forståelse innenfor det tematiske området. Det ble derfor bestemt at erfaring i en form for lederposisjon i 7-10 år var tilstrekkelig for å kunne delta på intervjuer. Blant denne gruppen med informanter var to av informantene i nærheten av denne avgrensingen. Disse hadde henholdsvis 9 og 11 år med erfaring som ledere. De andre fire hadde betydelig lenger erfaring som ledere, som gikk helt opp til 35 år.

Når man skal rekruttere informanter til intervjuer, er det viktig å være klar over hva slags sampling metode som brukes (Tracy, 2019). I dette tilfellet er det hovedsakelig blitt tatt i bruk tilgjengelighetsutvalg, i tillegg til at en av informantene ble rekruttert gjennom snøball utvelgelse. Informantene ble rekruttert til intervjuer på forskjellige måter. Den første informanten ble anskaffet tidlig i prosessen, og er den eneste som jeg har tidligere kjennskap til. En annen informant ble anbefalt av medstudent, som er i familie med informanten. Dette vil være den ene deltakeren som ble rekruttert gjennom snøball utvelgelse. Denne informanten ble kontaktet over telefon, hvor det ble bekreftet at individet møtte de etablerte kriteriene og var villig til å delta på intervju. Det viste seg at denne informanten jobbet i samme bedrift som den første informanten, i en annen avdeling. Dette åpnet opp muligheten for en verdifull sammenligning videre i analyse prosessen. Resten av informantene ble kontaktet gjennom e-post. Disse informantene ble funnet på sine bedrifters respektive nettsteder, hvor de med lederroller ble kontaktet. De ble kontaktet med noe grunnleggende informasjon om oppgavens tematikk og kriteriene for utvalget, og de som responderte med villighet til å delta rapporterte selv at de passet kriteriene. Enkelheten av å rekruttere den siste gruppen med informanter

belyser de sterke sidene ved å bruke tilgjengelighetsutvalg, nemlig at det er en rask og kostnadsfri måte å anskaffe informanter på (Tracy, 2019). Videre ble det avtalt detaljer med respondentene omkring intervjuene, det neste steget i prosessen.

### **Intervju og transkribering**

Av de seks intervjuene som ble gjennomført var tre gjennomført over det digitale kommunikasjons verktøyet Teams, mens tre var gjennomført fysisk på deltakerens kontorlokale. Det var opp til informanten hvor intervjuet ville finne sted, for å gjøre det enklest mulig for informanten å delta uten å forstyrre arbeidshverdagen deres. I forkant av gjennomføringen av intervjuene, etter at det ble en enighet over hvor og når intervjuet skulle finne sted, ble de tilsendt et informasjonsskriv. Dette informasjonsskrivet inkluderte informasjon om omstendighetene rundt intervjuene, i tillegg til generell informasjon om selve oppgaven og personvern.

Før intervjuene startet, ble alle intervjudeltakerne informert om oppgavens tematikk. De fikk blant annet vite hva slags type spørsmål som ville bli stilt under intervjuet. Her ble de også informert at all informasjon som kunne potensielt identifisere deltakeren ville bli anonymisert i transkriberings fasen. Dette inkluderer informasjon slik som personnavn, stedsnavn, bedriftsnavn, universitets- og høyskolenavn, i tillegg til annen identifiserende informasjon. Dette viste seg å være betryggende for flere av deltakerne. Avslutningsvis i intervjuene, ble det først åpnet muligheten til å dele relevant informasjon som ikke hadde kommet frem i intervjuet. Deretter ble de informert om at en transkripsjon vil bli laget av lydopptaket, og at de kunne få muligheten til å lese denne om det var et ønske. Fire av seks informanter ønsket å få dette tilsendt. Dette var både på grunn av nysgjerrighet om informasjonen som kom frem under intervjuet, og for å forsørge at deres anonymitet ble opprettholdt.

Under intervjuene ble det benyttet en utarbeidet intervjuguide som skulle bidra med å

sørge for at de viktigste tematiske områdene ble dekket. Denne intervjuguiden bestod av en rekke spørsmål som alle informantene skulle bli stilt, noe som la et grunnlag for en sammenligning av besvarelser mellom de ulike informantene. Intervjuguiden bestod av 17 spørsmål, i tillegg til at det ble spurt om eksempler og oppfølgingsspørsmål der det var behov. Spørsmålene ble utformet etter en god mengde med dataanalyse omkring tidligere forskning rundt forskningsspørsmålets tematikk. Denne bakgrunnsinformasjonen som ble innsamlet her ga vei til informerte spørsmål som var rettet mot lederens perspektiv om studiens tematikk. Enkelte tematiske områdene var ikke formulert som et spørsmål i intervjuguiden, og spørsmålene omkring disse ble derfor formulert litt annerledes fra intervju til intervju. Til tross for dette var betydningen av spørsmålene like, og dette blir derfor ikke ansett som et problem. Varigheten av intervjuene varierte, hvor det korteste intervjuet var 28 minutter langt mens det lengste var på en time og 3 minutter.

Under intervjuene ble det benyttet lydopptak, som skulle bidra med å gjøre transkriberings prosessen så nøyaktig som mulig. Intervju deltakerne ble informert om dette i forkant av intervjuet, og ga samtykke til dette. Ved å benytte lydopptak åpnet dette for friheten til å kunne være mer deltagende i samtalen, ettersom det ikke var nødvendig å fokusere på å skrive ned de viktige poengene som informantene bidro med. Da var det mulig å heller benytte bruk av kortere og enklere notater om egne tanker, som videre gjorde det enklere å stille oppfølgingsspørsmål der det var behov. Dermed var det mulig å styre samtalen til de relevante temaene, en egenskap som forbedret seg i de senere intervjuene. I etterkant av intervjuet, etter anbefaling fra veileder, ble det notert ned tanker og inntrykk som kom frem i intervjuet. Dette viste seg å være verdifullt senere i analyseprosessen, ettersom dette var informasjon som fort kunne bli gjenglemt etter kort tid.

Før datamaterialet kunne analyseres, måtte det auditoriske materialet bli omgjort til skriftlig. Bruk av dikterings verktøy ble vurdert, men etter en test ble det konkludert at de



tilgjengelige verktøyene var unøyaktige. Dermed ble det utført manuell transkribering. Det finnes flere forskjellige systemer på å transkribere auditorisk data, med variasjoner i graden av detaljer som er inkludert (Tracy, 2019). Enkelte systemer inkluderer ikke-verbale uttrykkelser slik som pauser, tonefall, og latter, mens andre begrenser det til alle verbale uttrykkelser. Den mest detaljerte transkripsjonen er ikke nødvendigvis den beste, det er viktigere at man bruker et system som gir mening for forskeren selv. I dette tilfellet ble alle verbale uttrykkelser inkludert i transkripsjonen. Årsaken bak dette valget kommer av at de ikke-verbale uttrykkelsene som oppsto under intervjuene ikke ble ansett som viktige for å få frem poenget med sitatene. I transkripsjonen blir det kodet for når informanten starter en setning, avbryter, og starter deretter på en ny. Dette ble kodet på følgende vis: (...).

Gjennomføringen av intervjuer viste seg å være en spennende og krevende utfordring. Etter å ha transkribert lydopptakene, var det tydelig at det var en positiv utvikling i intervjuferdighetene. Oppfølgingsspørsmål og etterspørsel etter oppklaringer ble hyppigere tatt i bruk i de senere intervjuene, noe som var delvis mangefult i de første intervjuene. Det ble også møtt på forskjellige utfordringer basert på om intervjuet ble gjennomført fysisk eller digitalt. Først og fremst av de fysiske intervjuene lettere å transkribere, ettersom lyd kvaliteten var bedre. På den andre siden var det lettere å ha en konstant flyt i samtalen i de digitale intervjuene. Dette kan være et resultat av at det ikke var like stort behov for å bryte øyekontakt med informanten for å se over intervjuguiden eller skrive notater samtidig som å følge med på det informanten sier. Det var enklere i de digitale intervjuene å både ha oversikt over intervjuguiden og å holde øyekontakt med informanten, ettersom begge var på samme PC-skjerm.

### **Refleksiv tematisk analyse**

Tematisk analyse er en måte å analysere et datasett. Metoden omhandler å utvikle temaer gjennom kodingen av datasettet, og disse temaene skal legge grunnlag for videre

besvarelse av det aktuelle forskningsspørsmålet. Forskerne Braun og Clarke er to viktige proponenter av tematisk analyse, som blant annet har vært med å popularisere bruken av denne metoden i kvalitativ forskning. I denne sammenhengen definerer de temaer som noe i datasettet som fanger noe som er viktig basert på ditt forskningsspørsmål, og som gjerne danner et mønster i responsene (Braun og Clarke, 2006). Det er ingen konkrete kriterier om hva som kvalifiseres som et tema, og denne fleksibiliteten gjør tematisk analyse en relativt brukervennlig måte å analysere et datasett.

Tematisk analyse har gått gjennom en utvikling siden det først ble introdusert, og store deler av denne utviklingen har kommet som et resultat av forskning fra Braun og Clarke. Blant annet har denne utviklingen medført spesifiseringer som gjør tematisk analyse en mer valid måte å gjennomføre analyse, noe det har blitt kritisert for å mangle tidligere (Braun et al., 2019). En av disse spesifiseringene omhandler dette med refleksivitet. Refleksiv tematisk analyse er det Braun og Clarke (2022) kaller deres tilnærming til metoden. Det som gjør den tematiske analysen refleksiv er at det inkluderer kritisk refleksjon rundt forskerens rolle og hvordan forskningen blir gjort. Her skal det vurderes hvordan og hvorfor forskeren gjør som den gjør, og hvordan dette påvirker forskningen. Det er viktig å være klar over begrensningene som kan oppstå i gjennomføringen av en slik analyse, som inkluderer aspekter slik som subjektivitet og bias, og ved å være klar over dette kan man bruke dette som ressurser i analysen (Braun og Clarke, 2022).

### **Analyseprosessen**

Måten en forsker vil kode på vil være gjennom en induktiv eller deduktiv tilnærming. Med en induktiv orientering vil forskeren analysere ved å identifisere mening i datasettet uten tidligere forbeholdte teorier, mens med en deduktiv orientering vil forskeren analysere med forutinntatte konsepter, ideer og teorier. Gjennom kvalitativ forskning vil en induktiv orientering være passende (Tjora, 2021). I dette tilfellet var det et fokus på en induktiv

tilnærming, men en deduktiv tilnærming var også inkludert i mindre grad. Ettersom studiens tematikk vektlegger data vedrørende erfaringer, meninger, og opplevelser, var induktiv analyse vektlagt. På grunn av tidligere kunnskap om studiens tematikken, er det spor av et teoretisk grunnlag som indikerer en viss grad av deduktiv orientering (Braun og Clarke, 2022). Videre må det anerkjennes hvordan meningen i datamaterialet er tolket gjennom en latent eller semantisk tilnærming. Semantisk koding innebærer å antyde de overfladiske, eksplisitte betydningene i materialet, mens latent koding omhandler å tolke materialet dypere og mer implisitt. På bakgrunn av oppgavens tematikk var det ønsket å etterforske de underliggende betydningene i informantenes utsagn, og derfor bruker studien en latent tilnærming til tolkning av dataen.

### ***Fase 1: Familiarisering av datamaterialet***

Den første fasen i refleksiv tematisk analyse handler om å danne et kjennskap til datasettet ditt (Braun og Clarke, 2022). Det er vanlig å danne kjennskap til materialet gjennom å lese gjennom datasettet og aktivt søke etter mønstre og betydninger i besvarelsene. Denne familiariseringen vil være et viktig grunnlag for de resterende fasene, men det er viktig å ikke låse seg fast i spesifikke merkelapper så tidlig i analyseprosessen. Ettersom denne fasen normalt er tidskrevende, avhengig av mengden data, er det lurt å lage notater underveis i familiariseringen. Ved å notere ned tanker og preliminare ideer for den neste fasen, vil det bli lettere for forskeren å ha oversikt og å kunne gjenkalle tanker eller mønstre som oppstod tidligere i analysefasen.

Når man skal bli kjent med datasettet sitt, er det en fordel hvis forskeren selv har samlet inn datasettet. Dette er tilfellet i denne oppgaven. Gjennom transkriberings prosessen ble det dannet et godt kjennskap til datasettet, som gjorde det lettere å sammenligne besvarelser på tvers av intervjuer. Etter å ta transkribert halvparten av intervjuene, ble det bemerket tydelige gjengangere i besvarelser fra informantene. Tanker rundt disse besvarelsene

ble notert, og dette hjalp med å øke oppmerksomheten på om disse gjengangerne oppstod i de siste tre intervjuene. Disse mønstrene i besvarelser ga vei til de første preliminare kodene, som ble utarbeidet i fase 2.

### ***Fase 2: Innledende koding av tekst***

I denne fasen skal forskeren begynne å produsere koder basert på datamaterialet du har familiarisert deg med. Disse kodene skal representere deler av materialet som er av interesse og relevans til forskeren i relasjon til forskningsspørsmålet (Braun og Clarke, 2022). I denne studien har det blitt gjennomført manuell koding, med en induktiv orientering og en latent tilnærming i antydningen av datamaterialet. Manuell koding ble foretrukket fremfor bruk av verktøy slik som Nvivo, ettersom det ble vurdert at det ville være tidskrevende å sette seg inn i et slikt system. I denne prosessen ble det tydelig at det var enkelte koder som kunne grupperes sammen, ettersom det koden fortalte var innenfor samme tematisk område. Eksempler på slike koder kan inkludere følgende; «Eldre arbeidstakeres forhold til teknologi» og «Bakgrunn for eldre arbeidstakeres motvilje til å lære ny teknologi». Med en induktiv tilnærming ble det oppfattet et mønster i disse kodene, og andre som lignet, som ledet til konklusjonen at disse kodene fortalte om forskjellige aspekter ved det samme tematisk området. Dermed ble disse kodene gruppert sammen.

### ***Fase 3: Søke etter temaer***

Når forskeren har ankommet dette steget i prosessen, er det på tide å utvikle og forme de første temaene. Disse temaene som blir identifisert vil nødvendigvis ikke være de som blir brukt i det endelige produktet, og derfor kalles de kandidat temaer (Braun og Clarke, 2022). Derfor er det viktig å teste disse temaene, for å danne et perspektiv på hvordan de godt de passer til tematikken rundt forskningsspørsmålet. En effektiv gjennomføring av denne fasen handler om å bruke flere koder som bygge blokker for temaene. Disse kodene vil dele noen likheter, og ved å slå de sammen kan det bidra til å utvikle temaer som representerer

meningsfulle mønstre i datasettet (Braun og Clarke, 2022). I andre tilfeller kan en enkel kode være substansiell og betydningsfull nok alene til være grunnlaget for et tema.

Basert på problemstillingen og oppgavens tematikk, var det tre temaer som fremtrådte allerede i den første fasen. Disse temaene var «yngre arbeidstakere», «eldre arbeidstakere», og «lederens tilpasning». Kodene som ble utarbeidet i den andre fasen forsterket denne tankegangen, ettersom de fleste kodene omhandlet informantens erfaring om yngre og eldre på arbeidsplassen, i tillegg til hvordan informanten tilpasser seg ulikhetene. Dermed ble disse tre temaene etablert som kandidat temaer. Det ble også vurdert at enkelte koder var betydningsfulle nok til å kunne egne seg som undertemaer. «Eldres forhold til teknologi» er ett eksempel på en slik kode. Denne koden oppstår flere ganger i datamaterialet, og forteller viktige aspekter av datasettet som flere av informantene vektla. Denne koden ble derfor vurdert til å være et potensielt undertema, under hovedtemaet «eldre».

#### ***Fase 4: Revurdere tema***

Etter å ha utviklet kandidat temaer, må man revurdere de utvalgte temaene for å undersøke om de passer og holder nok vekt i historien den forteller. Her er det viktig å ikke være forbundet til de første temaene man identifiserer, da de ofte kan være upassende (Braun og Clarke, 2022). Når et tema ikke passer, kan dette være grunnet at det ikke er nok data som støtter temaet eller at temaer er for like hverandre. Det var i denne fasen at det ble tydelig at to av hovedtemaene vil omhandle de samme undertemaene, og dermed ble disse undertemaene revidert slik at det var en overenstemmelse mellom de to hovedtemaene. Når man revurderer disse temaene må man både se gjennom kodene som et tema er bygd opp av, i tillegg til å se på temaet relatert til helheten i datasettet. I denne studiens tilfelle ble det vurdert at ett av de preliminare temaene som ble utarbeidet ikke hadde implikasjoner for oppgavens problemstilling, og ble derfor selektert bort. Når temaer har gått gjennom disse nivåene, og blitt vurdert til å være passende, skal man dermed ha en god forståelse av rammeverket og

konseptet rundt hvert hovedtema, som inkluderer eventuelle undertemaer (Braun og Clarke, 2022).

### ***Fase 5: Definere tema***

Å sette tydelige definerte navn på de utvalgte temaene vil hjelpe forskeren med å forstå rammene rundt temaene (Braun og Clarke, 2022). Frem til denne fasen kan navnene være preget av unøyaktighet og kan både være unødvendig lange, eller korte og lite beskrivende. Gjennom denne fasen skal forskeren sitte igjen med definerte navn på temaene som er omfattende, tydelige, og beskrivende angående meninger i datasettet som relaterer til forskningsspørsmålet (Braun og Clarke, 2022). I dette tilfellet ble det vektlagt å fremstille temaene på en måte som gjør de lett forståelig for leseren, og som samtidig tydeliggjør det analytiske området som temaene inngår. Følgende tabell viser en oversikt over hvordan et sitat førte til et definert undertema:

**Tabell 1**

<b>Kode</b>	<b>Sitat</b>	<b>Tema</b>
Årsak til yngre arbeidstakers sosiale atferd på arbeidsplass	«Jeg ser jo det at de yngre er mer sosiale, de er mer til stede og henger mer sammen på fritiden og sånne ting. Men det har jo noe mer med livssituasjonen å gjøre enn nødvendigvis alder da.»	Sosiale behov

### ***Fase 6: Rapportskrivning***

I denne fasen skal forskeren utarbeide en rapport som er basert på de definerte temaene. Denne rapporten må være en sammensatt, logisk, og konsis fortelling av historien som datamaterialet forteller, for å engasjere leseren (Braun og Clarke, 2006). Det er viktig å være tydelig med datapunktene som temaene er sammensatt av, slik at man tydeliggjør

validiteten i analyse. Samtidig er denne fasen også en mulighet for forskeren å teste temaene en siste gang, gjennom å se hvordan temaene fungerer individuelt og i relasjon til hele datasettet (Braun og Clarke, 2022). Ved å gå gjennom alle fasene på nytt, kan forskeren forsikre seg om at de endelige temaene som skal brukes er trofaste til datamaterialet det er bygd opp av og bidrar med å besvare forskningsspørsmålet.

Rapportskrivingen kommer frem i denne oppgavens resultat kapittel. Her blir funnene fra analysen presentert, hvor hovedtemaer med deres tilhørende undertemaer vil komme frem. Det vil inkludere noen utvalgte sitater fra informantene som underbygger og illustrerer disse temaene. Det var behov for flere utkast av denne rapporten, for å forsikre at den går i nok dybde om temaene relatert til oppgavens problemstilling. Eksempelvis ble det i senere utkast gått mer i dybden om effekten korona pandemien hadde på enkelte informanter og hvordan det påvirket deres ledelse av sin gruppe underordnede.

### **Etiske betraktninger**

Dette forskningsprosjektet har blitt vurdert og godkjent av Sikt den 28.09.2022. I ettertid ble det gjort en endring i utvalget som var formidlet i Sikt søknaden. Basert på ytterlig litteratursøk, og diskusjoner med veileder, ble det vurdert at det ikke var behov for å benytte både ledere og underordnede som utvalg slik det var planlagt i søknaden til Sikt. Dette ble bestemt når det ble tydeligere at ledernes perspektiv ville være fokuset i oppgaven. Etter å ha forhørt med veileder, ble det besluttet at det ikke var behov for å varsle denne endringen til Sikt. For å opprettholde informantenes anonymitet, ble all identifiserbar informasjon som kom frem under intervjuene redigert. Dette inkluderer blant annet personnavn, stedsnavn, organisasjonsnavn, og universitetsnavn. Lydopptakene ble lagret i en ekstern enhet, og slettet etter at transkripsjoner ble opprettet. Videre blir transkripsjonene slettet etter prosjektets avslutning.

### Analyse og resultater

I dette kapittelet vil det bli presentert sentrale funn fra datamaterialet sett i lys av studiens problemstilling; «*Hvordan opprettholder ledere et godt arbeidsmiljø i en mangfoldig arbeidsplass?*»

Dataen er innsamlet fra seks intervjuer. Bredden i intervjuene vil bli gjenfortalt, samtidig som at det vil bli inkludert enkelte sitater for å understreke meningene bak historien som dataen forteller. Kategoriene som gjenfortelles i dette kapittelet er delt opp inn i de utvalgte temaene og undertemaene. De tre hovedtemaene er *Generasjon Y på arbeidsplassen*, *Eldre generasjoner på arbeidsplassen*, og *Leders tilpasning*. Følgende tabell illustrerer hovedtemaene og de tilhørende undertemaene som ble utviklet i analyse fasen.

**Tabell 2**

Hovedtemaer	Undertemaer
Generasjon Y på arbeidsplassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Forhold til teknologi</li> <li>➤ Sosiale behov</li> <li>➤ Generell atferd</li> <li>➤ Behov for oppfølging og tilbakemelding</li> </ul>
Eldre generasjoner på arbeidsplassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Forhold til teknologi</li> <li>➤ Sosiale behov</li> <li>➤ Generell atferd</li> <li>➤ Behov for oppfølging og tilbakemelding</li> </ul>
Lederens tilpasning	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tilpasninger</li> <li>➤ Utfordringer</li> </ul>

To av disse er bestående av fire undertemaer, og ettersom disse omhandler de samme aspektene på to forskjellige vinkler vil disse undertemaene være like for begge hovedtemaer. Sistnevnte hovedtema består av to undertemaer. De to første hovedtemaene vil legge et grunnlag for det siste hovedtemaet, hvor forskjellene mellom generasjonene vil ha betydning for hvordan lederen tilpasser seg på arbeidsplassen. Ettersom hensikten med prosjektet er å kartlegge hvordan ledere kan opprettholde et godt arbeidsmiljø på en arbeidsplass preget av et



aldersbasert mangfold, vil funnene fra analysen vil være viktig for besvarelsen av prosjektets problemstilling. Datamaterialet vil bidra med å redegjøre for hvordan informantene opplever de ulike generasjonene innenfor aspekter slik som deres holdning til teknologi, behov for et sosialt arbeidsmiljø, behov for oppfølging og tilbakemelding, og deres generelle atferd på arbeidsplassen. I tillegg vil funnene bidra til å danne en forståelse om hvordan informantene tilpasser seg dette alders-baserte mangfoldet.

Som tidligere nevnt er mangfold er et bredt begrep, og i konteksten av en arbeidsplass kan dette bety mye (Moon og Christensen., 2020). I dette prosjektet referer mangfold til forskjellene i den varierte aldersgruppen som informantene har ansvar for. Aldersgruppene blir gruppert basert på hvilken generasjon de underordnede tilhører, og disse inkluderer boomer generasjonen, generasjon X, og generasjon Y.

### **Generasjon Y på arbeidsplassen**

Det første overordnede hovedtemaet som fremtrer i analysen omhandler hvordan informantene opplever sine yngre arbeidstakere innenfor ulike områder på arbeidsplassen, og disse områdene gir grunnlaget for undertemaene som vil bli presentert videre i dette delkapittelet.

#### ***Yngre arbeidstakers forhold til teknologi***

Et aspekt som blir beskrevet som et særegent kjennetegn av de underordnede fra generasjon Y er deres forhold til og kompetanse innenfor bruk av teknologi. Innenfor digital kommunikasjon, antydes det at den yngre gruppen skiller seg fra andre gjennom sin preferanse for bruken av enkelte digitale verktøy, hvor det blir foretrukket å bruke digitale medier og chat funksjoner fremfor mer primitive løsninger. Det blir også gjort antakelser angående bakgrunnen for denne spesielle kompetansen. Det kan tyde på at en tidlig eksponering for teknologi har vært en bidragsytende faktor, ettersom flere informanter beskriver at den yngre gruppen er raskere med å lære seg nye digitale systemer, er mer

effektive i bruken av det, i tillegg til hvordan de kommuniserer med digitale nettverk. En av disse informantene utdyper dette poenget:

«Hvis vi tenker på hva det er som de unge kommer med. De har jo vokst med tastaturet på fingrene. Vokste opp med google, ikke sant. Vi hadde en halvtime om dagen med TV. Så det er så ekstremt ulikt hva de har blitt eksponert for og det å være vant til å søke informasjon.» (I4)

I dette sitatet kommer det frem hvordan generasjon Y oppfattes å ha vokst opp i en tid hvor teknologi var lett tilgjengelig, som gjør at de allerede har utarbeidet og finslipt sine ferdigheter gjennom bruken av slik teknologi på for eksempel skolen og i hjemmet. Det blir også belyst hvorfor det oppfattes av flere informanter at de yngre er mer kompetente med teknologi og digitale verktøy enn det de eldre arbeidstakerne er, og at dette kan ha betydninger for gjennomføring av arbeidsoppgaver. Det kan tolkes at dette har betydning for hvordan en leder skal tilrettelegge ulike arbeidsoppgaver basert på nivået av kompetanse som oppgaven krever, noe som videre kan peke på situasjonsbestemt ledelse som et alternativ for å håndtere dette.

### ***Yngre arbeidstakeres sosiale behov***

Ifølge informantene kan det antydes at behovet for sosialt samhold med sine medarbeidere viser seg å være vektlagt for yngre arbeidstakere. De forteller at den yngre gruppen er svært engasjert i sosiale sammenkomster. Det blir også tydeliggjort at de yngre er med på å legge inn initiativ for at diverse sosiale samlinger skal foregå mellom sine kolleger. Bedriften som tre av informantene tilhører består av en sosialkomite som drives av yngre arbeidere, og de planlegger og arrangerer diverse sosiale samlinger innenfor og utenfor kontoret. I tillegg tyder det på at det er de yngre som er den mest deltakende gruppen. Flere informanter påpeker at livssituasjon til individet er en avgjørende faktor for deltakelse i sosiale sammenkomster utenfor arbeidsplassen, og ettersom de yngre arbeidstakerne generelt

sett ikke har større forpliktelser utenfor arbeidsplassen slik som barn og ektefeller er de mer sannsynlige til å delta på dette.

«Jeg ser jo det at de yngre er mer sosiale, de er mer til stede og henger mer sammen på fritiden og sånne ting. Men det har jo mer å gjøre med livssituasjonen enn det har nødvendigvis med alder da.» (I6)

Dette sitatet understreker at de yngre oppfattes som sosiale på arbeidsplassen. I tillegg blir dette nivået av sosiale behov tolket som å være et resultat av livssituasjonen man er i. Dette kan bety at en leder må ha enkelte forventninger om det sosiale behovet til unge arbeidstakere, og dermed tilrettelegge slik at dette behovet kan bli stimulert. Den samme informanten påpeker at sine yngre underordnede i større grad danner vennskap mellom hverandre. Men ifølge vedkommende er ikke det store behovet for et godt sosialt miljø noe som kun har positive sider ved seg. Vedkommende har erfart at flere av disse nære vennskapene som har blitt dannet blant de yngre kan oppleves som ekskluderende for andre medarbeidere. Dermed kan det tenkes at ledere må være varsomme når det gjelder effekten av slike sterke vennskap kan ha på andre for å unngå oppbygning av misnøye.

### ***Yngre arbeidstakeres generelle atferd på arbeidsplassen***

De seks informantene ga innsikt i hvordan den generelle atferden til deres yngre underordnede er på arbeidsplassen, i tillegg til ulike holdninger som det oppleves at de besitter. Det indikeres at de fra generasjon Y er opptatt av fleksibilitet, hvorav fleksitid er et aspekt som verdsettes. Ifølge en informant, kan dette stamme fra en tidligere dannet vane i den yngre gruppens utvikling. Eksempelvis har generasjon Y vært vant til at man kan se forelesninger digitalt og i opptak under studieløpet, noe som gir fleksibilitet i deres hverdag. I tillegg kan det tenkes at de bærbare løsningene som har kommet har ført til at den yngre generasjonen er vant til, og verdsetter, å ha muligheten til å jobbe på forskjellige steder ved behov. Videre tyder det på at de fra generasjon Y er mer trygge på seg selv, som gjør at de

ikke frykter å feile. De tar mer risikoer, og ser på dette med å feile som en måte å utvikle seg faglig og personlig. En informant utdyper sin erfaring med dette:

«...mens millennium sier de er villig til å ta risiko, de går ut og er mer uredd da (...)

Ja, jeg tror at de ikke er så redd for konsekvensene, ikke sant. De er mindre redd for å feile da.» (I2)

Her blir det illustrert hvorfor det oppleves at de yngre er villige til å tråkke utenfor sin egen komfortsone. Å prøve og feile blir en måte å lære på, og læring er noe den yngre gruppen verdsetter i stor grad. Ifølge flere informanter oppleves de yngre som å være lydhøre, engasjerte, og at de har en svært positiv holdning til dette med å lære seg ny informasjon.

Det som motiverer et individ er noe som burde være av høyest interesse for nærmeste leder, og det tydes på at studiens informanter har et godt bilde av hva som motiverer sine yngre ansatte. Først og fremst kommer det frem at de yngre ønsker å finne ting som motiverer dem i selve arbeidssituasjonen. Ett aspekt som denne gruppen vektlegger her omhandler å teamarbeid, å jobbe sammen med medarbeidere i større grupper. De finner verdi i å jobbe sammen og lære av sine kolleger, i tillegg til at de kan dele sin egen kunnskap. En informant utdyper sin erfaring med den yngre gruppens behov for teamarbeid:

«Men jeg ser jo den yngre generasjonen motiveres mer av det kollektive, det å gjøre ting sammen, løse komplekse oppgaver sammen. Være en del av et team. De er jo i alle nivåer opptatt av å lykkes, men jeg opplever jo de unge som utrolig ambisiøse.» (I4)

Dette sitatet belyser to poeng. For det første understrekes den yngre gruppens behov for å ha et kollektivt samhold med sine medarbeidere, ikke bare når det gjelder det sosiale, men også det faglige. I tillegg blir deres ambisiøse atferd anerkjent. Det kan tenkes at dette manifesteres i det store karriere fokuset som mange av de yngre besitter. Det blir forstått at

den yngre gruppen er svært bevisst på sin fremtid og hvordan dette motiverer videre atferd. Et annet aspekt som viser seg å være en kilde for motivasjon for de yngre, omhandler et høyt fokus på sin langsiktige karriere. De blir opplevd som ambisiøse, og legger vekt på å kunne fremme seg selv og klatre rangstigen. Men på den andre siden kommer det frem at dette ikke nødvendigvis er en god kilde for motivasjon:

«Og jeg tenker at sånn fra mitt perspektiv så er den karriere motivasjonen, den er ikke nødvendigvis en god motivasjon. Fagmotivasjonen er en mye bedre motivasjon fordi at hvis man har den karrieremotivasjonen, da henger man seg opp i titler og den type ting istedenfor å jobbe for å gjøre en god jobb og produsere resultater.» (I6)

Sitatet illustrerer at fagmotivasjon vil være foretrukket, hvor fokuset ligger på å produsere gode resultater, fremfor å være for opptatt av langsiktige karriere mål. Her blir det foreslått at om man tenker for mye på fremtiden vil man bli mer fiksert over sin egen status. En annen informant har en lignende holdning til dette, og bruker et eksempel om en yngre ansatt som hadde svært høye ambisjoner. Når disse ambisjonene ikke gikk i oppfyllelse, gikk dette ut over vedkommende ansatt sin effektivitet og væremåte.

### ***Yngre arbeidstakeres behov for oppfølging og tilbakemelding***

Det siste undertemaet som fremtrer i analyse omhandler to viktige aspekter vedrørende deres interaksjon med sin nærmeste leder, nemlig oppfølging og tilbakemelding. Angående behovet for oppfølging kan det tolkes at det kom frem varierende resultater fra datamaterialet. En av informantene poengterte at behovet for oppfølging var mer avhengig av personlighetstypen enn alderen på individet, men andre informanter har opplevd at de yngre oppsøker oppfølging mer enn sine eldre medarbeidere. Det blir foreslått av en informant at bakgrunnen for dette kommer fra den manglende erfaringen som de yngre besitter, og at det ikke nødvendigvis stammer fra et unikt aspekt ved generasjon Y. På den andre siden foreslår

en annen informant at den yngre gruppens behov for oppfølging stammer fra nivået av støtte som de fra generasjon Y har vokst opp med å motta:

«Ja, men på en positiv måte fordi de er vant til å spørre for å få den veiledningen de får. De er vant til at man er opptatt av å gi dem det. Jeg har opplevd at de har lavere terskel for å ta kontakt (...) Ja, de forventer å bli gitt råd når de spør og tørr å gjøre det.» (I4)

Dette sitatet skisserer en forståelse om at de yngre arbeidstakerne har opplevd tett oppfølging i tidligere faser i livet, og dermed har en forventning om at andre ønsker å gi dem denne oppfølgingen i arbeidslivet også. Det resoneres at denne forventningen gjør at de yngre er mer villig til å etterspørre oppfølging på arbeidsplassen.

I datamaterialet kommer det frem at flere informanter opplever at de underordnede fra generasjon Y etterspør mer tilbakemelding. Flere informanter foreslår at den yngre gruppens ønske om tilbakemelding stammer fra deres oppvekst. Disse informantene trekker frem hvordan kulturen for det å gi tilbakemeldinger i tidlig alder har formet hvorvidt generasjon Y verdsetter og lener seg på tilbakemeldinger for å få en vurdering. Dette understrekes også i følgende sitat fra samme informant, som er en besvarelse på et spørsmål om oppveksten påvirker behovet for tilbakemelding: «Jeg tror det altså. Tror de har hørt mye sann; «Å, så flink du er. Det var bra.» De har liksom en heiagjeng i foreldrene.» (I4)

Sitatet påpeker hvordan store deler av oppveksten til dagens yngre arbeidstakere har vært preget av forsterkninger fra foreldrene, som dermed har hatt en innflytelse på deres forhold til det å motta tilbakemeldinger. Dette gjenspeiles videre når en av informantene påpeker at mange fra generasjon Y vokste opp med at muligheten til ringe sine foreldre ved behov, og det kan tenkes at dette forsterket behovet og resulterte i det oppfattede ønske om hyppig tilbakemelding.

## **Eldre generasjoner på arbeidsplassen**

Det andre hovedtemaet som bidrar med å fortelle dataens historie omhandler hvordan informantene opplever deres eldre arbeidstakere. I liket med det første hovedtemaet, vil denne opplevelsen oppsummeres gjennom ulike områder som kom frem i analysen.

### ***Eldre arbeidstakers forhold til teknologi***

Kompetansen til de underordnede fra boomer generasjonen og generasjon X innenfor teknologi og digitale verktøy, og deres holdning til dette, er varierende ifølge informantene. Flere påpeker en manglende kompetanse som kan påvirke deres arbeid, mens en informant har opplevd en endring i nivå av teknologisk kompetanse blant sine eldre underordnede etter korona pandemien. Denne perioden tvang denne gruppen til å tilvenne seg spesielt til bruken av digitale kommunikasjonsverktøy, slik som Microsoft Teams. Det blir foreslått at forskjellene i nivå av kompetanse kan skyldes graden av interesse for teknologi som individet har. Her forklares det at de eldre ikke nødvendigvis har denne interessen, og det kan tenkes at dette resulterer i fordommer og en lengre tilvenningsperiode før denne kompetansen når det tilstrekkelige nivået. Det poengteres at de eldre kan ha en negativ holdning til nye teknologiske måter å løse arbeidsoppgaver.

«Hvis vi snakker om ny teknologi og læring så er det forskjell. For der må de gamle... Det og så dra dem ut av gamle vaner, det er tungt. Det tar tid. Og det tar for lang tid. Også er det denne balansegangen at når de... Altså de leverer utrolig godt og så vet jeg jo at når noen av de er godt over 60, så har ikke de noe mål om å lære seg alt nytt. Så jeg må på en måte balansere den og finne ut hvor mye de må lære for at de skal gjøre en god jobb og henge med.» (I1)

Sitatet belyser først og fremst utfordringen med å få eldre arbeidstakere til å venne seg til ny teknologi, og understreker at de gjerne vil forholde seg til trygge vaner. Dette resulterer

i en motstand mot endring, hvor det tar lang tid før de tar i bruk de nye verktøyene og anerkjenner de som praktiske og effektive verktøy. Her kommer det også frem at de som nærmer seg pensjonsalderen ikke anser det som nødvendig å lære seg alt av den nye teknologien, og dette har betydninger for hvordan lederen må vurdere hva de er nødt til å lære og hva som vil være overflødig.

Det anerkjennes at hvilken sektor man jobber i har betydning for nivået av teknologisk kompetanse som de eldre arbeidstakerne besitter. Eksempelvis jobber den ene informanten innenfor IT, og vedkommende har ikke merket at sine eldre underordnede har en svak teknologisk kompetanse eller at de bruker lang tid på å tilvenne seg den digitaliserte arbeidsplassen. En annen informant har hatt en lignende opplevelse, hvor det kommer frem at vedkommende ikke ser på dette med å lære seg ny teknologi som aldersbestemt. Informanten lener seg heller mot at interesse og kompetanse er avgjørende, men det kan antydes at denne kompetanse er til en viss grad koblet til alderen på den underordnede ettersom de fra generasjon Y har på generell basis en høyere kompetanse innenfor teknologi som følge av tidlig eksponering.

### ***Eldre arbeidstakeres sosiale behov***

Den eldre gruppens sosiale behov er et undertema som kom frem i analysen, og her kan man antyde ulike opplevelser fra informantene. For det første oppleves det at den eldre gruppen er mer sannsynlig til å ta hjemmekontor. Det kan tenkes at dette skyldes et behov for mer nærhet til sin familie i hverdagen, og derfor blir det å opprettholde fysisk kontakt med sine medarbeidere nedprioritert. Informantene utpeker den eldre gruppens familie som en faktor for hvorfor de oppfattes å være mindre deltakende på sosiale sammenkomster. Aktiviteter slik som «lønningspils» blir vanskeligere delta på. Til tross for dette kommenterte en informant at vedkommende opplever at de eldre er like deltakende på sosiale



arrangementer og sammenkomster som sine kolleger, som foreslår at et godt sosialt miljø på arbeidsplassen er viktig for mange av de fra boomer generasjonen og generasjon X.

«Men det har jo noe mer med livssituasjonen å gjøre enn nødvendigvis alder da. Fordi vi andre har unger og andre forpliktelser på fritiden enn de har (...) Jeg har en som ikke har familien sin her, som pendler, og han er en av de eldre og han er også en av de som er mer med på de sosiale aktivitetene.» (I6)

Dette sitatet belyser rollen som eksterne faktorer utenfor arbeidsplassen spiller på hvorvidt de eldre deltar på sosiale arrangementer og samlinger. Barn og familie er typiske forpliktelser som blir prioritert fremfor slike aktiviteter. Her blir det også utpekt et eksempel på en eldre som ikke har like store forpliktelser ettersom vedkommende pendler, og dette individet er svært deltakende på sosiale aktiviteter. Dette understreker betydningen av livssituasjon som en faktor. Generelt sett kan det antydes at de eldre er opptatt av å ha et godt sosialt arbeidsmiljø, men på grunn av forpliktelser utenfor arbeidsplassen har de ikke de ikke like mye tid til å delta på sosiale sammenkomster.

### ***Eldre arbeidstakeres generelle atferd på arbeidsplassen***

Angående den generelle atferden på arbeidsplassen, trekkes informantene frem enkelte særegne trekk som de underordnede fra boomer generasjonen og generasjon X fremtrer på arbeidsplassen. Ett aspekt hvor den eldre gruppen skiller seg ut er en frykt av å bli erstattet. Flere informanter kommenterer dette, og utpeker den yngste generasjonen i arbeidslivet som den sannsynlige kilden for denne frykten. De unge er svært effektive når det gjelder bruken av teknologi og hvor hyppig de kan effektivt ta i bruk nye digitale verktøy, og det kan tenkes at dette skaper en frykt blant de eldre.

«Men det er klart, jeg tror det er mange som føler på faren for å bli parkert av de unge, sant. Som er raske, skriver fort, tar rede på hvordan ting skal gjøres, ute på nett, skaffer

seg kontakter (...) Og vi som lærte oss å bruke tastatur når vi har passert 20, vi blir aldri kjempegode.» (I4)

Sitatet illustrerer hvordan eldre arbeidstakere kan føle seg truet av den unge arbeidskraften, som besitter kompetanser som er mer egnet for dagens arbeidshverdag. Det blir foreslått at den eldre gruppen ikke vil nå opp til den yngre gruppens kompetanse innenfor teknologi. En følelse av at organisasjon en tilhører har et ønske om å bli kvitt deg som en eldre ansatt kan tenkes å skape anspenhet på arbeidsplassen, som kan videreføres til problemer mellom de eldre og de yngre. Relatert til dette vil en informant påpeke viktigheten av få den eldre gruppen til å føle seg sett og hørt, blant annet ved å tilrettelegge opplæring i nye arbeidsmetoder. Dette kan blant annet gjøres ved å begrense mengden de er nødt til å lære, noe som kan understreke viktigheten av at lederen vurderer situasjonelle faktorer i slike tilfeller.

Det oppleves også at den eldre gruppen opplever det å bryte fra vaner som utfordrende. I løpet av årene i arbeid har de underordnede dannet seg rutiner rundt hvordan arbeidsoppgaver gjennomføres og den generelle strukturen i arbeidslivet deres. Her kommer det frem at det har blitt opplevd en stahet i holdningen til enkelte eldre når det gjelder det å ta i bruk moderne arbeidsmetoder, men det bemerkes at dette ikke er en felles holdning som alle eldre sitter med.

«Så noen i min generasjon er veldig flinke og har på en måte fulgt med på den veksten som har skjedd i samfunnet. Mens andre sant; «Herregud, vi har jo alltid gjort det sånn. Det har jo gått bra.» (...) Sånn at det er en sånn tyngre gruppe å jobbe med, fordi at jeg kan ikke komme og si at «jeg vil, du skal» (I4)

Sitatet uttrykker en holdning som flere eldre arbeidstakere besitter ifølge informanten, og denne holdningen kan ha en innflytelse på deres yngre kolleger ettersom det er vanlig at de eldre og erfarne lærer opp de nye arbeidstakerne. Det kan derfor tolkes at en slik holdning vil

ha en innflytelse på din egen og andres effektivitet. I tillegg til dette poengterer en informant at ettersom individer fra boomer generasjonen og generasjon X vokste opp i en tid hvor det ble sett ned på å begå feil, kan dette ha ført til at de har en frykt for å feile på arbeidsplassen. Dermed blir det vanskeligere for et slikt individ å gå utenfor sin komfortsone, og det kan derfor antydes at de eldre holder fast til sine etablerte vaner. Det blir også påpekt at de eldre underordnede ser på jobben som en stor del av deres identitet. Dermed legger de ofte lengre arbeidsdager, noe som flere informanter anser som en motivasjon for denne gruppen. De motiveres altså av å utvikle seg faglig på arbeidsplassen.

### ***Eldre arbeidstakers behov for oppfølging og tilbakemelding***

Informantenes opplevelse av deres eldre underordnede når det gjelder deres behov for oppfølging og tilbakemelding viser seg å være variert. Først og fremst kommer det frem ulike opplevelser angående hvorvidt de eldre søker etter oppfølging fra sin nærmeste leder. Flere informanter opplever at den eldre gruppen ikke har behov for så mye oppfølging, og dette stammer sannsynligvis fra erfaringen de sitter med etter flere år i arbeid. Dette understrekes av en annen informant, som beskriver sin erfaring med en av sine eldre underordnede som er nyansatt og som ønsker tett oppfølging fra sin leder:

«Ja, altså jeg ser jo han ene senioren min. Han begynte i oktober, han er relativt fersk. Han har ikke jobbet her et halvt år en gang. Han ønsker at jeg skal være veldig tett på og det merker jeg med at han hele tiden orienterer meg og inkluderer meg i alle avgjørelser. Mens jeg har jo andre seniorer som synes egentlig det bare er slitsomt at de må ha en leder.» (15)

Det kan tolkes som at de eldre på generell basis ikke har behovet for hyppig oppfølging fra sin leder, med mindre andre faktorer slik som å være nyansatt spiller en rolle. Aspekter som er unikt for de eldre generasjonene kan tenkes å være en medvirkende årsak.

Ettersom den yngre gruppens behov for oppfølging kunne tolkes som å være et resultat av oppveksten hvor dette ble oppmuntret, kan det dermed tolkes at den eldre gruppens lavere behov for oppfølging også er et resultat av sin oppvekst. Oppveksten til individer fra boomer generasjonen og generasjonen X blir beskrevet av en informant som å være generelt sett preget av mindre dialog med sine foreldre, og at deres tanker og meninger ikke ble tatt seriøst. På den andre siden har en informant opplevd at den eldre gruppen ikke nødvendigvis har mindre behov for oppfølging, men behov for en spesifikk type oppfølging, og denne informanten mener at dette er et resultat av den digitale utviklingen på arbeidsplassen.

Hvordan de eldre håndterer tilbakemeldinger, og mer spesifikt konstruktive tilbakemeldinger, viser seg å være varierende. Det kommer frem ulike erfaringer i hvordan konstruktiv kritikk blir mottatt, hvor en informant opplever at denne gruppen ikke tar det imot med godt sinn. En annen informant forteller en motsettende opplevelse. Her blir det oppfattet at de eldre håndterer konstruktive tilbakemeldinger godt, og kjennskapet som informanten har til de eldre underordnede vurderes å være en faktor her. Det kan også tyde på at eldre arbeidstakere ikke oppsøker tilbakemeldinger til like stor grad som sine yngre motparter, slik som informant 6 formidler her; «Men det er svært få egentlig av de eldre som etterspør mye tilbakemelding.» Dette understrekes også av følgende sitat:

«Men så føler jeg jo at jeg ser effekten av å gi konstruktiv tilbakemelding til noen som er fra den generasjonen da, de har mye vanskeligere for å ta imot det. Men du kan jo se at de syntes det er stas da. Kanskje det virker mye sterkere på dem, fordi de har ikke noen forventninger om at vi skal si noe pent til dem.» (I4)

Sitatene belyser to viktige poeng som kom frem vedrørende dette undertemaet. I det første sitatet kommer det frem at den eldre gruppen ikke håndterer å ta imot konstruktive tilbakemeldinger på en ideell måte. I det samme sitatet kommer det frem at det å gi skryt til en eldre ansatt vil ha en sterkere effekt enn vanlig, ettersom de ikke forventer dette. Det andre

sitatet illustrerer en opplevelse om at de eldre underordnede ikke oppsøker mye tilbakemeldinger fra sin nærmeste leder. Dette gir tegn på at de har en viss trygghet i sitt arbeid, da det ikke ser ut til å være et behov for bekreftelser eller innvendinger på deres arbeid eller andre aspekter relatert til arbeidsplassen. Basert på disse ulikhetene, kan det tenkes at det vil være viktig for en leder ha en dialog med de individuelle ansatte for å oppklare hva slags forventninger den ansatte har med å motta tilbakemeldinger i forskjellige former.

### **Lederens tilpasning**

Det siste overordnede temaet som fremsto i analysen omhandler hvordan lederen tilpasser seg mangfoldet på arbeidsplassen, i tillegg til de ulike utfordringer som kommer av å ha ansvar for en variert arbeidsplass.

### ***Tilpasning***

Basert på informantenes tanker og opplevelser med sine yngre og eldre underordnede, er det tydelig at det finnes forskjeller i et variert spekter av holdninger og atferder på arbeidsplassen. Det er opp til lederen å håndtere disse forskjellighetene på en måte som opprettholder et sunt arbeidsmiljø, hvor arbeidstakerne kan trives og være produktive. Måten en håndterer disse forskjellighetene kan variere fra leder til leder, ettersom hver arbeidsplass har unike trekk ved seg. Gjennom analysen ble det belyst hvordan disse forskjellene blant de underordnede oppleves, i tillegg til en rekke tilpasninger som informantene gjorde i sin arbeidshverdag for å opprettholde en produktiv og harmonisk arbeidsplass.

Flere informanter anser det som nødvendig å danne et kjennskap til den underordnede for å vite hva lederen må gjøre for at de individuelle underordnede skal kunne trives i arbeidsmiljøet. Her vil det trekkes frem forventnings avklaringer som en viktig del av kommunikasjonen mellom lederen og den underordnede. Disse kan blant annet inkludere hva slags forventninger ledere og den underordnede har til hverandre innenfor aspekter slik som arbeidsoppgaver, struktur i hverdagen, og kommunikasjon mellom partene.

«Så det er nok noe med også da å senke den terskelen da for å sette seg ned og prate sammen og, ja hva skal jeg si, det er noe med å starte en samtale med folk sant. Sette seg ned og både få taletid hos de som er godt voksen og de som er unge, og rett og slett lære å kjenne hverandre da på en måte. Jeg tror det er mye godt ved det.»

Sitatet illustrerer at åpenhet og å avklare forventninger med sine underordnede viser seg å være en viktig faktor for at lederen skal vite hvordan en må tilpasse seg. Basert på de to første hovedtemaene, er det tydelig at de yngre og de eldre arbeidstakerne har forskjellige behov, holdninger og kompetanser. Derfor vil det være viktig for lederen å være klar over disse, og dermed kunne tilpasse aspekter slik som arbeidsoppgaver, struktur i teamarbeid, og hyppighet innenfor oppfølging og tilbakemelding. Eksempler som kommer frem i analysen inkluderer tilpasninger av hvor mye opplæring av ny teknologi som underordnede må lære, tilpasninger i hvor direkte lederen kan være med konstruktiv kritikk, og tilpasninger i hvorvidt lederen må sørge for at enkelt underordnede føler seg sett og hørt. Basert på de to andre hovedtemaene kan man også se at flere av forskjellene mellom yngre og eldre arbeidstakere kan stamme fra generasjons forskjeller.

«Også har det vært en sånn gradvis greie, sant, fra X til Y. Så jeg tror nok du må tilpasse mer lederstilen din til de generasjonene du jobber med da. En ting er jo ledelse av dem, men en annen ting er hvordan du får dynamikken i gruppen til å bli bra og, sant.» (I2)

Her vektlegger informanten forskjeller i generasjoner som en kilde for tilpasningen som vedkommende gjør som leder. Informanten påpeker også viktigheten av å danne og opprettholde en god dynamikk mellom sine underordnede. Det antydes dermed at en leder må både tilpasse hvordan man skal lede en slik mangfoldig gruppe, i tillegg til å sørge for at samholdet mellom denne varierte gruppen er god nok til å opprettholde et effektivt og sunt

arbeidsmiljø. En annen informant understreker dette med at lederens interaksjon med sine underordnede kan bli tilpasset basert på alderen til den underordnede:

«Men mot de yngre så er jeg... Ja yngre og nyansatte kan du si, for jeg har jo et par seniorer som ble ansatt i fjor, der... Ja nå er jeg ikke så veldig streng av meg, men der er jeg i hvert fall mer romslig hvis de har brukt feil mal eller ikke fulgt prosedyrene våre helt. Så går jeg heller inn og, ja, repeterer hvordan vi gjør ting. Men hvis en som har jobbet hos oss i 20 år gjør det samme, da er jeg nok litt strengere» (I5)

Sitatet illustrerer en måte en leder tilpasser seg når vedkommende skal gi tilbakemeldinger til sine underordnede. I dette tilfellet tar lederen betraktning til mengden erfaring den underordnede har i organisasjonen, og hvor streng lederen velger å være blir bestemt av dette. Etersom mengden erfaring ofte korrelerer med alderen på den underordnede, er det derfor vanligere at lederen er strengere når en av de eldre skal få konstruktive tilbakemeldinger. Til tross for dette beskriver en informant en annerledes erfaring. Her kommer det frem at informanten er strengere i tilbakemeldingen med sine yngre enn det vedkommende er med sine eldre, og opplever å måtte være forsiktig med måten en gir tilbakemelding til sine eldre. Måten disse informantene tilpasser sin interaksjon med sine underordnede basert på slike faktorer understreker hvordan ledelse basert på situasjonelle faktorer kan være fordelsfullt.

I analysen kommer det frem at en av disse ulikhetene omhandler den underordnedes ambisjon. Her kom det frem at den yngre gruppen oppleves som mer ambisiøse i forhold til deres faglige fremtid, og dermed må lederen tilpasse hvordan en skal tilrettelegge for disse ambisjonene slik at den underordnede utvikler seg. Utvikling er et konsept som vektlegges, og her tenkes det at måten å få en yngre til å utvikle seg vil være annerledes for måten å få de eldre til å utvikle seg. Informant 5 understreker nettopp dette i følgende sitat; «Også har de

ulike ambisjoner og ønsker om hvor de vil komme hen. Så hvordan du pusher dem i utviklingen er også ulikt.» Ulikheter i utvikling er også noe som informant 6 har opplevd:

«Fordi at folk utvikler seg veldig forskjellig, det viktigste er at det er utvikling. Og jeg ser jo det at det er noen som tar det veldig med ro. Min oppgave med motivasjon og rundt dette her da, det er å sørge for at det er utvikling (...) Men jeg tenker det og så pushe folk alt for langt utenfor komfortsonen, det er heller ikke ok. Da blir man redd og får veldig høye skuldre og sånne ting. Så det å gi folk rom, og legge til rette for at de skal kunne utvikle seg.» (R6)

Sitatet fra informant 5 poengterer ulikhetene som opplever å være blant yngre og eldre arbeidstakere når det gjelder deres ambisjoner, og hvordan dette fører til lederens tilpasning i hvordan vedkommende pusher den underordnede. Problemet som kan oppstå hvis lederen pusher en arbeidstaker for langt anerkjennes i sitatet fra informant 6, hvor det kommer frem at et individ kan oppleve det som stressende å bli dyttet utenfor sin komfortsone. På den andre siden, hvis lederen ikke pusher de med høye ambisjoner til utvikling kan dette føre til stagnering. Et eksempel som kommer frem i analysen omhandler hvordan en informant ønsker å få sine eldre underordnede til å være like fryktløse i sitt arbeid som informantens yngre underordnede. Her opplever vedkommende utfordringer med å få eldre til å omfavne denne fryktløsheten, og beskriver det å få de til å trække utenfor sin egen komfortsone som vanskelig.

### ***Utfordringer***

Med den variasjonen i mannskap som arbeidsplassene til informantene består av, er det naturlig at dette følger med noen utfordringer. Ulikheter med tanke på behovene innenfor aspekter slik som oppfølging, tilbakemelding, motivasjon, og sosialt miljø kan ha innvirkninger på hvordan lederen må samhandle med sine underordnede. Innenfor



utfordringer vil flere informanter utpeke den økende trenden av at ansatte i samme avdeling jobber fra forskjellige steder.

«Utfordringen min nå er at vi har folk på tre forskjellige steder, fysiske steder (...) Og det er ganske krevende i forhold til personalhåndtering fordi det betyr at jeg må gjøre mye på Teams, eller at de bruker mye tid på det. Nå har vi jo gjennom korona lært oss ganske mye om hvordan Teams fungerer og får det til å fungere på en god måte, men det er ikke alle samtaler som er like greie å ta på Teams. Noen ganger så bør man sette seg ned sammen og prate «face-to-face.» (I6)

Her forteller informanten hvordan det å ha sine underordnede på forskjellige fysiske steder fører til utfordringer når det gjelder kommunikasjon. Det bemerkes at enkelte samtaler en leder må ha med sine underordnede er bedre å ta fysisk, og man mister derfor en del av effekten gjennom det digitale. Det kan tenkes at dette også videreføres til hvordan flere arbeidsplasser inkluderer ansatte som jobber hjemmefra. Det tyder på at denne mengden har økt etter perioden med påtvunget hjemmekontor under korona pandemien hadde en negativ innflytelse på sine underordnede, spesielt innenfor hvordan kommunikasjonen var med sine underordnede. Dette er noe informant 6 har opplevd. «Det var ganske krevende å være leder under korona fordi at man ikke hadde mulighet til å treffe folk.» (I6)

Her formidler informanten at korona pandemien hadde en påvirkning på sin ledelse. Men det er tydelig at det ikke bare var lederen som opplevde utfordringer med denne pandemien. Ettersom de eldre beskrives av flere informanter som å besitte lavere kompetanse innenfor teknologi og digitale verktøy, kan det tenkes at lederens kommunikasjon med sine eldre underordnede var negativt påvirket. Ved en brå overgang fra et fysisk arbeidsmiljø til et digitalt arbeidsmiljø, kan samholdet mellom kollegene være påvirket. Ettersom de yngre er de som i større grad verdsetter sosiale aktiviteter i jobb-relaterte miljøer kan dette indikere at denne gruppen ble hardere rammet.

## Oppsummering

I dette kapittelet har datamaterialet blitt formidlet gjennom oppgavens hovedtemaer og undertemaer. Historien som disse temaene forteller vil være grunnlaget for videre drøfting rundt oppgavens problemstilling.

Rundt det første hovedtemaet, generasjon Y på arbeidsplassen, ble det først og fremst tydeliggjort deres særegne kompetanse innenfor teknologi. Dette viser seg å være til stor fordel, ettersom dagens arbeidsplass blir mer og mer digitalisert som følge av den stadige utviklende teknologien. Det tyder på at den yngre gruppen også har store sosiale behov. Dette kommer av at denne gruppen legger inn initiativ på sosiale sammenkomster, er gruppen som er mest deltakende, og er mer sannsynlig til å danne nære vennskap til sine yngre medarbeidere. Informantene opplever at de yngre motiveres av teamarbeid, tør å prøve og feile i arbeidsrelaterte oppgaver, og oppsøker mye oppfølging og tilbakemelding fra sin nærmeste leder.

Det andre hovedtemaet er boomer generasjonen og generasjon Y på arbeidsplassen, og her kommer det frem en rekke karakteristikk som denne aldersgruppen viser. I motsetning til den yngre gruppen, kommer det litt mer ulike opplevelse fra informantene. Noen opplever den eldre gruppen som mindre kompetente innenfor bruken av digitale verktøy, mens en påpeker en positiv utvikling i nyere tid. Generelt sett er det enighet om at de eldre ønsker et godt sosialt miljø på arbeidsplassen, men på grunn av andre forpliktelser er de ikke like deltakende på arrangementer som sine yngre medarbeidere. De eldre underordnede oppleves av flere å ha en frykt for å bli erstattet, ettersom de oppfattes å føle seg truet av den yngre arbeidskraften. Avslutningsvis tyder det på at den eldre gruppens behov for oppfølging og tilbakemelding også er variert ifølge informantene.

Forskjellene som informantene oppfatter mellom sine yngre og eldre underordnede viser seg å føre til ulike tilpasninger for informantenes del på arbeidsplassen. Her kommer det

blant annet frem at forskjell på ambisjoner gjør at lederen må motivere de underordnede på ulike måter for å unngå at de med høye ambisjoner ikke stagnerer, og de med mindre ambisjoner ikke blir dyttet utenfor sin komfortsone. Videre kan det tolkes at ledere må tilpasse hvordan vedkommende håndterer å gi tilbakemeldinger, ettersom det her tyder på å være forskjeller. I tillegg kommenterer enkelte informanter de utfordringene de møter med å lede en variert gruppe, og påpeker den økende trenden av at de underordnede jobber fra forskjellige fysiske steder.

## Diskusjon

I dette kapittelet vil studiens data drøftes i relasjon til det teoretiske rammeverket og tidligere relevant empiri. Ettersom hensikten med studiet er å kartlegge hvordan ledere tilpasser seg de opplevde forskjellene i holdninger, atferder, og verdier mellom arbeidstakere fra forskjellige generasjoner på arbeidsplassen for å opprettholde et godt arbeidsmiljø, vil fokuset ligge på hvordan forskjellene mellom generasjoner påvirker hvordan lederen må tilrettelegge aspekter ved arbeidsplassen. Her blir det vektlagt bruken av empiri som enten direkte eller indirekte relaterer til oppgavens tematikk, og dette skal bidra med å besvare studiens problemstilling:

*Hvordan opprettholder ledere et godt arbeidsmiljø i en mangfoldig arbeidsplass?*

Kapittelet er strukturert basert på oppgavens temaer. Først vil de første to temaene sammenlignes, hvor informantenes opplevelse av forskjellene mellom generasjoner på arbeidsplassen kartlegges. Dette vil danne et grunnlag for drøfting av det neste temaet, hvor forskjellene belyses gjennom hvordan informantene beskriver sin tilpasning til det aldersbaserte mangfoldet. Avslutningsvis blir praktiske implikasjoner, studiens styrker og begrensninger, og behovet for videre forskning vurdert.

### **Forskjeller mellom generasjon Y og eldre generasjoner på arbeidsplassen**

Generasjons kohorter viser seg å ha enkelte holdninger, verdier, og atferder til felles, og det antydes at disse karakteristikene har en innflytelse på hvordan individene fra disse kohortene er på arbeidsplassen. Studiens informanter utpeker hvordan forskjeller mellom individer fra generasjoner påvirker arbeidsmiljøet, og hvordan dette fører til endringer i hvordan lederen interagerer med individene. Informantenes perspektiv på hva som utgjør et godt arbeidsmiljø går i stor grad i tråd med tidligere forskning. De legger vekt på at arbeidsmiljøet er avhengig av arbeiderne som utgjør det, og hvordan forholdet mellom dem bidrar med å tilrettelegge for en arbeidsplass preget av gode prestasjoner og positive

relasjoner. For informantene er deres tilpasninger derfor basert på å sørge for at de individuelle arbeiderne opplever tilfredshet, som videre vil ha innvirkninger på arbeidsmiljøet.

### **Generasjoners forhold til teknologi**

Gjennom analysen kommer det frem at ledere opplever noen signifikante forskjeller mellom sine underordnede fra eldre generasjoner og sine underordnede fra generasjon Y. Den største forskjellen som fremtrer omhandler forholdet til teknologi. Først og fremst er det ulikheter i hvordan disse gruppene håndterer digitale verktøy i arbeidsplassen. Dette samsvarer med tidligere gjennomførte studier, inkludert studien fra Lester et al. (2012), hvor det ble funnet signifikante forskjeller på tvers av generasjoner når det gjelder digital kompetanse. Det tyder på at den yngre gruppen er svært komfortabel med bruk av teknologi, og foretrekker kommunikasjon gjennom digitale metoder slik som chat-funksjoner og e-post. I den eldre gruppen er det variasjoner i hvordan deres holdninger oppfattes å være av deres nærmeste leder. Noen eldre oppfattes som å være motstandere av dens bruk, og foretrekker å fortsette med de etablerte metodene som er blitt en vane for dem. Andre eldre oppfattes å være tilpasningsdyktige og legger inn en større innsats for å utnytte disse teknologiske midlene. Forskjellene her kan tenkes å være som følge av forskjeller mellom boomer generasjonen og generasjon X, men ettersom dette studie ikke tar hensyn til dette vil det være et behov for en undersøkelse av dette i fremtidig forskning.

I studiet fra Lester et al. (2012) ble det oppfattet en stigende økning innenfor teknologisk kompetanse gjennom generasjoner. Her påpekes det først og fremst hvordan boomer generasjonen forholder seg til dette. Det tyder på at dette er den gruppen med lavest nivå av kompetanse fra arbeidsplassen, noe som kan kobles til hvordan teknologi var en svært liten del av deres oppvekst. Arbeidstakere fra generasjon X har blitt funnet å ha en bedre kompetanse enn boomer generasjonen, og dette understrekes av en av studiens informanter.

Det blir formidlet en opplevelse av at det er en større forskjell i nivå av kompetanse mellom boomer generasjonen og generasjon X, enn det er mellom generasjon X og generasjon Y. Boomer generasjonen oppleves å være den aldersgruppen med svakest teknologisk teknologi, og denne gruppen er også den som bruker mest tid på å tilvenne seg nye teknologiske midler. Slike funn finner man også i tidligere forskning, noe som foreslår at boomer generasjonen kan ha behov for en tilpasset arbeidshverdag (Lester et al., 2012). Denne oppfattede stigningen i teknologisk kompetanse kan ha betydning for fremtidige arbeidsplasser. Det kan tenkes at den neste generasjonen som skal fylle opp arbeidsplasser, generasjon Z, vil ha et enda høyere nivå av kompetanse enn det man ser i dagens arbeidsplasser. Videre kan det antydes at utviklingen av den digitaliserte arbeidsplassen vil kreve en slik kompetanse, noe man kan tolke ettersom stadige nye digitale verktøy og teknologiske metoder introduseres til dagens arbeidsplasser (Arora og Dhole, 2019). Dette understreker behovet for å kartlegge hvordan lederen tilpasser seg et aldersbasert mangfold, slik at innen den tiden hvor generasjon Z dominerer antallet på arbeidsplassen vil lederen være forberedt til å utvikle, utnytte, og tilrettelegge for denne kompetansen.

Den økende kompetansen som yngre arbeidstakere besitter er noe som ledere ønsker å utnytte, men samtidig må de være klar over at de eldre arbeidstakerne ikke er like tilpasningsdyktige til ny teknologi. Flere informanter formidler en opplevelse av at de eldre bruker lengre tid enn ønskelig for å sette seg inn i, og effektivt bruke, de nye teknologiske midlene som ankommer dagens arbeidsplasser. Dermed vil enkelte informanter utpeke en måte å tilpasse seg dette, gjennom å begrense mengden teknologiske midler en eldre arbeidstaker må bruke i sin arbeidshverdag. Ved å vurdere hvor mye de er i stand til å lære, kan man unngå at de eldre underordnede blir overbelastet og frustrert når de skal lære noe som kan oppfattes som komplisert for deres del. Flere informanter påpeker at enkelte underordnede fra de eldre generasjonene kan føle seg presset til å tilvenne seg til den moderne

teknologien for å ikke bli erstattet av de yngre som besitter høy kompetanse innenfor denne teknologien. Dette kan ha negative betydninger for arbeidsmiljøet rundt dem. En signifikant effekt som kan komme av dette er usikkerhet i jobben, noe som kan fostre en opplevelse av et dårlig arbeidsmiljø (Pawirosumarto et al., 2017). Dette understreker viktigheten av at lederen tilpasser opplæringen til eldre underordnede i ny teknologi, ettersom flere av informantene påpeker dette som en god måte å få denne gruppen til å utvikle et bedre forhold til den digitale arbeidsplassen.

### **Generasjoners sosiale behov**

Til tross for at samtlige informanter formidler en opplevelse om at det er visse forskjeller mellom de eldre generasjonene og generasjon Y, vil enkelte informanter bagatellisere noen spesifikke aspekter som andre tolker som forskjeller mellom sine underordnede basert på alder. I tråd med Lester et al (2012), blir det poengtert at noen av forskjellene basert på alder overdrives og oppfattes som å være mer basert på fordommer. Eksempelvis utpeker informantene at behovet for sosial trivsel på arbeidsplassen er for det meste likt mellom de underordnede, og det at de eldre har mindre tid til å delta på sosiale arrangementer har farget synet på hvordan de oppfattes å verdsette det sosiale. Å være klar over at slike fordommer eksisterer vil være viktig for en leder, ettersom tidligere forskning har vist at når en aldersgruppe i en arbeidsplass har slike fordommer mot en annen aldersgruppe kan det skape ansenthet og med det dårligere arbeidsmiljø (Lester et al., 2012).

Til tross for at flere informanter påpeker at de yngre og de eldre har lignende holdninger til de sosiale aspektene på arbeidsplassen, kan det fortsatt tolkes gjennom datamaterialet at det er forskjeller mellom sine yngre og eldre underordnede når det gjelder deres behov for deltakelse i sosiale sammenkomster. Først og fremst vil samtlige trekke frem den yngre gruppens deltakelse i sosiale arrangementer med jobben, hvor det utpekes at de oppleves å være mer initierende på slike sammenkomster. Hvor individet er i sitt livsløp

tenkes å være en faktor her, ettersom flere informanter peker på hvordan de eldre underordnede ikke har tid til sosiale arrangementer med jobben. De eldre har gjerne andre forpliktelser, ofte i form av barn og partnere, som blir prioritert. Flere informanter opplever at de eldre ikke nødvendigvis har et mindre ønske om et godt sosialt miljø på arbeidsplassen, men at faktorer utenfor arbeidsplassen gjør at de ikke er like deltakende. Slike funn går imot tidligere forskning, ettersom det er på generell basis funnet at arbeidstakere fra generasjon Y vektlegger de sosiale aspektene ved arbeidsplassen i større grad enn sine eldre kolleger (Chou, 2012).

Det kan tenkes at det sosiale behovet til arbeidstakere fra generasjon Y kan relateres til dere ønske om å jobbe i team. Flere informanter formidler en opplevelse av at deres yngre underordnede foretrekker å jobbe som en del av en enhet, hvor flere bidrar sammen til å løse oppgaver. Relatert til dette foretrekker de fra boomer generasjonen og generasjon X å jobbe mer selvstendig, men informantene har opplevd noen ulikheter her. Enkelte informanter beskriver at deres arbeidsplass er preget av et godt samarbeid mellom de yngre og eldre underordnede, hvor begge parter bidrar med sine unike kompetanser. En informant påpeker viktigheten av at de yngre føler seg hørt, og å få de eldre til å anerkjenne at de yngre kan bidra med ting som ikke de kan. Her har informanten skapt en kultur hvor de yngre og de eldre komplementerer hverandre, hvor de yngre kan bidra med å lære bort teknologisk kunnskap og de eldre kan lære bort erfaringsbasert kunnskap. Dette er et eksempel på et godt fungerende arbeidsmiljø innenfor det faglige aspektet, og vil derfor være viktig for ledere å anerkjenne ved fremtidige tilpasninger av aldersbasert mangfold blant sine underordnede.

Informanter utpeker den økende tendensen til at arbeidere i en avdeling sitter på forskjellige fysiske steder som en kilde for utfordringer. Det har nylig blitt vanligere med hjemmekontor for flere av informantenes avdelinger, og i tillegg til dette har flere av informantene ansvar for underordnede som sitter på forskjellige lokaler i andre byer. Dette har



betydninger for hvilke behov som dekkes for lederens underordnede. De fra den eldre generasjonen er sannsynlig til å trives med en økning av hjemmekontor, ettersom de vektlegger nærhet til familie i større grad (Wiedmer, 2015). På den andre siden kan det tenkes at den yngre gruppen vil oppleve en mer negativ effekt av en spredning i hvor sine medarbeidere jobber fra. Når flere arbeidere har faste dager med hjemmekontor, kan dette ha negativ innflytelse på det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Ettersom det oppleves at den yngre gruppen verdsetter de sosiale aspektene ved en arbeidsplass i stor grad, vil informant 6 utpeke dette som en utfordring å håndtere. Det tyder på at en måte informantene tilpasser seg til denne utfordringen er gjennom å vektlegge bruken av digitale kommunikasjons verktøy. Flere informanter beskriver hvordan de har vektlagt å utvikle de teknologiske ferdighetene til sine underordnede, slik at de skal kunne effektivt kommunisere til tross for at man sitter på forskjellige steder. Informantene opplever dette som delvis utfordrende, med tanke på de tidligere nevnte utfordringer for de eldre å tilvenne seg slike digitale medier.

### **Generasjoners behov for oppfølging og tilbakemelding**

Myers og Sadaghiani (2010) poengterer hvordan den yngre generasjonen er opptatt av å motta tett oppfølging fra sin nærmeste leder. Dette kan understrekes av studiens informanter, hvor flere formidler en opplevelse av at deres underordnede fra generasjon Y ønsker at sin nærmeste leder skal i stor grad være inkludert og involvert i den underordnedes arbeid. Informant 5 mener at dette ikke er avhengig av generasjonen som individet tilhører, men at det heller baseres på mengden erfaring. Informanten påpeker hvordan en nyansatt fra en eldre generasjon har formidlet et ønske om tett oppfølging. For lederens del har dette flere betydninger. Dette kan ha betydning for forståelsen av hvordan anvendelse av situasjonsbestemt ledelse for å håndtere et aldersbasert mangfold. Ettersom denne generasjonen som regel er de minst erfarne på arbeidsplassen, kan en leder utnytte en fortellende lederstil (Blanchard, 2018). Ett motargument mot dette omhandler hvordan denne

lederstilen viser lite støttende atferd, noe som forskning viser er det motsatte av hva denne generasjonen ønsker (Kraus, 2017). Generasjon Y har behov for en mer positiv vinkling i hvordan oppfølging og tilbakemelding formuleres, noe som foreslår at å følge modellen for situasjonsbestemt ledelse på denne måte ikke vil være gunstig for mottakere fra denne generasjonen.

Ved å se på hvordan studiens informanter håndterer det aldersbaserte mangfoldet gjennom perspektivet av situasjonsbestemt ledelse, kan man tolke enkelte tilpasninger fra informantenes del som avhengig av situasjon. Informant 6 relaterer dette til sin kommunikasjon med den underordnede, og vektlegger at det er mengden erfaring som mottakeren besitter som er avgjørende for hvordan vedkommende kommuniserer tilbakemeldinger. Dette går i tråd med situasjonsbestemt ledelse, og henviser til en forståelse at egenskaper ved mottakeren må vurderes når lederen avgjør hvordan man skal fremstille beskjeden (Blanchard, 2018). I dette tilfellet vurderer informanten både sin underordnedes erfaring i det faglige i tillegg til erfaring på den gjeldende arbeidsplassen, og på denne måten tilpasse hvordan en beskjed er formidlet og dermed unngå mulige fallgruver.

Informant 1 beskriver sin tilpasning relatert til dette eksempelet. I tilfellet hvor en av sine underordnede har gjort en feil, vil informanten vurderer mengden erfaring den underordnede har før vedkommende gir tilbakemelding. Om det er en med lite erfaring, vil informanten være mer direkte med sin tilbakemelding. Den samme informanten beskriver videre at å være direkte med sin tilbakemelding til en av sine eldre underordnede som hadde mye erfaring endte opp med tårer fra den underordnede. Dette understreker utfordringen med å vurdere den passende fremgangsmåten i en slik situasjon. Ettersom den underordnede i dette eksempelet var en med mye erfaring, kan det tenkes at vedkommende hadde nådd nivået som selvgående presterer. Ifølge situasjonsbestemt ledelse, valgte informanten en passende fremgangsmåte gjennom den delegerende lederstilen, hvor lederen viser lite støttende atferd

(Blanchard, 2018). I motsetning til dette har informant 5 en annen erfaring her. Vedkommende opplever det som enklere å være direkte og å gi konstruktiv kritikk sine eldre underordnede, ettersom dette er den gruppen som informanten kjenner best. Slike ulikheter i opplevelser med å formidle tilbakemeldinger illustrerer utfordringen med å generalisere en gruppe mennesker basert på generasjonen de tilhører.

Foruten en utnyttelse av situasjonsbestemt ledelse, kommer det frem en måte som ledere velger å håndtere ulikheten i behov for oppfølging og tilbakemelding. Dette er gjennom åpenhet, noe som ofte kommer i form av å gjennomføre en forventningsavklaring med sine underordnede. På denne måten tydeliggjør lederen hva slags krav vedkommende stiller til den underordnede, samtidig som at den underordnede kan formidle hva som kreves fra lederen i gjengjeld. Studiens informanter vektlegger dette som en måte å bli kjent med sine underordnede, og dermed bli kjent med deres verdier og holdninger knyttet til slik kommunikasjon. Når lederen er klar over graden av oppfølging og tilbakemelding som de individuelle underordnede har, kan man unngå feilkommunikasjon. Informant 5 understreker dette. Vedkommende formidler at eldre underordnede kan oppleve det som slitsomt og irriterende med hyppig oppfølging. Dette kan føre til mistriivsel, noe som videre kan ha betydninger for hvorvidt arbeidsmiljøet oppfattes som dårlig (Pawirosumarto et al., 2017).

### **Generasjoners generelle atferd**

Informantene påpekte flere andre behov som var unike for generasjon som deres underordnede tilhører. Flere påpeker hvordan deres underordnede fra generasjon Y tar risikoer i større grad enn det de eldre gjør. De er mer villig til å gå utenfor sin komfortsone, da de anser dette som en mulighet for utvikling. Dette står i kontrast med hvordan informantene opplever sine eldre underordnede. Denne gruppen holder fast til vanene som de har utviklet, og ledere opplever derfor utfordringer med å få disse til å prøve nye måter å gjennomføre jobben. Slike funn finner man også i tidligere forskning relatert til dette, hvor flere studier vil

påpeke faktorer i de forskjellige generasjonenes som avgjørende for de ulike holdningene til dette (Bencsik et al., 2016; Myers og Sadaghiani, 2010).

Et annet aspekt hvor flere informanter opplever forskjeller blant generasjonene omhandler deres kilde for motivasjon. I tråd med den empiriske bakgrunnen, kommer det frem at den yngre gruppen er i stor grad motivert av å utvikle en god karriere (Myers og Sadaghiani, 2010). De tenker langsiktig og ønsker å klatre rangstigen. Informant 6 vektlegger nettopp dette med utvikling, og ønsker å sørge for at sine underordnede fra generasjon Y opplever faglig utvikling gjennom å utfordrende arbeidsoppgaver og hyppig oppfølging. I tillegg til dette tyder det på at arbeidere fra generasjon Y motiveres av teamarbeid. De underordnede fra boomer generasjonen og generasjon X oppleves å være mer motivert av de faglige aspektene ved jobben deres. Det er i arbeidsoppgavene de finner sin motivasjon, hvor det å jobbe med interessante oppgaver kommer frem som et ønske fra deres side. Måten informantene håndterer slike ulikheter i motivasjon går tilbake til dette med åpenhet. Her vektlegges det å ha en samtale med de individuelle underordnede, som kan gi en gjensidig forståelse av forventninger i forhold til hvordan man kan tilrettelegge for denne motivasjonen.

### **Vurdering av situasjonsbestemt ledelse**

I denne studien var det behov for å vurdere hvorvidt en lederstil kan egne seg for bruk i en arbeidsplass preget av et aldersbasert mangfold. I dette tilfellet ble situasjonsbestemt ledelsesteorien fra Hersey og Blanchard (1969), ettersom at denne foreslår at ledere burde tilpasse sin lederstil basert på situasjonelle faktorer. Ved å vurdere denne teorien i lys av studiens datamateriale, gjenstår det usikkerhet om hvorvidt den vil egne seg. Enkelte aspekter ved studiens data indikerer på at situasjonsbestemt ledelse vil passe for en arbeidsplass bestående av flere generasjoner. Dette kan man blant annet se gjennom hvordan flere informanter tar til betraktning mengden med erfaring mottakeren har når de vurderer hvordan de skal interagere med dem. Dette går i tråd med situasjonsbestemt ledelse, og viser hvordan

den kan utnyttes i et aldersbasert mangfold ettersom erfaring ofte går hånd i hånd med alder (Blanchard, 2018).

På den andre siden, vurderes aspekter ved teorien som mindre gunstig for bruk i en slik setting. Teorien foreslår fire lederstiler som skal bli utnyttet basert på hvor mottakeren er i deres modenhet på jobben. Datamaterialet indikerer at enkelte lederstiler som ifølge teorien skal brukes på en arbeider som har nådd et vist nivå av modenhet ikke vil passe. Det tidligere nevnte eksempelet fra informant 1, hvor vedkommende i tråd med situasjonsbestemt ledelse utnyttet den delegerende lederstilen på en ansatt som sannsynligvis hadde nådd de siste utviklingsnivået. Dette ble ikke mottatt på en ønsket måte, og skapte bekymring for den ansatte. Ettersom ledere ønsker å opprettholde et godt arbeidsmiljø, vil dette være upassende.

Ettersom situasjonsbestemt ledelse er rettet mot hvordan å interagere med underordnede når de skal gjøre en oppgave, kan det tenkes at denne formen for ledelse ikke egner seg når det gjelder hvordan lederen skal interagere med sine underordnede innenfor mer menneskelige aspekter. Dette inkluderer hvordan lederen sørger for å opprettholde et godt arbeidsmiljø gjennom å dekke ulike behov. Dette kan inkludere aspekter slik som behov for et sosialt miljø og arbeid-familie balanse. Med slike blandede resultater i anvendelse av situasjonsbestemt ledelse til en arbeidsplass preget av et aldersbasert mangfold, er det tydelig at mer forskning kreves for å ta en beslutning om hvorvidt teorien egner seg i denne tematikken.

### **Implikasjoner for praksis og videre forskning**

Arbeidsplasser er i konstant utvikling, og dette gjelder også de ansatte som utgjør de. Analysen viser at arbeidere fra generasjon Y oppleves å ha noen særegne trekk som skiller seg fra sine eldre medarbeidere, og ledere må derfor tilrettelegge for at disse skal kunne bidra til det faglige og sosiale arbeidsmiljøet. Ifølge informantene blir dette gjort gjennom åpenhet, forventningsavklaringer, og vurderinger av kapasitet og kompetanse. Etter hvert som at nye

generasjoner med arbeidstakere fyller opp disse arbeidsplassene, vil det være til fordel for en leder å ha slik bakgrunns kunnskap om hvordan forskjeller mellom individer fra ulike generasjoner har betydning for hvordan denne lederens tilnærming til ledelse kan være. Innen nær tid vil arbeidsplassene bestå av mange arbeidere fra generasjon Z (Wiedmer, 2015).

Ettersom det kom frem gjennom analysen enkelte definerende trekk ved de ulike generasjonskohortene, er det sannsynlig at de fra generasjon Z også vil besitte noen særegne trekk. Derfor vil det være viktig for ledere å tilrettelegge for denne generasjonen, slik at de opplever en flytende overgang inn til arbeidsmiljøet de blir en del av.

Til tross for funnene som har kommet frem i dette studiet, er det fortsatt mangler som ikke ble adressert innenfor studiens rammer. Dette gir mulighet for fremtidig forskning å undersøke. Først og fremst kan fremtidig forskning i denne tematikken gå i dybde på nyansene mellom de ulike generasjonene, spesielt mellom boomer generasjonen og generasjon X. Med denne oppgavens fokus på generasjon Y sett i forhold til eldre generasjoner, kan det bli funnet manglende dybde i hvordan forskjeller mellom boomer generasjonen og generasjon X har spilt en rolle i variasjonene som studiens informanter opplever om deres eldre underordnede. Hvorvidt forskjellene som oppleves mellom underordnede kommer av generasjonskohortene de tilhører, og ikke andre faktorer slik som personlighet og mengden erfaring de har, trenger dypere undersøkelse. Personlighet og erfaring er to faktorer som enkelte av studiens informanter påpeker som en kilde for ulikheter, og det er derfor usikkerhet om trekk ved de forskjellige generasjonene har spilt en rolle.

Et annet aspekt som trenger mer oppmerksomhet er alternative lederteorier som kan anvendes for å tilrettelegge for en god måte å opprettholde et godt arbeidsmiljø gjennom å tilpasse seg til de forskjellige generasjonene. I denne oppgaven var det situasjonsbestemt ledelse som ble vurdert i relasjon til denne tematikken, og basert på datamaterialet er det ikke

tydelig at denne formen for ledelse vil egne seg for å håndtere et aldersbasert mangfold på arbeidsplassen. Det kan tenkes at andre lederteorier, slik som eksempelvis «leader-member exchange» teorien eller transformasjonsledelse, kan bidra med et godt rammeverk for ledere å følge slik at de kan enklere vite hva som kreves for å opprettholde et godt arbeidsmiljø på en arbeidsplass preget av et aldersbasert mangfold. Men dette vil kreve ytterlig forskning.

### **Studiens styrker og begrensninger**

Gjennom dette studiet var det et ønske om å bidra med en forståelse om hvordan de mest dominerende aldersgruppene er på arbeidsplassen, deres innflytelse på hvordan arbeidsmiljøet oppleves å være, og hvordan lederen tilpasser sin lederstil for å sørge for at det arbeidsmiljøet er preget av effektivitet og gode forhold. Med denne studien kan det bli tydeligere for fremtidige ledere at arbeidere besitter noen særegne trekk relatert til deres verdier, holdninger, og atferder basert på generasjonen de tilhører. Basert på informantenes erfaring tyder det på at disse trekkene kan ha videre implikasjoner for arbeidsmiljøet, ettersom hvorvidt lederen tilrettelegger for disse trekkene kan ha betydninger for følelsen av trivsel som de underordnede føler. Trivsel med jobben er et betydningsfullt aspekt ved arbeidsmiljøet, og det kan hjelpe med å opprettholde faglig effektivitet og gode forhold. Denne studien gir dermed en oversikt over tilpasninger som kan utføres ved enkelte arbeidsrelaterte aspekter. Dette inkluderer å tydeliggjøre forventningene lederen og de underordnede har til hverandre, tilrettelegge for at arbeidere skal kunne utnytte deres motivasjon, og tilpasse læring i forhold til nødvendighet og kapasitet. Gjennom datamaterialet vises det tegn på at underordnede fra de eldre generasjonene og generasjon Y har ulike behov innenfor disse aspektene, og derfor er det viktig for en leder å tilpasse hvordan de interagerer med de individuelle underordnede.

Ett konsept som vurderes som en av oppgavens begrensninger omhandler selve begrepet av generasjoner. Tidligere forskning, som inkluderer empiri som er brukt i denne

oppgaven, bruker ikke samme kriterier for hva som kvalifiserer til en generasjon (Torsello, 2019; Strauss og Howe, 2009). Hovedproblemet her gjelder hvilke tidsperioder som en generasjon tilhører, og dette var spesielt tilfelle for hvilken tidsperiode som en generasjon består av. Med slike uoverensstemmelser i definering kan sammenligning av tidligere forskning med denne studiens empiri bli utfordrende. Dette kan også ha hatt betydning for studiens informanter. Det er ikke sikkert at informantene har samme perspektiv på hva som kvalifiseres som å tilhøre en spesifikk generasjon. Dette understrekes av den brede uenigheten når det gjelder hvilken tidsperiode som en spesifikk generasjons kohort tilhører.

Tidligere gjennomført forskning om generasjoner er gjennomgående brukt i denne oppgaven for å etablere et empirisk grunnlag som kan sammenlignes med denne studiens data. Hvorvidt en kan sammenligne slike studier gjennomført med generasjoner som tematikk fra forskjellige land og kulturer kan stilles til tvil. Etersom teorien om generasjoner understreker hvordan økonomiske, politiske, og sosiale faktorer bidrar til å forme hvordan kohorters holdninger og atferder kan være, kan det tenkes at generasjonsbaserte kohorter vil være annerledes mellom ulike land. Dette kan også bety at dette studiets funn kan være mindre egnet til å anvendes i andre land som har opplevd annerledes økonomiske, politiske, og sosiale tilværelser i den relevante generasjonen. I tillegg til dette kan man ikke anta at hvert medlem av en generasjon har blitt påvirket av de sosiale, politiske, og økonomiske hendelsene til den graden at det har påvirket deres holdninger, atferder, og verdier (Wiedmer, 2015).

En annen begrensning som anerkjennes gjelder meg som forsker. Som en nybegynner i kvalitativ forskning, er det flere områder som i ettertid vurderes å besitte forbedringspotensialer. Ett eksempel som kan trekkes frem omhandler hvordan intervjuene ble gjennomført. I de tidlige intervjuene ble det opplevd som utfordrende å balansere å holde oversikt over intervjuguiden, notattaking, og å være lyttende nok til å utfordre informanten



med oppfølgingsspørsmål der det var behov. Jeg opplevde en forbedring i dette aspektet i senere intervjuer, men det vurderes fortsatt å være rom for ytterlige forbedringer i eventuelle fremtidige intervjuer. At flere intervjuer ble gjennomført digitalt kan også være et grunnlag for kritikk ved studien, ettersom slike intervjuer har blitt funnet å besitte enkelte begrensninger (Thunberg og Arnell, 2022). Dette inkluderer teknologiske problemer og større vansker med å tolke ikke-auditoriske tegn. Det ble opplevd i samtlige digitale intervjuer at lyden kuttet informantene ved enkelte tilfeller, trolig grunnet teknologiske begrensninger, noe som kan bety at enkelte tolkninger av deres utsagn ble negativt påvirket.

## **Konklusjon**

Formålet med denne studien var å kartlegge hvordan ledere tilpasser seg til det aldersbaserte mangfoldet på dagens arbeidsplass for å opprettholde et godt arbeidsmiljø. Basert på analysen av funnene i dette studiet, sett i relasjon til tidligere empiri, kan det konkluderes med at ledere er nødt til å tilpasse hvordan de interagerer med individene på arbeidsplassen for å sørge for at de dekker de mest grunnleggende behovene til hver ansatt. Flere av informantene formidler at de opplever forskjeller mellom sine underordnede basert på generasjonen de tilhører, og at de tilpasser enkelte aspekter ved sin ledelse for at de individuelle underordnede skal trives på arbeidsplassen. Faktorer slik som teknologisk kompetanse, behov for å delta i sosiale arrangementer, behov for oppfølging og tilbakemelding, og kilder for motivasjon tyder på å være relatert til generasjonen de tilhører basert på informantenes perspektiv og erfaring. Dermed må lederen tilpasse seg til disse behovene, og sørge for at de underordnede opplever arbeidsmiljøet som godt.

Det må anerkjennes at enkelte informanter formidler sin opplevelse om at det ikke er store forskjeller mellom de forskjellige generasjonene innenfor disse aspektene. Blant annet vil flere vurdere holdningen til de yngre og de eldre underordnede angående det sosiale miljøet på arbeidsplassen som sammenlignbart. I tillegg vil enkelte informanter heller utpeke

andre faktorer som er avgjørende for forskjeller blant yngre og eldre arbeidere. Erfaring er en faktor som informanter vurderer som viktig, for eksempel i forhold til hvordan informanten formidler tilbakemeldinger. En annen informant legger vekt på personligheten til sin underordnede når vedkommende vurderer tilretteleggingen av sin ledelse, og anser det som viktigere å være klar over individuelle forskjeller fremfor gruppebaserte forskjeller.

Bruken av situasjonsbestemt ledelse står derimot i større tvil basert på denne studien. På en side vil flere av informantene anse mengden erfaring som de underordnede har som mer avgjørende for hvordan de tilpasser seg i enkelte situasjoner, fremfor hvilken generasjon de tilhører. Dette går i tråd med situasjonsbestemt ledelse. Denne teorien foreslår at gjennom erfaring vil arbeidere nå ulike nivåer av modenhet, og hvilken lederstil som vil passe situasjonen vil være avhengig av mottakerens nivå av modenhet. Etersom informantene beskriver flere tilpasninger og interaksjoner med sine underordnede som går imot modellen for situasjonsbestemt ledelse, kan det tyde på at å følge denne modellen slavisk vil ikke være gunstig for å oppnå og opprettholde et godt arbeidsmiljø.

### Referanseliste

- American Psychological Association. (2020). Publication Manual of the American Psychological Association: The Official Guide to APA Style (7. utg.). American Psychological Association.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Arora, N. & Dhole, V. (2019). Generation Y: Perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace; a study conducted in Indian context. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1378-1404.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3).
- Blanchard, K. (2018). *Leading at a higher level* (3 utg.). FT Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597.
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis : a practical guide*. SAGE.

- Chou, S. Y. (2012). Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2).
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 85, 19-60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Fylan, F. (2005). Semi-structured interviewing. *A handbook of research methods for clinical and health psychology*, 5(2), 65-78.
- Gorman, P., Nelson, T., & Glassman, A. (2004). The Millennial generation: A strategic opportunity. *Organizational Analysis (15517470)*, 12(3).
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90014-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90014-X)
- Gruber, M., De Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015). Managing by design. *Academy of management journal*, 58(1), 1-7.
- Hakim, A. L., Faizah, E. N., & Mas'adah, N. (2021). Analysis of Leadership Style By Using the Model of Hersey and Blanchard. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2).
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1969), "Life-cycle theory of leadership", *Training and Development Journal*, Vol. 23, 26-34.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1977). Management of organizational behavior. *Auflage, Englewood Cliffs*.

- Kraus, M. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their preferred emotional leadership style. *Journal of applied leadership and management*, 5, 62-75.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. SAGE.
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354. DOI: 10.1177/1548051812442747
- Levitt, H. M., Motulsky, S. L., Wertz, F. J., Morrow, S. L., & Ponterotto, J. G. (2017). Recommendations for designing and reviewing qualitative research in psychology: Promoting methodological integrity. *Qualitative Psychology*, 4(1), 2-22. <https://doi.org/10.1037/qup0000082>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.
- Mannheim, K. (1952). The sociological problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 306, 163-195.
- Moon, K. K. & Christensen, R. K. (2020). Realizing the performance benefits of workforce diversity in the US federal government: The moderating role of diversity climate. *Public Personnel Management*, 49(1), 141-165.
- Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25, 225-238.

- Patrick, H. A. & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), 2158244012444615.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International journal of law and management*.
- Statistisk sentralbyrå, *Arbeidsstyrken, sysselsatte, arbeidsledige og utførte ukeverk for personer 15-74 år, etter type justering, statistikkvariabel, måned og alder*, 2023.  
(Online) Hentet fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/13760/tableViewLayout1/>
- Strauss, W. & Howe, N. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: McGraw-Hill.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1585 to 2069*. New York: HarperCollins
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
- Thompson, G., & Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: A test from three perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 527-544.  
<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0130>
- Thunberg, S. & Arnell, L. (2022). Pioneering the use of technologies in qualitative research—A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 25(6), 757-768. DOI: 10.1080/13645579.2021.1935565
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.

Twenge, J. M. (2006). *Generation me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled—and more miserable than ever before*. NY: Free Press

Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51-58.  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/generations-do-differ-best-practices-leading/docview/1770514324/se-2>

Wilson, M. & Gerber, L. E. (2008). How generational theory can improve teaching: strategies for working with the millennials. *Currents in teaching and learning*, 1(1), 29-44.

## Vedlegg A

### Intervjuguide: Ledere

#### Innledning

1. Presentere meg selv
2. Starte lydopptak
3. Åpning: Forklar etiske faktorer og konfidensialitet.
4. Spørre om bekreftelse
5. Faktainformasjon. Forklar prosjektenes formål

**Spørsmål:**

Beskriv bakgrunnen din (utdanning, tidligere jobb, hvor lenge har du hatt en lederstilling, hvor lenge har du hatt den nåværende stillingen din)

Hvor mange er du leder for i dag? Gjennomsnittsalder?

Beskriv din utøvelse av ledelse.

Hvordan vil du karakterisere din lederstil? Eksempler?

Lederens kommunikasjon? Forskjell på hvordan du kommuniserer med unge og eldre?

Når du kommer på jobb – hva gjør du? Er dette vanlig?

Har den nye generasjonen med arbeidere påvirket din lederstil? Hvordan? Hvorfor/hvorfor ikke?

- Behov for oppfølging av ansatte. Forskjeller? Hva er de?
- Behov for tilbakemelding til ansatte, både i form av skryt og kritikk. Forskjeller? Hva er de?
- Behov for arbeidsmiljø, både i form av det sosiale miljøet og «kontor struktur». Forskjeller? Hva er de?
- Behov for motivasjon av unge/eldre underordnede. Forskjeller? Hva er de?
- Forskjell på hvor lett/fort unge/eldre underordnede kan læres seg nye ting?
- Forskjell på hvordan de håndterer teknologi?
- utfordringer knyttet til forskjell i krav på oppfølging/tilbakemelding/arbeidsmiljø/motivasjon blant de underordnede. Forskjeller? Hva er de?
- Opplevs det mye konflikter blant de unge/eldre underordnede
  - o Konflikter som følge av generasjons forskjellen?



Er det andre ting som kan være relevant som ikke har kommet opp i dette intervjuet?

### **Avsluttende**

- Avklare at deltakeren kan se gjennom transkriptet av intervjuet i ettertid for å oppklare eventuelle misforståelser - om ønskelig.
- Avslutt opptak.
- Send samtykke skjema.

**Vedlegg B**  
**Vil du delta i forskningsprosjektet**

***”Masteroppgave i arbeids og organisasjonspsykologi”?***

Hei! Har du lyst å være med i et forskningsprosjekt? Vi ønsker å finne ut hvordan ledere må tilpasse sin lederstil og væremåte på arbeidsplassen basert på den nye generasjonen av arbeidere.

**Formål**

I dette prosjektet vil vi finne ut hvordan ledere må tilpasse seg til den nye generasjonen av arbeidstakere i forhold til hvordan deres behov for oppfølging, tilbakemelding, arbeidsmiljø, og nivå av produktivitet skiller seg fra tidligere generasjoner.

Vi har lyst å snakke med omtrent 6-10 personer. Vi håper du vil være med!

Vi vil for eksempel stille deg spørsmål som:

*- Hva slags forskjeller har du opplevd mellom yngre og eldre underordnede?*

*- Har den nye generasjonen med arbeidere påvirket din lederstil?*

Dette prosjektet er et forskningsprosjekt fra det psykologiske instituttet på NTNU.

**Hvem leder forskningsprosjektet?**

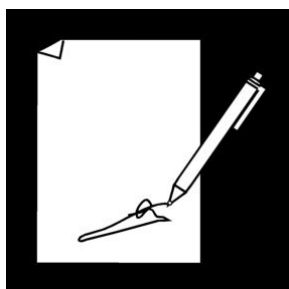
Forskeren heter William Lervåg.

**Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi spør deg om å være med fordi du er en leder av en gruppe underordnede-

Vi vet enda ikke hvem du er eller hva du heter, men din kontaktperson i det psykologiske institutt gir deg dette brevet fra oss.

Hvis du har lyst å være med i forskningsprosjektet, må du skrive under på siste ark i dette brevet, og da vil vi ta kontakt med deg.



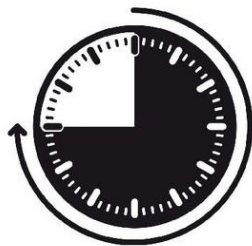
Hvis du ikke har lyst å være med, tar vi ikke kontakt med deg.

Hva betyr det for deg å delta?

Hvis du har lyst å delta i forskningsprosjektet, vil vi ha et intervju med deg. Et intervju er en samtale der vi stiller deg forskjellige spørsmål. Spørsmålene vil handle om lederes tilpasning til forskjellige krav fra sine underordnede basert de underordnedes alder og generasjon.

William Lervåg vil være med under intervjuet, og vi vil gjøre lydopptak av intervjuet.

Intervjuet vil ta ca. 45 minutter.



### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det betyr at du kan velge selv om du har lyst å være med eller ikke. Ingen andre kan velge dette for deg. Det er bare du som kan samtykke. Samtykke betyr at du sier at du synes noe er greit.



Hvis du vil delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det betyr at det er lov å ombestemme seg, og det er helt i orden. All informasjon om deg vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller om du først sier «ja» og så «nei». Ingen vil bli sur eller lei seg, og det vil ikke ha noe å si for jobben din.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke informasjonen om deg til å finne ut hvordan ledere må tilpasse seg til den nye arbeidskraften.

Vi vil ikke dele din informasjon med andre. Det er bare forsker William Lervåg som har tilgang til informasjonen.

Vi passer på at ingen kan få tak i informasjonen som vi samler inn om deg.

Vi lagrer all informasjon på en sikker datamaskin.

Vi sletter lydopptak fra intervjuet når vi har skrevet ned alt som vi har snakket om.

Vi passer på at ingen kan kjenne deg igjen når vi skriver forskningsartikler. Vi vil for eksempel finne opp et annet navn når vi skriver om deg.

Vi følger loven om personvern.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Vi er ferdig med forskningsprosjektet omtrent 10.06.2023.

Da vil vi passe på at all informasjon om deg er slettet.

### **Dine rettigheter**

Hvis det kommer frem opplysninger om deg i det som vi skriver, eller har i dokumentene våre, har du rett til å få se hvilken informasjon om deg som vi samler inn. Du kan også be om at informasjonen slettes slik at den ikke finnes lenger. Det som det er noen opplysninger som er feil kan du si ifra og be forskeren rette dem. Du kan også spørre om å få en kopi av informasjonen av oss. Du kan også klage til Datatilsynet dersom du synes at vi har behandlet opplysningene om deg på en uforsiktig måte eller på en måte som ikke er riktig.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler informasjon om deg bare hvis du sier at det er greit og du skriver under på samtykkeskjemaet.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**



Hvis du har spørsmål om studien, kan du ta kontakt med:

- Anne Iversen ([anne.iversen@ntnu.no](mailto:anne.iversen@ntnu.no)) ved det psykologiske institutt.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no)

Psykologisk instutt har bedt Personverntjenester se om prosjektet følger loven om personvern. Personverntjenester har gjort dette, og mener at vi følger loven.

Hvis du lurer på hvorfor Personverntjenester mener dette, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen William Lervåg

### Vedlegg C

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg D

08.05.2023, 11:55

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi](#) / Vurdering

# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

924106

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

28.09.2022

**Prosjekttittel**

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

**Prosjektansvarlig**

Anne Iversen

**Student**

William Lervåg

**Prosjektperiode**

15.09.2022 - 10.06.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 10.06.2023.

[Meldeskjema](#)**Kommentar****OM VURDERINGEN**

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

**VIKTIG INFORMASJON TIL DEG**

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke, må vedkommende inviteres på nytt.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 10.6.2023.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke.



jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

<https://meldeskjema.sikt.no/630e414b-2242-4e0a-906c-52c42bf91111/vurdering>

1/2

08.05.2023, 11:55

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Lasse Raas

Lykke til med prosjektet!

