



UiT Norges arktiske universitet

Fakultetet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Fremtidens arbeidsliv

En kvalitativ studie av generasjon Z: Foretrukken lederstil og motivasjonsfaktorer

Maren Berntzen

Masteroppgave i organisasjon og ledelse - mai 2022

STV- 3901

Forord

Jeg var privilegert som fikk muligheten til å ta master i organisasjon og ledelse ved Universitet i Tromsø digitalt fra Bærum. På denne måten kunne jeg beholde jobben min på Bogstad gård, samt opprettholde mitt sosiale nettverk. Jeg er imponert over hvor dyktige faglærerne mine har vært til å tilrettelegge og tilpasse undervisningsopplegget for studenter som tok masterprogrammet digitalt. Studenttilværelsen derimot var kanskje ikke helt optimal med tanke på å skape et sosialt nettverk med klassen. Likevel ble jeg kjent med to medstudenter gjennom et arbeidskrav vi hadde i form av en gruppepresentasjon. Disse hadde jeg løpende kontakt med gjennom hele masterprogrammet.

Det var en utfordrende og tidkrevende prosess å skrive en masteroppgave. Imidlertid var det spennende og lærerikt å få innblikk i forskerrollen. Jeg vil ta med meg kunnskap og erfaringer fra forskningsprosjektet mitt inn i arbeidslivet. Håpet er å få muligheten til å presentere masteroppgaven for min fremtidige arbeidsgiver. Videre har jeg som arbeidstaker blitt mer kritisk til lederrollen. Gjennom egne refleksjoner har jeg blitt mer bevisst på hvilke lederegenskaper jeg selv anser som positive og negative.

Jeg vil takke min veileder Turid Moldenæs for sitt faglige engasjement. Det har vært en stor inspirasjonskilde. I tillegg har Moldenæs bidratt med raske og utfyllende tilbakemeldinger som har styrket oppgavens karakter. Jeg har fått god veiledning fra start til slutt. Deretter ønsker jeg å takke mine seks informanter for at dere satt av tid til rådighet, slik at jeg kunne gjennomføre intervjuene. Jeg vil også takke intervjuobjektene for en fremragende innsats og engasjement.

Avslutningsvis vil jeg takke min bestevenninne Rie Mols som også skrev masteroppgave på samme tidspunkt. Det var en trygghet å dele tips, råd og erfaringer med hverandre løpende i prosessen.

Maren Berntzen
Bærum, 13. mai 2022

Sammendrag

I dag er generasjon Z den yngste generasjonen under 30 år på arbeidsmarkedet. Det betyr at generasjonen vil prege arbeidslivet i mange år fremover. Min empiriske undersøkelse er basert på et kvalitativt metodeopplegg i form av fokusgruppeintervjuer. Den ene gruppen består av tre jenter mens den andre gruppen består av tre gutter. Informantene tilhører generasjon Z målt i fødselsår. Generasjonen omfatter mennesker som er født mellom 1995 og 2012. Hensikten med forskningsprosjektet er å besvare følgende problemstilling:

Hvilken lederstil foretrekker generasjon Z, og hva motiverer denne generasjonen i arbeidslivet?

Det teoretiske rammeverket er plukket ut med utgangspunkt i temaer rundt generasjon Z, ledelse og motivasjon. Imidlertid betraktes ledelse og motivasjon som nødvendige temaer å kombinere, særlig innenfor ledelseslitteraturen. Det er vanskelig å forestille seg at ledere som undervurderer effekten av motivasjon klarer å få ansatte til å prestere bedre. Min empiriske undersøkelse trekker i retning av at den fortrukne lederstilen ligner på en karismatisk transformasjonsledelse, men med elementer av autentisk og etisk ledelse. Intervjuobjektene understreker at drømmelederen lykkes med å balansere og veksle mellom ulike roller som er tilpasset den enkelte arbeidssituasjonen. Samtidig viser funnene at generasjon Z ønsker en lederstil som korrelerer med de demokratiske ledelsesideene tuftet på rettferdighet, ærlighet og medbestemmelse.

Gjennom mine intervjuer fant jeg ut av at de mest fremtredende motivasjonsfaktorene var fleksibilitet, trivsel, lønn, varierte arbeidsoppgaver, faglig utvikling, samt vekstmuligheter. Mine forskningsfunn tilsier at generasjonen er mer opptatt av indre enn ytre belønninger. Dette til tross for at de betrakter lønn som en viktig motivasjonsfaktor. Informantene argumenterer for at det blir enklere å prestere bedre i jobbsammenheng, når man er tilfreds med egne arbeidsoppgaver og har gode kollegaer. Likevel poengterer de at bedre arbeidsprestasjoner ofte resulterer i en større økonomisk inntekt.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1. 1. Bakgrunn for valg av tema og problemstilling.....	3
1. 2. Leserguide	5
2. Teoretisk rammeverk.....	5
2. 1. Ledelse	6
2. 2. Ledelsesteorier	7
2. 3. Motivasjon.....	12
2. 4. Motivasjonsteorier.....	13
2. 5. Anvendelse av teori.....	17
3. Metodisk tilnærming.....	19
3. 1. Datainnsamlingsmetoder.....	19
3. 2. Forskningsetiske vurderinger	22
3. 3. Kvalitetskriterier.....	23
3. 4. Vitenskapsteoretisk posisjon	25
4. Foretrukken lederstil og motivasjonsfaktorer.....	27
4. 1. Den foretrukne lederen.....	27
4. 2. Inspirerende ledere	34
4. 3. Destruktiv lederatferd.....	37
4. 4. Tilbakemeldinger og kommunikasjonsmidler.....	39
4. 5. Lederens arbeidskapasitet	41
4. 6. Personlig vekst og utvikling.....	42
4. 7. Ledelse som et metaforisk produkt	43
4. 8. Motivasjonsboost	44

4. 9. Fastlønn versus prestasjonsbasert lønn	46
4. 10. Fremtidens arbeidsliv: Styrker og utfordringer	48
4. 11. Utdypende kommentarer	52
5. Avslutning	53
5. 1. «Drømmelederen»	54
5. 2. Forslag til videre forskning	56
Referanseliste	57

Liste over vedlegg

Vedlegg 1: Informasjons- og samtykkeskriv

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Vurdering og godkjenning av NSD

Tabelliste

Tabell 1: Kjennetegn på god og dårlig etisk ledelse

Tabell 2: Sammenligning av motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene i Herzbergs tofaktorteori

Tabell 3: Ledelsesdimensjonene

Tabell 4: Motivasjonsdimensjonene

1. Innledning

Anderson m.fl. (2017) har identifisert hva som kjennetegnet den yngre generasjonen. De brukte begrepet Millennium som et samlebegrep for mennesker som er født mellom 1982 og 1999. Imidlertid omfatter generasjon Z aldersgruppen 10 til 27 år (Boye, 2019). Det vil si de som er født mellom 1995 og 2012. Av denne grunn var en liten del av generasjon Z representert i studien til Anderson m.fl. (2017). For det første fant de at Millenniumsgenerasjonen var mer motivert av ytre enn indre belønninger. De forventer god lønn og å bli forfremmet i løpet av en kort tidsperiode. Anderson m.fl. (2017) henviser blant annet til en studie som besto av om lag 25 000 Millennials, som dokumenterte at 70 % hadde forventninger om å bli forfremmet i løpet av 2 år (Anderson m.fl., 2017, referert i Ng m. fl., 2010). Til tross for generasjonens økende fokus på ytre belønninger, søker Millennium etter meningsfylte og utfordrende arbeidsoppgaver (Anderson m.fl., 2017).

Dessuten poengterer Anderson m. fl. (2017) at generasjonen har et bekreftelsesbehov. Det betyr at de ønsker å få tilbakemeldinger på individuelle arbeidsprestasjoner, gjerne i form av ros og anerkjennelse. De har også en tendens til å vurdere egne arbeidsprestasjoner ut fra resultater istedenfor innsats. Det innebærer at de opererer etter en «work smart, not hard»- logikk (Anderson m.fl., 2017, s. 255). I tillegg understreker Anderson m.fl. (2017) at Millenniumsgenerasjonen verdsetter fritid. Motivasjonen er i større grad drevet etter «å jobbe for å leve fremfor å leve for å jobbe» (Anderson m.fl., 2017, s. 248). Det er derfor viktig for generasjonen å balansere mellom jobb og privatliv. Imidlertid kan en tilsvarende arbeidsfilosofi skape flere utfordringer. Det kan for eksempel være krevende for lederen å motivere og engasjere sine medarbeidere. Når jobben blir betraktet som kun en liten del av livet, kan ansatte være mindre påvirkelig av lederens mål og visjoner.

Videre blir Millenniumsgenerasjonen karakterisert som individualistiske mennesker med narsissistiske trekk (Anderson m.fl., 2017). Den er opptatt av å realisere egne mål og å stå fram som autonome individer. Generasjonen er ofte mindre motivert for gruppearbeid. Anderson m.fl. (2017) understreker også en annen utfordring ved generasjonens selvcentrerte holdning. Den individualistiske generasjonen bringer som regel med seg forskjellige kognitive oppfatninger av ledelse. Vanligvis vil Millennium vurdere lederens attributter ut fra ulike synsvinkler. En konsekvens kan dermed være en splittelse i oppfatningen av den ideelle lederen. Dessuten kan Millennium ha ulike meninger om hva som bør kjennetegne god arbeidsetikk.

Det er grunn til å anta at det vil være krevende for lederen å forholde seg til Millenniumsgenerasjonen, ettersom de ofte representerer et mangfold av heterogene preferanser.

Generasjon Z er den yngste generasjonen under 30 år på arbeidsmarkedet, og vil prege arbeidslivet i mange år fremover (Hetland, 2008). Nåværende og kommende ledere bør derfor vie denne generasjonen interesse og oppmerksomhet. Jakten på suksess blir stadig viktigere og oppfattes som et resultat av en fremragende arbeidsinnsats (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Arbeidskraft blir definert som den viktigste innsatsfaktoren fremfor fysisk utstyr. Ideen er at motiverte ansatte vil frembringe organisatoriske gevinster, deriblant økonomiske og operative fordeler, i tillegg til å utvikle et konkurransefortrinn på sikt. Det vil derfor være viktig å kartlegge hvilke faktorer som kan styrke motivasjonen til generasjon Z.

Økonomiske insentiver betraktes som en attraktiv strategi (Bolman & Deal, 2014). Motivasjonsproblematikken kan tilsynelatende virke enkel, og det er grunn til å spørre om arbeidsmotivasjonen til generasjon Z kan «kjøpes» mot et ønsket pengebeløp. Likevel kan troen på økonomiske insentiver skape et forenklet bilde av tematikken enn hva tilfellet er i praksis. Penger er kun en av flere motivasjonsfaktorer. For mange er motivasjonen forankret i selve arbeidsinstruksen. Med andre ord pliktene, arbeidsoppgavene og ansvaret som følger med medarbeiderens stilling.

Generasjonen blir beskrevet som digitale innbyggere fordi de er oppvokst med internett og teknologi (Boye, 2019). De er trofaste brukere av sosiale medier som Facebook og Instagram. Generasjon Z blir derfor omtalt som iGen, som refererer til internettgenerasjonen (Rodrigues, 2018). iGen kan knyttes til flere av Apples mest kjente produkter, deriblant «ipad», «iPhone» og «iMac». Navnet spiller på ord som omgivelsene kjenner fra sosiale medier og internett. Videre blir generasjon Z karakterisert som samfunnsengasjerte (Boye, 2019). Generasjonen er opptatt av å bidra positivt til samfunnet. Mange er miljøbevisste og stiller høye krav til bærekraftige aktiviteter på arbeidsplassen. Samtidig er generasjon Z preget av en liberalistisk ideologi (Rodrigues, 2018). De verdsetter frihet og fleksibilitet i sin jobbsituasjon (Sjøberg, 2015). Det vil si at generasjonen foretrekker å styre sin egen arbeidsdag, både i tid og rom.

Videre karakteriseres generasjon Z som læringsvillige (Sjøberg, 2015). De er opptatt av å forbedre individuelle ferdigheter. Raske, hyppige og konkrete tilbakemeldinger er dermed

ønskelig. En indikasjon på dette er at den yngre generasjonen ikke er fremmed for å bytte jobb, dersom de må forholde seg til tunge byråkratiske prosesser og avgjørelser på arbeidsplassen. Konsulentselskapet Deloitte gjennomførte en studie av generasjon Z i arbeidslivet (Kontochristos, 2020). Den viste at 61 % byttet arbeidsplass i løpet av en toårs periode hvis ikke arbeidsgiveren sørget for å tilby attraktive utviklingsfordeler, i bytte mot arbeidstakernes lojalitet og tillit. Deloitte konkluderte med at generasjon Z ønsket et trygt arbeidsmiljø, fleksible arbeidstider, samt høy inntekt. Selv om det er uklart hvor representativ denne undersøkelsen er, siden utvalgsprosedyren og antall respondenter ikke var oppgitt, illustrerer den et poeng.

Generasjon Z er barn av såkalte curlingforeldre (Sjøberg, 2015). De er oppvokst med foreldre som har fortalt dem at de har uendelige muligheter. Samtidig har foreldrene gjort; «alt for å koste rent foran sine barn, slik at de raskt, lett og smertefritt skal gli fram i livet» (Skogstrøm & Stokke, 2005, s. 1). En artikkel fra Aftenposten oppsummerte svar fra 15 studenter som tok utgangspunkt i egne forventninger og ønsker til sin fremtidige arbeidsgiver (Sjøberg, 2015). Artikkelen konkluderte med at generasjon Z var opptatt av regelmessige og fyldige tilbakemeldinger. I tillegg til en leder med gode pedagogiske og kommunikative ferdigheter. En utfordring kan derfor være at generasjonen ikke er vant til å håndtere kritikk og motgang, som igjen kan bety at generasjon Z trenger ledere som opptrer som veiledere, der ansatte selv kan reflektere og sette ord på egne arbeidsprestasjoner.

1. 1. Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Det finnes mengder med forskning som beskriver ulike lederstiler (Arnulf, 2012). Likevel er mange utdaterte. Ulike generasjoner bringer med seg nye forventninger, verdier, ideer og preferanser inn i arbeidslivet (Anderson m.fl., 2017). Det er dermed grunn til å tro at vi trenger en ny lederstil for den yngre generasjonen. I dag utgjør generasjon Z en stor populasjon både nasjonalt og globalt (Boye, 2019). Snart trer hele generasjonen inn på arbeidsmarkedet. Å forske på generasjon Z kan bidra til å redusere misforståelser, samt utvide forståelsen av hvordan de tenker og handler. Imidlertid er det lite forskning om denne generasjonen. Oppgavens tema vil være generasjon Z, ledelse og motivasjon. Er det slik at summen av generasjonens forventninger, ønsker, preferanser og ideer frembringer en ny lederstil? Metaforisk sagt er jeg ute etter å identifisere hva som kjennetegner «drømmelederen» til generasjon Z.

Samtidig ønsker jeg å undersøke om det foreligger noen motivasjonsfaktorer som er mer fremtredende enn andre blant generasjon Z (Boye, 2019). Forskningen om hvorvidt økonomiske insentiver er gunstig for å øke ansattes motivasjon er splittet, og munner primært ut i to retninger (Bolman & Deal, 2014). På den ene siden argumenterer økonomisk litteratur for at økonomiske insentiver er et nødvendig og vellykket tiltak. Vil det bety at generasjon Z vil la seg friste av høye lønninger? Psykologisk litteratur derimot fremhever indre motivasjon som styrende for arbeidstakerens atferd (Arnold m.fl., 2016). Det innebærer at arbeidsoppgavene har en iboende verdi. Et eksempel kan være at arbeidsoppgavene vekker engasjement og entusiasme. Vil det bety at arbeidsmotivasjonen formes etter generasjonens oppfatning av egne arbeidsoppgaver? I så fall hvordan vil arbeidsoppgaver forstått som enkle og kjedelige eller spennende og givende, påvirke arbeidsmotivasjonen til generasjon Z?

Intensjonen med forskningsprosjektet mitt er å bidra med kunnskap om utfordringer og muligheter ved fremtidens arbeidsliv. Oppgavens problemstilling er todelt;

Hvilken lederstil foretrekker generasjon Z, og hva motiverer denne generasjonen i arbeidslivet?

Jeg vil ta utgangspunkt i forskningen til Anderson m.fl. (2017) som belyser forholdet mellom nyere og eldre teori, samt Milleniumsgenerasjonen. De understreker at nyere teorier om ledelse kanskje ikke passer for denne generasjonen. Av denne grunn ønsker jeg å undersøke om disse teoriene faktisk motiverer generasjon Z. Det er viktig å bemerke at studien til Anderson m.fl. (2017) er basert på en amerikansk kontekst der individualisme står sterkt. Min studie derimot tar utgangspunkt i en norsk kontekst som i større grad er preget av en kollektivistisk kultur. Det er dermed grunn til å spekulere i om funnene til Anderson m.fl. (2017) er formet av den amerikanske kulturen.

Bakgrunnen for valg av problemstilling skyldes en stor interesse for ledelse. Samtidig tilhører jeg generasjon Z. Forskningsprosjektet gir en gylden mulighet til å utforske om generasjon Z ønsker en ny lederstil som verden aldri har sett før. For å gi oppgaven en spennende vinkling tar teksten utgangspunkt i ulike ledelsesteorier og motivasjonsteorier. Motivasjon omtales som et sentralt og viktig tema innenfor ledelse (Arnold m.fl., 2016). Litteraturen beskriver blant annet hvordan lederens tilstedeværelse kan inspirere og motivere ansatte til å prestere bedre i jobbsammenheng. Imidlertid bør to ting ved problemstillingen avklares. Begrepet lederstil

refererer til lederens atferd og opptreden. For det andre består generasjon Z av mennesker som er født mellom 1995 og 2012.

1. 2. Leserguide

Jeg vil gjennomføre intervjuer med mennesker som tilhører generasjon Z i mitt forskningsprosjekt. Hensikten er å forsøke og lete etter informasjon som kan benyttes for å besvare oppgavens problemstilling. Avhandlingen er inndelt i fem kapitler. I det første kapitlet presenteres innledning og bakgrunn for valg av tema og problemstilling. Det andre kapitlet utgjør det teoretiske fundamentet i oppgaven. Metodekapitlet derimot omfatter valg av forskningsmetode, samt drøfting rundt bruken av denne. I det fjerde kapitlet presenteres analysen i form av egne empiriske funn. I tillegg drøftes det empiriske grunnlaget i lys av problemstillingen. Til slutt består kapittel fem av en konklusjon som besvarer oppgavens problemstilling. Samtidig vil konklusjonskapitlet inkludere forslag til videre forskning, som en forlengelse av min studie.

2. Teoretisk rammeverk

Teorikapitlet vil presentere relevant litteratur som kan kobles til oppgavens tema, nemlig generasjon Z, ledelse og motivasjon. Formålet med teorikapitlet er å gi en avgrenset presentasjon av det teoretiske rammeverket som blir benyttet i oppgavens analyse. Jeg har latt meg inspirere av studien til Anderson m.fl. (2017) som var opptatt av forholdet mellom Milleniumsgenerasjonen og de nyere teoriene om ledelse. Jeg vil forfølge resonnementene til Anderson m.fl. (2017) på mine informanter for å avkrefte eller bekrefte disse antakelsene. Er det for eksempel slik at generasjon Z er mer motivert av ytre enn indre belønninger?

Jeg har valgt å vektlegge fire motivasjonsteorier. De økonomiske motivasjonsteoriene er prinsippal-agent teori og forventningsteori, mens de psykologiske motivasjonsteoriene er selvbestemmelsesteori og Herzbergs tofaktorteori. Jeg vil innlede teorikapitlet med å redegjøre for begrepet ledelse. I tillegg til fire ledelsesteorier. Disse er karismatisk ledelse, transformasjonsledelse, autentisk ledelse og etisk ledelse. Videre redegjør kapitlet for motivasjonsbegrepet. Samtidig som de fire motivasjonsteoriene presenteres. Teorikapitlet avrundes med å konkretisere hvilke analytiske dimensjoner (*tabell 3 og tabell 4*) som skal brukes i analysen.

2. 1. Ledelse

Det finnes mange definisjoner av begrepet ledelse (Gardner & Yukl, 2020). Stogdill (1974) konkluderte med at det fantes omtrent like mange definisjoner av ledelse, som mennesker som har forsøkt å forklare begrepet (Gardner & Yukl, 2020). Grunnen til at det eksisterer utallige definisjoner av ledelse er fordi forskerne ofte tar utgangspunkt i ulike teoretiske tilnærminger. Noen fokuserer på lederatferd. Det innebærer at oppmerksomheten rettes mot lederens handlinger. Andre derimot vektlegger lederens personlighetstrekk. Det betyr at man er opptatt av å identifisere hvorvidt personlighet har en effekt på en leders utførelse av lederrollen. I denne oppgaven blir ledelse forstått som en; «desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte» (Rørvik, 2007, s. 146). Ledelse betraktes dermed som et relasjonelt fenomen som oppstår når lederen interagerer med sine underordnede.

Alvesson og Spicer (2010) presenterer seks ledelsesmetaforer med intensjonen om å få frem mangfoldet og tvetydigheten ved ledelse. Det innebærer at Alvesson og Spicer belyser de lyse og mørke sidene ved samme lederstil. Forskerne bruker ledelsesmetaforene; (1) kompis, (2) kommandant, (3) cyborg, (4) coach, (5) helgen og (6) bøllen. Lederen som kompis retter oppmerksomheten mot ansattes velvære og trivsel på arbeidsplassen. Lederen som kommandant derimot beskriver den hierarkiske lederen som utøver sin formelle makt. Lederen som cyborg karakteriserer den perfekte og effektive lederen, som stiller høye krav til sine arbeidstakere.

Videre refererer lederen som coach til lederen som er opptatt av å tilrettelegge for faglig utvikling og vekst på arbeidsplassen (Alvesson & Spicer, 2010). Samtidig opptrer lederen som en veileder ovenfor sine ansatte. Deretter betrakter lederen som helgenen ledelse gjennom høy personlig integritet. Det innebærer at lederen opptrer i tråd med moralske og etiske standarder. Til slutt bygger lederen som bølle på ledelse gjennom trusler. Imidlertid tar denne oppgaven utgangspunkt i fire ledelsesmetaforer. Disse er lederen som kompis, kommandant, cyborg og coach.

2. 2. Ledelsesteorier

Karismatisk ledelse

Det var først på 1980-tallet at karismabegrepet fikk dominere innenfor ledelseslitteraturen (Gardner & Yukl, 2020). Gardner og Yukl (2020) definerer karisma som; «the ability to perform miracles or predict future events» (Gardner & Yukl, 2020, s. 224). Karisma refererer til mennesker med ekstraordinære kvaliteter og egenskaper (Gardner & Yukl, 2020). Den karismatiske ledelsesteorien bygde på ideene til den tyske sosiologen Max Weber, og ble dermed omtalt som en nykarismatisk teori. Weber derimot beskrev karisma som en; «nådegave fra Gud» (Arnulf, 2012, s. 52). Samtidig understrekte sosiologen at den begavede lederen måtte forstås som et uvanlig og spesielt fenomen (Arnulf, 2012). Det var riktignok ikke for den alminnelige borgeren. Ord som «stolthet» og «scenetekke» kunne ikke brukes som synonymer for karismabegrepet. Karisma skulle snarere benyttes som et verktøy for å forstå hvorfor mennesker ville adlyde lederen uten tradisjonelle eller rasjonelle overveielser.

Den karismatiske ledelsesteorien har hentet stor inspirasjon fra Weber (Gardner & Yukl, 2020). Likevel er ikke ledelsesteorien identisk med alle de weberianske antakelsene (Arnulf, 2012). Weber konsentrerte seg mer om lederens muligheter til å produsere resultater fremfor lederens karaktertrekk. I motsetning til Weber fokuserer den karismatiske ledelsesteorien på lederens særegenhet (Gardner & Yukl, 2020). Dessuten avdekker teorien hvordan lederen lykkes med å påvirke tilhengers normer, verdier og emosjoner. Ledelse blir dermed forstått som en innflytelsesprosess med formål om å realisere det organisatoriske målet. Imidlertid er karismatisk ledelse en tilhengersentrert teori. Det er nemlig etterfølgerne som produserer ledelse. Det relasjonelle forholdet mellom lederen og tilhengerne blir derfor avgjørende, dersom en tilsvarende lederstil skal gjøre suksess.

En sentral karismatisk antakelse er at; «man tror på et budskap fordi man tror på kilden til budskapet» (Arnulf, 2012, s. 54). Det indikerer at karisma som fenomen bør forstås som et resultat av subjektive holdninger og vurderinger (Arnulf, 2012). Fenomenet kan dermed betraktes som et kulturelt produkt (Kvålshaugen, 2007). Et eksempel kan være kontrastene mellom de norske og amerikanske antakelsene om lederskap. På den ene siden bygger de norske ledelsesideene gjerne på demokratiske verdier, slik som rettferdighet og inkludering. De amerikanske ledelsesideene derimot er ofte gjennomsyret av autoritære verdier, deriblant lydighet og disiplin. Imidlertid fremhever en rekke ledelsesforskere fire grunnelementer ved

karismatisk ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). For det første har lederen en uvanlig høy arbeidskapasitet. For det andre mottar lederen en sterk tillit blant medarbeiderne. Deretter vekker lederens visjoner og ideer entusiasme og engasjement. Til slutt er både lederen og tilhengerne kapable til å strekke seg langt for organisasjonen.

Karismatisk ledelse har blitt kritisert av flere ledelsesforskere (Gardner & Yukl, 2020). Først og fremst kritiseres ledelsesteorien for å ha dyrket fram et heroisk bilde av den ensomme lederen. Likevel er det nødvendigvis ikke slik at enhver leder vil opptre i det godes fortjeneste. Tilhengerne kan for eksempel utsettes for karismaens mørke side, nemlig pseudo-transformasjonsledelse. Det vil si at lederen misbruker karismaen til egen fordel, med intensjoner om å berike seg selv. Et eksempel kan være at lederen bevisst handler på en måte som gjør at personen får forsterket egen maktposisjon og status. Av denne grunn refererer gjerne pseudo-transformasjonsledelse til lederen med narsissistiske, manipulerende og autoritære karaktertrekk, der tilhengerne blir offer for lederens kynisme.

Transformasjonsledelse

I dag fremstilles transformasjonsledelse som en suksessoppskrift på ledelse (Arnulf, 2012). Begrepet transformasjon refererer til en endring (Matthiesen, 2014). Det betyr at en transformerende leder er opptatt av å sette i gang prosesser som bidrar til endring. Den amerikanske forskeren James MacGregor Burns var den første som brukte begrepet transformasjonsledelse. Bruns definerte lederstilen som; «a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation» (Gardner & Yukl, 2020, s. 259, referert i Burns, 1978, s. 20). Ifølge Bruns forekommer transformasjonsledelse når lederen oppnår motivasjon, moralsk atferd og bevissthet blant ansatte (Matthiesen, 2014). Transformasjonsledelse består av fire innflytelsesstrategier som vurderer lederens innsats som transformasjonsleder (Arnulf, 2012). Disse er (1) idealisert innflytelse, (2) inspirerende motivasjon, (3) intellektuell stimulering og (4) individuell støtte.

Idealisert innflytelse handler om at lederen fremstår som en inspirerende og god rollemodell for sine ansatte (Arnulf, 2012). Lederen påvirker medarbeiderne gjennom sine handlinger, samt gjennom sin generelle væremåte (Matthiesen, 2014). Det er derfor viktig at lederen uttrykker selvsikkerhet, håp og entusiasme rundt egne krav og visjoner for å fange interessen til arbeidstakerne. Inspirerende motivasjon derimot tar utgangspunkt i at lederen kanalisere et positivt bilde av medarbeidernes posisjon i organisasjonens fremtid (Arnulf, 2012). For å sørge

for at ansatte er med på forestillingen om en bestemt fremtid er det nødvendig med en lederatferd, som harmoniserer med de verdiene som bygger på bedriftens visjon. En annen innflytelsesstrategi er intellektuell stimulering som blir omtalt som en mer «coachende» lederstil. Denne lederen opptrer som en veileder, og fremmer utvikling og læring blant medarbeiderne (Matthiesen, 2014). I tillegg oppmuntrer lederen til innovativ, fri og kritisk tenkning.

Til slutt handler individuell støtte om å imøtekomme og ivareta ansattes individuelle behov (Arnulf, 2012). En viktig lederoppgave er å sikre at «riktig» arbeidsoppgave blir gitt til «riktig» arbeidstaker (Matthiesen, 2014). Samtidig bør lederens oppmerksomhet være individuelt tilpasset til den enkelte medarbeideren. Noen har for eksempel et større behov for bekreftelse i form av ros og applaus enn andre. Uansett skal ingen sitte igjen med en følelse av å være en liten brikke i et stort puslespill. Lederstilen skal sørge for utvikling av ansatte gjennom en; «støttende, læringsorientert og personlig interaksjon» (Matthiesen, 2014, s. 2). En rekke studier viser at transformasjonsledelse gjør suksess i arbeidslivet (Matthiesen, 2014). Forskning har blant annet dokumentert at det foreligger en positiv korrelasjon mellom lederstilen og ulike utfallsmål, deriblant økt jobbtilfredshet og motivasjon blant ansatte.

Likevel har flere ledelsesforskere kritisert ledelsesteorien (Gardner & Yukl, 2020). Krikken omfatter blant annet en heltedyrking og romantisering av den enkelte lederen. Kritikerne hevder at teorien overdriver lederens faktiske betydning og rolle innad i organisasjonen. Det finnes fremdeles ingen forskningsbelegg som tilsier at transformasjonsledelse har en effekt på de organisatoriske resultatene (Arnulf, 2012). Imidlertid kan heroiske oppfatninger av den enkelte lederen by på flere utfordringer (Gardner & Yukl, 2020). Den anerkjente lederforskeren, Mats Alvesson, diagnostiserte følgende problematikk ved å introdusere begrepet funksjonell dumhet (Alvesson, 2017). Ideen er at det oppstår et fravær av selvstendig og kritisk tenkning, når tilhengerne har en altfor sterk tillit til lederen. Alvesson understreker at funksjonell dumhet kan være en fristende løsning, ettersom fenomenet har en kognitiv økonomisk verdi. Ansatte vil nemlig spare tid, krefter og energi på en kritikkløs holdning og tilnærming i arbeidslivet.

Autentisk ledelse

Autentisk ledelse har fått mye oppmerksomhet i nyere tid (Arnulf, 2012). Luthans og Avolio (2003) beskriver en autentisk leder som;

« ...ærlig mot seg selv og andre, synliggjør åpent sine sterke og svake sider, er motivert av personlige overbevisninger heller enn av status og personlige fordeler, og leder ut fra sitt eget perspektiv og ståsted» (Kvålshaugen, 2007, s. 1).

For å lykkes med en autentisk lederstil er lederen avhengig av at ansatte oppfatter lederen som en tillitsfull person (Arnulf, 2012). Ledelsesteorien bygger på fire komponenter. Disse er (1) selvbevissthet, (2) relasjonell åpenhet, (3) balansert informasjonsbehandling og (4) et internalisert moralsk perspektiv (Gardner & Yukl, 2020). Selvbevissthet bygger på kunnskapen om egne styrker og forbedringspotensialer. Det vil si at den autentiske lederen har en sterk selvforståelse. Relasjonell åpenhet derimot handler om at lederen er åpen om egne styrker og utfordringer. Den autentiske lederen driver derfor ikke med selvpromotering eller hykleri. Videre refererer balansert informasjonsbehandling til lederen som innhenter og bruker objektiv og relevant informasjon som grunnlag for sin beslutningstaking. Den autentiske lederen tar avgjørelser som er til fordel for organisasjonen, til tross for at beslutningene nødvendigvis ikke er gunstige for en selv. Til slutt tar et internalisert moralsk perspektiv utgangspunkt i en leder som er tro mot seg selv og sine kjerneverdier. Den autentiske lederen verdsetter verdier som rettferdighet, ærlighet og altruisme. Samtidig uttrykker lederatferden samsvar mellom ord, handlinger og verdier.

Til tross for at autentisk ledelse fokuserer på positiv psykologi slik som «lykke» og «velvære» fremfor «problemer» og «ubehag» har ledelsesteorien blitt kritisert (Alvesson & Sveningsson, 2013). Kritikerne har beskyldt den autentiske ledelsesteorien for å fremme en elitistisk lederforståelse. Det argumenteres for at teorien bygger på antakelsen om at enkelte mennesker er for gode til å være sanne. Den autentiske ledelsesteorien kan dermed skape et urealistisk bilde av lederen som ufeilbarlig. Videre fremhever kritikerne at autentisk ledelse handler om hva som kjennetegner ekte ledere. Problemet er at det ikke finnes en universell oppskrift på hva som skiller *gode* og *dårlige* ledere fra hverandre. Folk har ofte ulike moralske og etiske standarder. Dessuten understreker kritikerne at det kan være krevende å identifisere om lederen har gode intensjoner. For er det mulig å skille mellom en leder som *er* autentisk og en leder som kun *ønsker* å *fremstå* som autentisk? Dette tyder på at man må inn i hodet på lederen for å avdekke den ekte motivasjonen. Kritikerne tviler derfor på eksistensen av den autentiske lederen.

Etisk ledelse

Etikk kan forstås som en systematisk refleksjon over hvordan ting *bør* være (Gardner & Yukl, 2020). Det betyr at etikk aldri gir absolutte svar ettersom det ikke sier noe om hvordan ting *skal* være. Etisk ledelse retter oppmerksomheten mot moralske utfordringer i arbeidslivet. Et eksempel kan være lederens evne til å sette grenser ved regelbrudd. Imidlertid kan etisk ledelse defineres som;

«The demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and promotion of such conduct to follower» (Avolio m.fl., 2009, s. 424).

Den etiske lederen fremstår som en rollemodell (Avolio m.fl., 2009). Ansatte blir behandlet med verdighet og respekt. Videre beskrives lederen som ærlig, tillitsfull og rettferdig (Gardner & Yukl, 2020). Samtidig uttrykker lederatferden samsvar mellom verdier, ord og handlinger. Dessuten er lederen opptatt av å kommunisere etiske og moralske retningslinjer, der standardene gjelder på lik linje for lederen som for ansatte. Uetisk atferd vil bli møtt med negative sanksjoner. En maktorientert person med narsissistiske trekk karakteriserer gjerne den uetiske lederen (Alvesson & Sveningsson, 2013). Forskning har dokumentert at uetisk ledelse byr på flere utfordringer, som blant annet dårligere arbeidsprestasjoner og svekket jobbtilfredshet. På den andre siden viser forskning at god etisk ledelse er lønnsomt for samtlige virksomheter. Studier viser at god etisk ledelse fører til økt jobbtilfredshet, samt forsterket arbeidsmotivasjon.

Tabell 1: Kjennetegn på god og dårlig etisk ledelse (Gardner & Yukl, 2020)

Eksempler på god etisk ledelse:	Eksempler på dårlig etisk ledelse:
<ul style="list-style-type: none">▪ Ydmyk▪ Lytter▪ Rettferdig beslutninger▪ Upartisk▪ Viser omsorg for sine ansatte	<ul style="list-style-type: none">▪ Korrupsjon▪ Maktmisbruk▪ Forskjellsbehandling▪ Ansvarsfraskrivelse▪ Brudd på avtaler

Ledelseslitteraturen har identifisert seks attributter ved den etiske lederen (Dickson m.fl., 2006). Disse er (1) integritet, (2) etisk bevissthet, (3) menneskeorientert, (4) motivasjon, (5)

oppmuntring og (6) etisk ansvarlighet. Integritet handler om at lederens karakter kommer til uttrykk gjennom handlinger tuftet på humanitet, lojalitet, tilgivelse og sjenerøsitet. Etisk bevissthet derimot bygger på ideen om at lederen klarer å fange opp moralske dilemmaer som berører ansatte. Det innebærer at lederen er bevisst på konsekvenser av egne handlinger og beslutninger. Videre refererer en menneskeorientert leder til en person som er opptatt av; «the common good» (Dickson m.fl., 2006, s. 347).

Den etiske lederen oppfattes som altruistisk fordi lederen handler i fellesskapets interesse, uten forventninger om eksterne belønninger (Dickson m.fl., 2006). Deretter henviser motivasjon til lederen som klarer å inspirere ansatte til å prioritere gruppens behov foran sine egne. Oppmuntring derimot tar utgangspunkt i at lederen klarer å forsterke selvtilliten til medarbeiderne gjennom sin væremåte. Til slutt refererer etisk ansvarlighet til lederen som etablerer standarder for etisk oppførsel, som opprettholdes ved hjelp av belønnings- og straffesystemer. I dag omtales etisk ledelse som en attraktiv ledelsesteori (Gardner & Yukl, 2020). Likevel har etisk ledelse fått kritikk. Heifetz (1994) påpeker at det ikke finnes en nøytral etisk grunnmur for lederskapsteorier. Det vil si at det ikke finnes en universell målestokk på hva som er rett og galt. Dessuten har forskerne fremdeles ikke klart å komme fram til en felles definisjon og beskrivelse av etisk ledelse. Antageligvis vil oppfatninger om hva som bør kjennetegne dyktige ledere variere på tvers av kulturelle kontekster.

2. 3. Motivasjon

Motivasjon kan forklares som drivkreftene bak menneskelig atferd (Arnold m.fl., 2016). Hvorfor jobber noen arbeidstakere hardt, mens andre ikke i det hele tatt? (Bolman & Deal, 2014). Under slike omstendigheter blir motivasjon presentert som en hovedforklaring. I denne oppgaven blir motivasjon beskrevet som; «internal factors that impel action and to external factors that can act as inducements to action» (Locke & Latham, 2004, referert i Arnold m.fl., 2016, s. 267). Motivasjonsbegrepet inkluderer ytre og indre faktorer som fremkaller atferd (Arnold m.fl., 2016). Ytre motivasjon omfatter handlinger som er drevet av et ønske om å få ytre belønninger eller unngå straff. I jobbsammenheng kan ytre motivasjon kobles til lønn.

Indre motivasjon derimot refererer til mennesker som utfører handlinger med intensjoner om å motta indre belønninger (Arnold m.fl., 2016). På arbeidsplassen kan indre motivasjon uttrykkes gjennom entusiasme og engasjement knyttet til egne arbeidsoppgaver. For å separere mellom ytre og indre motivasjon bør man rette oppmerksomheten mot handlingens motiv fremfor den

faktiske atferden. Imidlertid er motivasjonsbegrepet abstrakt. Det vil si at motivasjon som fenomen ikke kan observeres direkte. Likevel vil mitt forskningsprosjekt ta utgangspunkt i ansattes arbeidsprestasjoner som et mål på arbeidsmotivasjon, ettersom øvrig litteratur har gjort tilsvarende. Det innebærer at gode arbeidsprestasjoner blir forstått som et resultat av en arbeidstaker med høy motivasjon på arbeidsplassen. Dårlige arbeidsprestasjoner derimot blir oppfattet som en konsekvens av en medarbeider med lav motivasjon.

2. 4. Motivasjonsteorier

Prinsipal-agent teori

Prinsipal-agent teori vektlegger problemer og utfordringer som oppstår ved fordeling av arbeidsoppgaver, som blir overlevert fra prinsipalen til agenten (Linder & Foss, 2015). Prinsipalen representerer arbeidsgiveren mens agenten betegnes som arbeidstakeren. Grunnantakelsen er partene opptrer som nyttemaksimerende med formål om å styrke økonomiske egeninteresser. Det oppstår derimot et problem ved eksistens av asymmetrisk informasjon. Fenomenet karakteriserer en informasjonsskjevhet mellom prinsipalen og agenten. Ifølge prinsipal-agent teori sitter agenten med relevante opplysninger som prinsipalen ikke har tilgang til. Asymmetrisk informasjon vil dermed skape flere utfordringer for prinsipalen. «Hidden characteristics» kan oversettes på norsk til skjulte karaktertrekk, der agenten har et større kunnskapsgrunnlag om egne individuelle ferdigheter og kvalifikasjoner enn prinsipalen.

Et scenario kan være at agenten bevisst velger å tilbakeholde informasjon rundt egne forbedringspotensialer under et jobbintervju (Linder & Foss, 2015). Konsekvensen kan vært at prinsipalen ender opp med å ansette «feil» person. «Hidden actions» derimot refererer til skjulte handlinger. Prinsipalen har verken kapasitet eller mulighet til å kontrollere agentens atferd til enhver tid. Det betyr at prinsipalen ikke kan identifisere årsaken bak et fremdragende arbeidsresultat. Gode arbeidsprestasjoner kan forekomme av høy arbeidsmoral og innsats, eller ved tilfeldigheter. Den økonomiske teorien konkluderer med at det er nødvendig for arbeidsgiveren å operere med insentivkontrakter. Et slikt lønssystem innebærer at agenten mottar en pengesum basert på egne arbeidsresultater. Agenten vil derfor bli straffet økonomisk dersom personen presterer dårlig. Hensikten med insentivkontrakter er å sikre at interessene til prinsipalen og agenten korrelerer med hverandre.

I nyere tid har den økonomiske modellen blitt kritisert for en rekke forhold (Linder & Foss, 2015). Først og fremst understreker kritikerne at teorien ikke er egnet til å representere det alminnelige mennesket. Kritikerne hevder at modellen fremmer et destruktivt menneskesyn, ettersom individene fremstilles som kyniske. Dessuten kan forestillingen om mennesker som nyttemaksimerende vesener virke misvisende. En slik antakelse forutsetter at mennesker har «perfekt informasjon» ved enhver beslutningstaking (Brunsson & Brunsson, 2015). Realiteten derimot tilsier at mennesker er utstyrt med en begrenset rasjonalitet.

Forventningsteori

Forventningsteori fokuserer på hvordan organisasjoner kan forsterke arbeidsmotivasjonen til arbeidstakerne (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Teorien tar utgangspunkt i heterogene belønningssystemer som motivasjonsfaktor. Grunnantakelsen er at forventningen om at det er mulig å oppnå noe resulterer i motivasjon, og vilje til å yte maksimalt på arbeidsplassen. Et eksempel kan være ønsket om å motta en ytre belønning som for eksempel lønnsforhøyelse. En annen idé kan være at ansatts atferd er et produkt av en forventning om å få ros og anerkjennelse av lederen. Den økonomiske teorien bygger på tre antakelser. Disse inkluderer (1) en ønsket belønning, (2) troen på at innsats gir bestemte resultater og (3) forventningen om at et spesifikt sluttprodukt fører til en belønning som man vil ha. Den første antakelsen handler om at en person som mottar en ønsket belønning vil frembringe et bestemt resultat. Den andre antakelsen tilsier at det foreligger et samsvar mellom innsats og resultat, som deretter resulterer i en ønsket belønning.

Imidlertid understreker teorien at en slik tankegang kan være problematisk (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Det er nødvendigvis ikke slik at en person har de ferdighetene som trengs for å realisere; «resultatet som skulle utløse belønningen» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 249). En student kan for eksempel være interessert i en god karakter. Likevel kan personen tro at det å få en toppkarakter vil være en umulig oppgave uansett hvor mye studenten har lest (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Den siste antakelsen forutsetter at en person tror at et spesielt resultat genererer i den ønskede belønningen. Dette er kjernen i begrepet instrumentalitet. Et eksempel kan være resultatavlønning der ansattes arbeidsprestasjoner blir direkte koblet til lønn.

Hensikten er å få arbeidstakerne til å forstå at bedre arbeidsprestasjoner gir høyere lønn (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Ifølge forventningsteorien bør bedrifter kartlegge og identifisere hva ansatte verdsetter og deretter gi det i belønning. På denne måten vil organisasjonen skape

et lønnsomt og effektivt belønningssystem for sine medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Sannsynligvis vil ikke arbeidstakerne yte maksimalt for en belønning som fremstår som nytteløs og uinteressant. Teorien argumenterer for at prestasjonsbasert lønn er en gunstig lønnsordning, når medarbeiderne fristes av økonomiske belønninger. Imidlertid har forventningsteorien blitt kritisert for å være for snever (Arnold m.fl., 2016). Forskning har dokumentert at den økonomiske teorien ikke er egnet i situasjoner, der belønningene oppfattes som likegyldige.

Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien betrakter motivasjon som et produkt av sosiale kontekster og individuelle forskjeller (Deci & Ryan, 2015). Teorien hevder at mennesker har tre grunnleggende psykologiske behov. Disse er (1) kompetanse, (2) autonomi og (3) tilhørighet. Kompetanse handler om at ansatte bør ha nødvendige ferdigheter for å utføre en bestemt oppgave (Stai, 2021). Samtidig trenger ansatte anerkjennelse og tilbakemeldinger på egne arbeidsprestasjoner. Autonomi derimot refererer til medarbeidernes opplevelse av selvstendighet på arbeidsplassen. Arbeidstakerne kan for eksempel få muligheten til å bestemme hvordan de ønsker å utføre en arbeidsoppgave. Til slutt refererer tilhørighet til en følelse av å bli sett og hørt. Selvbestemmelsesteorien argumenterer for at tillit, respekt og positive sosiale relasjoner bidrar til å styrke opplevelsen av tilhørighet.

Når de psykologiske behovene blir tilfredsstilt utvikles det et arbeidsmiljø, som forsterker den indre motivasjonen til medarbeiderne (Gagné & Deci, 2005). Et slikt arbeidsmiljø vil produsere sterkere og bedre arbeidsprestasjoner. Selvbestemmelsesteorien vektlegger hvordan autonom- og kontrollert motivasjon predikerer arbeidsytelse. Autonom motivasjon viser til handlinger som er basert på fri vilje og egne valg. Et eksempel kan være at ansatte opplever jobben som givende og selvrealiserende. På den andre siden handler kontrollert motivasjon om atferd som er influert av press utenfra. Et eksempel kan være prestasjonsbasert lønn.

Videre blir motivasjon rangert på et selvdeterminert kontinuum (Gagné & Deci, 2005). Amotivasjon og indre motivasjon representerer hver sin motpol. På den ene siden viser amotivasjon til den demotiverte arbeidstakeren uten selvbestemmelse på arbeidsplassen. Indre motivasjon derimot er selvdeterminert. Det finnes ulike varianter av ytre motivasjon mellom amotivasjon og indre motivasjon. Disse betinger på graden av autonomi og selvdeterminisme. Imidlertid hevder kritikerne at selvbestemmelsesteorien forenkler oppfatningen av skillet mellom ytre og indre motivasjon (Arnold m.fl., 2016). Det argumenteres for at segregasjonen

ikke sammenfaller med tilfellet i praksis. Kritikernes poeng kan illustreres ved at handlinger som er styrt av materielle goder blir forstått som en del av arbeidsidentiteten til et menneske.

Herzbergs tofaktorteori

Den amerikanske psykologien Frederick Herzberg utviklet en teori som han kalte for tofaktorteori (Sagberg, 2020). Herzberg tok utgangspunkt i faktorer som påvirket ansattes motivasjon, tilfredshet og misnøye. Gjennom sin forskning viste Herzberg til ulike komponenter som resulterte i tilfredshet og misnøye på arbeidsplassen. Psykologen skilte mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene ble koblet til vekst og selvrealisering (Alshmemri m.fl., 2017). Slike faktorer inkluderte blant annet ansvar, anerkjennelse og forfremmelse. Ifølge Herzbergs tofaktorteori bidro motivasjonsfaktorene til trivsel og arbeidsglede. I tillegg til økt arbeidsinnsats.

På den andre siden handlet hygienefaktorene om; «the need to avoid unpleasantness» (Alshmemri m.fl., 2017, s. 12). Herzberg mente at hygienefaktorene fjernet mistrivsel i arbeidslivet (Alshmemri m.fl., 2017). For dersom hygienefaktorene var fraværende på arbeidsplassen ville resultatet være misfornøyde ansatte. Videre omfattet hygienefaktorene betingelsene rundt arbeidet, deriblant lønn, status og fysiske arbeidsforhold. Hensikten med motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene var å skape en optimal arbeidssituasjon for arbeidstakerne (Sagberg, 2020). Imidlertid poengterte Herzberg at tilfredshet og misnøye måtte betraktes som to uavhengige deler, fremfor ytterpunktene av hverandre.

Ifølge teorien måtte arbeidsgiveren endre på motivasjonsfaktorene for å styrke ansattes tilfredshet (Sagberg, 2020). En forbedring av hygienefaktorene ville derfor ikke ha ført til en større arbeidsglede blant medarbeiderne. Kritikerne derimot understreker at en og samme faktor kan skape både tilfredshet og misnøye (House & Wigdor, 1967). Å bli forfremmet på arbeidsplassen kan nemlig føre til jobbtildfredshet for en person, mens misnøye for en annen. I tillegg opplyser kritikerne om at det nødvendigvis ikke foreligger en sammenheng mellom tilfredshet og arbeidsinnsats. En arbeidstaker som opplever økt jobbtildfredshet, trenger ikke å bety at personen ønsker å forbedre egen arbeidsinnsats.

Tabell 2: Sammenligning av motivasjonsfaktorene og hygiene faktorene i Herzbergs tofaktorteori (Alshmemri m.fl., 2017)

	Motivasjonsfaktorer	Hygienefaktorer
Fravær	Utfallet er ingen tilfredshet	Utfallet er misnøye
Til stede	Utfallet er tilfredshet	Utfallet er ingen misnøye
Herzbergs beskrivelse	Indre motivasjon	Ytre motivasjon
Betydning for jobbtildfredshet	Sterk	Liten

2. 5. Anvendelse av teori

Jeg vil utlede analytiske dimensjoner for karismatisk ledelse, transformasjonsledelse, autentisk ledelse og etisk ledelse. Samtidig vil jeg gjøre tilsvarende for prinspal-agent teori, forventningsteori, selvbestemmelsesteori og Herzbergs tofaktorteori. Ledelsesdimensjonene og motivasjonsdimensjonene illustreres i tabell 3 og 4. Disse benyttes i oppgavens analyse. Det er viktig å understreke at det teoretiske fundamentet i oppgaven bygger på teorier om ledelse og teorier om motivasjon, som vanligvis ikke kobles sammen. Av denne grunn vil det være interessant å undersøke om det foreligger et motsetningsforhold mellom informantenes foretrukne lederstil og motivasjon.

I den forbindelse ønsker jeg å presisere at oppgaven tar utgangspunkt i tilhengersentrerte ledelsesteorier, der oppmerksomheten rettes mot fellesskapet (Gardner & Yukl, 2020). Generasjonen derimot karakteriseres som individualistiske mennesker med narsissistiske trekk (Anderson m.fl., 2017). En antakelse kan derfor være at oppgaven får fram et paradoks. Den foretrukne lederstilen kan nemlig viser noe helt annet, enn faktorene som faktisk motiverer dem. Hensikten med å presentere to teoretiske rammeverk er for å få frem utfordringene ved generasjon Z som fremtidens ledere står ovenfor.

Tabell 3: Ledelsesdimensjonene

Teori	Utvalgte analytiske dimensjoner
Karismatisk ledelse	<input type="checkbox"/> Høy arbeidskapasitet <input type="checkbox"/> Sterk tillit <input type="checkbox"/> Lederens visjoner vekker entusiasme og engasjement
Transformasjonsledelse	<input type="checkbox"/> Idealisert innflytelse <input type="checkbox"/> Intellektuell stimulering <input type="checkbox"/> Individuell støtte
Autentisk ledelse	<input type="checkbox"/> Relasjonell åpenhet <input type="checkbox"/> Selvbevisst
Etisk ledelse	<input type="checkbox"/> Integritet

Tabell 4: Motivasjonsdimensjonene

Teori	Utvalgte analytiske dimensjoner
Prinsippal-agent teori	<input type="checkbox"/> Incentivkontrakter; prestasjonsbasert lønn
Forventningsteori	<input type="checkbox"/> En ønsket belønning
Selvbestemmelsesteori	<input type="checkbox"/> Kompetanse <input type="checkbox"/> Autonomi (selvstendighet)
Herzbergs tofaktorteori	<input type="checkbox"/> Motivasjonsfaktorer <input type="checkbox"/> Hygienefaktorer

3. Metodisk tilnærming

Oppgaven tar utgangspunkt i et kvalitativt metodeopplegg i form av fokusgruppeintervjuer. Jeg setter transparens og etterrettelighet som ideal for metodekapittelets omfang. Kapittelet introduserer med å beskrive valg av metode og informanter. Deretter drøftes dette med bakgrunn i validitet og reliabilitet. Avslutningsvis vil jeg kommentere min vitenskapsteoretiske posisjon.

3. 1. Datainnsamlingsmetoder

Kvalitativ metode

Datainnsamlingsmetoder referer til strategier som er egnet for å innhente data med utgangspunkt i en bestemt problemstilling (Jacobsen, 2005). På bakgrunn av et kvalitativt metodeopplegg forsøkte jeg som forsker å innhente dybdekunnskap om preferansene og behovene til generasjon Z på arbeidsplassen. Samtidig opererte jeg med få enheter ettersom datamaterialet mitt besto av 6 informanter. Oppgaven benyttet kvalitativ metode i form av et formelt fokusgruppeintervju (Sundstrøm, 2019). Det vil si at datainnsamlingen foregikk gjennom en gruppeinteraksjon rundt et emne som jeg selv hadde valgt. Av denne grunn kom datamaterialet fram i lys av den interaktive samtalen mellom mine informanter og meg. Hensikten var å innhente diskusjonsinformasjon tuftet på enighet, uenighet og meningsdanning mellom informantene (Jacobsen, 2005).

Design og metode

Jeg gjennomførte to fokusgruppeintervjuer. Gruppene ble inndelt i kjønn. Totalt besto utvalgsgruppen av 6 intervjuobjekter; en jente på 22 år og to jenter på 23 år, og tre gutter på 22 år på intervjutidspunktet. Det eneste utvalgsriteriet var at informantene måtte tilhøre den øvre delen av generasjon Z. Det vil si mennesker i aldersgruppen 20-27 år. Dette som følge av at generasjon Z omfatter barn helt ned til 10 år. Jeg ekskluderte bakgrunnsvariabler deriblant utdanning og jobberfaring. I tillegg til geografisk og samfunnsmessig tilhørighet.

Imidlertid kunne tilsvarende bakgrunnsvariabler virke styrende ovenfor intervjuobjektene oppfatninger og meninger. Publikum burde dermed ta i betraktning at oppgaven er begrenset for videre implikasjoner. Utvalget var strategisk fordi intervjuobjektene ble plukket ut etter relevans (født mellom 1995 og 2012) og tilgjengelighet. Rekrutteringen av intervjuobjektene

foregikk i eget nettverk. Alle gruppemedlemmene kjente hverandre på forhånd. Det var et bevisst tiltak for å skape trygghet, samt bidra til å ufarliggjøre intervjusituasjonen. For dersom deltakerne opplevde intervjusituasjonen som skremmende, kunne konsekvensene være reservasjon og selvsensur (Mellin-Olsen, 1996). I tillegg til stille mumling, nøling og innskutte bisetninger.

Jeg tok utgangspunkt i en abduktiv forskningsstrategi, ettersom problemstillingen skulle utforskes i lys av subjektive meningskonstruksjoner (Blaikie, 2007). Min oppgave som forsker ble derfor å fortolke informantenes oppfatninger av den sosiale virkeligheten. Videre krevde problemstillingen at jeg gikk i dybden omkring aktørenes synspunkter og meninger. Dette la igjen føringer for et intensivt forskningsopplegg (Jacobsen, 2005). Oppgaven besto av 6 ulike case der hver informant utgjorde ett case (Yin, 2014). Det er nødvendig å presisere at utvalget mitt inkluderte begge kjønn. Dette ga rom for å sammenligne om guttene og jentene foretrakk lik lederstil og om de ble motivert av samme motivasjonsfaktorer, uten at det var et hovedfokus i min oppgave.

Intervjuguide

Min intervjuguide (*vedlegg 2*) besto av spørsmål som var nummeret fra 1-20. Likevel ville det å følge en intervjuguide slavisk være utfordrende i praksis, ettersom idealet var flyt i samtalen (Jacobsen, 2005). Det skulle derfor være rom for å avvike fra den faste rekkefølgen dersom dette var hensiktsmessig. Jeg ønsket å unngå en intervjuguide bestående av komplekse fagbegreper. Jeg forsøkte dermed å forhindre at det oppsto en spenning mellom mitt språkbruk og det språkregisteret som informantene mine behersket (Mellin-Olsen, 1996). For dersom deltakerne ikke skjønnte hva jeg spurte om, kunne jeg risikere et datamateriale bestående av abstrakte og diffuse svar.

Imidlertid kan intervjuguiden kritiseres for blant annet overlessing og dobbeltspørsmål (Jacobsen, 2005). Overlessing omfatter lange og kompliserte spørsmål. Dette gjaldt primært spørsmål nummer «12» som besto av 5 setninger. En ulempe kunne være at deltakerne ble forvirret. Informantenes usikkerhet kunne dermed gi negative utslag i svarene deres. Dobbeltspørsmål derimot refererer til flere spørsmål som blir stilt samtidig. Dette gjaldt i hovedsak spørsmål nummer «5, 6 og 12». En konsekvens kunne være at informantene overtok styring av intervjusituasjonen. Ved dobbeltspørsmål kunne nemlig intervjuobjektene velge hvilke spørsmål som de selv ønsket å besvare.

Jeg valgte å gjennomføre et testintervju med tre nære venner før fokusgruppeintervjuene ble avholdt. Disse personene var ikke inkludert i utvalgsgruppen. Det var flere grunner til at jeg ønsket å gjennomføre et testintervju. Først og fremst hadde jeg aldri tatt lydopptak med «Diktafon»-appen. Det var dermed viktig at jeg visste hvordan appen fungerte før jeg begynte å intervju informantene mine. Jeg var oppmerksom på at jeg lett kunne havne i en uheldig situasjon dersom kvaliteten på lydopptakene var dårlige eller sviktet. Samtidig ønsket jeg å beregne hvor lang tid det tok på å komme igjennom alle spørsmålene mine. Testintervjuet tok to timer. Av denne grunn opplyste jeg informantene mine om at gruppeintervjuet ville ta om lag 120 minutter. I etterkant av testintervjuet fikk jeg konstruktiv kritikk, samt gode tips fra vennene mine. Jeg gjorde derfor noen endringer i intervjuguiden. Endringene omfattet justeringer i rekkefølgen på spørsmålene. I tillegg til en omformulering av enkelte spørsmål som måtte utdypes og konkretes gjentatte ganger under testintervjuet.

Fokusgruppeintervju: Format og gjennomføring

Jeg meldte inn forskningsprosjektet mitt til Norsk Senter for forskningsdata (NSD) den 5. november 2021. En uke senere fikk jeg tilbakemelding fra NSD (*vedlegg 3*) om at forskningsprosjektet mitt var godkjent. Deretter kontaktet jeg seks personer på Facebook der jeg opplyste i korte trekk om studiet mitt. Alle ønsket å delta. Videre ble det opprettet to gruppechatter på Facebook fordelt etter kjønn. Her ble det avtalt tidspunkt og sted for gjennomføring av gruppeintervjuene. Samtidig som de fikk tilgang til intervjuguiden. Imidlertid ble denne sendt tre uker før intervjudatoene. Ideen var at deltakerne skulle få muligheten til å forberede seg mentalt på hva de skulle være med på. I tillegg til å få tid til å reflektere og gruble over tematikken.

Dessuten var det et forsøk på å forhindre støy i form av synsing og digresjoner i intervjusammenheng (Justensen & Mik-Meyer, 2010). Informasjons- og samtykkeskrivet (*vedlegg 1*) ble også sendt på Facebook. Jeg sørget for at alle intervjuobjektene hadde gitt skriftlig samtykke før gruppeintervjuene ble gjennomført. Det var viktig for meg at deltakerne fikk lov til å bestemme valg av dato, tidspunkt og sted. Intervjuet for jentegruppen foregikk den 2. desember fra kl. 10.00 til 12.00. Av praktiske hensyn ble intervjuet avholdt på et møterom på Universitetet i Oslo. For guttegruppen derimot ble intervjuet gjennomført den 7. desember 2021 fra kl. 13.00 til 15.00. Dette gruppeintervjuet foregikk ikke på et fysisk sted, ettersom guttene bodde i tre forskjellige byer. Likevel fikk de bestemme den digitale plattformen gruppeintervjuet skulle finne sted. Valget falt på Teams. Jeg opprettet en gruppe på Teams i

forkant av intervjudatoen. Guttene fikk tilgang til lenken til Teams-gruppen i gruppechatten på Facebook.

Jeg tok lydopptak under gruppeintervjuene i forsøk på å innhente mest mulig informasjon fra informantene. Dessuten ønsket jeg å unngå at informasjon gikk tapt. Jeg valgte å innlede begge gruppeintervjuene med et test-lydopptak. Hensikten var å dobbeltsjekke at alt fungerte som det skulle. Et scenario derimot kunne være at deltakerne opplevde lydopptaket som ubehagelig og skremmende. Informantene ble derfor opplyst i forkant og etterkant av intervjuet om at lydfilene ville bli slettet, etter at jeg var ferdig med å transkribere datamaterialet mitt. Jeg brukte mobilappen «Diktafon». IT-avdelingen ved Universitetet i Tromsø hadde nemlig anbefalt meg å bruke dette verktøyet. Jeg var innforstått med at jeg ikke kunne lagre eller oppbevare persondata på min private datamaskin. På bakgrunn av lydintervju som metode ble det nødvendig å tilrettelegge for gode lydopptak (Systad, U.å.). Jeg var derfor oppmerksom på ulike støymomenter deriblant ekko under opptak. Mikrofonen ble plassert nærme informantens munn. Formålet var å sikre at deltakernes stemmer fikk dominans i lydbildet, fremfor lydene fra omgivelsene.

Under transkripsjonsprosessen ble lydmaterialiet gjort om til skrift, og lagret i Microsoft-skytjenesten «OneDrive» (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Jeg transkriberte datamaterialet raskt etter at gruppeintervjuene var gjennomført, med intervjuene friskt i minne. Oppmerksomheten var rettet mot meningsinnholdet i det innhentede datamaterialet. Jeg valgte å transkribere datamaterialet på bokmål. Hensikten var å sikre og ivareta anonymiteten til informantene. Ved å transkribere på bokmål kunne nemlig ikke publikum identifisere intervjuobjektene med utgangspunkt i deres dialekt. Samtidig ble pauseord som for eksempel «hmm» og «ehhh» fjernet. Dette ble gjort gjennom grundig korrektur og språkvask med intensjon om å forenkle intervjutekstene mine.

3. 2. Forskningsetiske vurderinger

Det nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har utarbeidet en rekke forskningsetiske retningslinjer (NESH, 2016). Disse inkluderer blant annet akademisk frihet, åpenhet, etterprøvbarehet, konfidensialitet, samt fritt og informert samtykke i forskningen. Jeg tok flere grep for å sikre at de forskningsetiske verdiene ble ivaretatt i studiet mitt. Først og fremst sendte jeg inn et meldeskjema om forskningsprosjektet mitt til Nordisk Senter for forskningsdata (NSD) tidlig i prosessen. I henhold til personvernlovverket var

forskningsprosjektet mitt meldepliktig. Dette som følge av at jeg skulle behandle personopplysninger i form av stemme på lydopptak (NSD, U.å.). Intervjudatoene ble derfor satt etter at jeg hadde fått godkjenning av NSD.

Videre sørget jeg for skriftlig samtykke av alle intervjuobjektene før jeg valgte å gjennomføre gruppeintervjuene. Samtidig ble informasjons- og samtykkeskrivet tatt opp muntlig innledningsvis i intervjuene. Formålet var å sørge for at deltakerne visste hva de hadde signert samtykke på. Dessuten ønsket jeg å ivareta tillitsforholdet mellom intervjuobjektene og meg. I løpet av prosessen tok ingen av informantene kontakt med meg for å trekke tilbake sitt samtykke. For å skille mellom deltakerne og gruppene brukte jeg ulike koder. Jeg brukte kodene «G1», «G2» og «G3» på informantene som deltok i guttegruppen. For jentegruppen brukte jeg kodene «J1», «J2» og «J3». Jeg var opptatt av å etterstrebe idealet om oppriktighet gjennom hele forskningsprosessen. Det var derfor avgjørende at informantene klarte å identifisere egne utsagn i oppgaven. Ifølge Mellin-Olsen (1996) er det nettopp intervjuobjektene som er; «den egentlige eier til intervjuteksten» (Mellin-Olsen, 1996, s. 32).

Det var viktig for meg at deltakerne opplevde intervjusituasjonen og øvrig kontakt, som en trygg og positiv interaksjon. Jeg hadde som mål å føre en lett og ledig tone under gruppeintervjuene for å avformalisere situasjonen. I tillegg ønsket jeg å tydeliggjøre ovenfor informantene at det ikke fantes «riktige» eller «gale» svar. Jeg brukte stillhet som et virkemiddel. For med stillhet kunne intervjuobjektene få rom og tid til å supplere med informasjon. Informantene mine kunne bekrefte at de opplevde intervjusituasjonen som en trygg og spennende opplevelse. Samtidig påpekte intervjuobjektene at de hadde blitt mer oppmerksom på hva slags leder de selv trenger og ønsker i arbeidslivet. Avslutningsvis vil jeg beskrive min studie som utforskende, åpen og redelig.

3. 3. Kvalitetskriterier

Validitet

Validitet (gyldighet) krever at datamaterialet evner å belyse og aktualisere oppgavens problemstilling (Jacobsen, 2005). For at forskningen min skulle betraktes som «gyldig» var det viktig å velge informanter som faktisk målte det jeg ønsket å undersøke. Alle informantene var studenter og oppfylte utvalgsriteriet om å tilhøre generasjon Z målt i fødselsår. Imidlertid er ikke datamaterialet mitt representativt for resten av generasjon Z. Informantenes utsagn bør

nemlig betraktes som et produkt av personlige opplevelser, følelser og tanker. En idé kan derfor være at deltakerne mine responderte på bakgrunn av tidligere jobberfaringer eller egne forestillinger om et arbeidsliv de så langt ikke er en del av.

Likevel ble det iverksatt flere tiltak for å styrke avhandlingens validitet. Jeg utformet en intervjuguide med en rekke hjelpetråder knyttet til de mest åpne spørsmålene. Hensikten var å sørge for at informantene svarte på det jeg faktisk lurte på. Jeg stilte også oppfølgingsspørsmål underveis. Deretter kontrollerte jeg at responsen til deltakerne mine korrelerte med min forståelse av spørsmålene. Jeg valgte å formulere meg på følgende måte; «forstår jeg deg rett at ... når du snakker om ...», dersom jeg var i tvil på hva en informant egentlig mente. Slike avklarende spørsmål bidro til å verifisere tolkningene mine.

I etterkant av intervjusituasjonen fikk alle informantene mine en invitasjon til å lese igjennom og diskutere utskriften av intervjutekstene. Dette ble gjort fire dager etter intervjudato slik at informantene lettere skulle huske hva de hadde sagt. Kun to av seks ønsket å benytte seg av tilbudet. Ingen kom med tilbakemeldinger på kommentarer som måtte endres. Testintervjuet kan også ha bidratt til å validere forskningen min. Jeg klargjorde for vennene mine at jeg ønsket at de skulle være kritiske. Samtidig som de måtte gi beskjed dersom noen spørsmål fremsto som utydelige. Intensjonen med testintervjuet var å forhindre at det oppsto misforståelser blant informantene rundt intervjuguiden min. Likevel hadde jeg ingen garanti for at dette ikke ville skje.

På bakgrunn av studiets karakter er det vanskelig å generalisere mine empiriske funn. Min studie kan ikke brukes til statistisk generalisering. Et strategisk utvalg bestående av få enheter bidrar nemlig til å svekke oppgavens eksterne validitet. Min oppgave derimot er en eksplorerende studie som kan følges opp av spørreundersøkelser og lignende.

Reliabilitet

Reliabilitet (pålitelighet) diskuterer hvorvidt empirien er overførbar (Jacobsen, 2005). For å styrke avhandlingens reliabilitet ble det iverksatt flere tiltak. Jeg konstruerte en grundig projektskisse ved oppstart av masteroppgaven. Denne ble fulgt til enhver tid. Imidlertid besto mine transkripsjoner av anonyme informanter. Av denne grunn kan det bli utfordrende for andre forskere å etterprøve min studie. Likevel konkluderte jeg med at det var hensiktsmessig å forta en anonymisering. Jeg ønsket ikke at informantene mine skulle anstrenge seg i forhold til eget

ordbruk, samt personlige meninger og synspunkter. Målet derimot var å etablere en trygg og god atmosfære, i håp om å oppnå flyt og autenticitet i samtalen. Det var viktig for meg at min intervjurolle og tilstedeværelse innbydde til fortrolighet.

Jeg valgte å unngå formidling av kritiske og negative reaksjoner på intervjuobjektene innspill og kommentarer. En tilsvarende opptreden kunne nemlig ødelegge kunnskapsproduksjonen som oppsto underveis i intervjuet, og dermed resultere i et ugyldig informasjonsgrunnlag (Jacobsen, 2005). Deltakerne ble oppfordret til å formulere og uttrykke seg presist, i forsøk på å etablere en felles forståelse. Jeg var opptatt av å veksle mellom det å stille spørsmål, lytte, gi tilbakemeldinger, samt navigere intervjuet i riktig retning. «5 av 6» deltakere var født i samme årskull. Et scenario kunne derfor være at gruppemedlemmene hadde relativt homogene preferanser og oppfatninger, som bidro til å begrense bredden i den faglige diskursen.

På bakgrunn av at gruppeintervjuene ble praktisert på to forskjellige måter, oppfordres publikum til å være kritisk til avhandlingens reliabilitet. Forskjellige intervjukontekster kan frembringe ulike empiriske funn som gir forskningen liten etterprøvbarehet (Jacobsen, 2005). Jeg ville derimot sørget for å innhente deltakere som kunne stille opp på et fysisk gruppeintervju dersom jeg hadde hatt bedre tid. Likevel opplevde jeg flere fordeler ved å gjennomføre et digitalt gruppeintervju. Det var for eksempel mye enklere å komme fram til en enighet om valg av dato og tidspunkt for det digitale fremfor det fysiske gruppeintervjuet.

3. 4. Vitenskapsteoretisk posisjon

En vitenskapsteoretisk posisjon vektlegger hvordan forskeren forstår virkeligheten, samt avkoder kunnskap om fenomenet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Hensikten med å velge en vitenskapsteoretisk posisjon er å tydeliggjøre ovenfor leserne hvordan jeg har resonnet i forhold til innsamling og tolkning av eget datagrunnlag. Når en forsker stiller en informant et spørsmål må informanten fortolke spørsmålet, som intervjueren i neste omgang fortolker. Dette var tilfellet i min oppgave fordi jeg skulle gjennomføre to fokusgruppeintervjuer. Min vitenskapsteoretiske posisjon ble betraktet ut ifra en sosialkonstruktivistisk synsvinkel. Det vil si at fenomenet ble oppfattet som et produkt av diskurser, involverte aktører, samt forskeren selv.

Fortolkning av data gir rom for variasjon i subjektive oppfatninger og forståelser av den *faktiske* virkeligheten (Baert, 2005). På bakgrunn av at datamaterialet mitt var formet av sosiale

konstruksjoner fremfor objektive realiteter, ville jeg ikke komme fram til en absolutt sannhet. Mine tolkninger av informantenes utsagn tok utgangspunkt i intervjuobjektene verbale responser. Under gruppeintervjuene kunne informantene bekrefte mine tolkninger. Likevel hendte det enkelte ganger at deltakerne sa imot meg. Dette vitner om at intervjuobjektene var komfortable med intervjusituasjonen, ettersom de kunne være ærlige med meg.

4. Foretrukne lederstil og motivasjonsfaktorer

Mitt datamateriale trekker i retning av at den foretrukne lederstilen ligner på en karismatisk transformasjonsledelse, men med elementer av autentisk og etisk ledelse. Dette belyses i form av utsagn fra informantene. Kapittelet avrundes med utdypende kommentarer om hvorvidt mine forskningsfunn er i overensstemmelse med studien til Anderson m.fl. (2017).

4. 1. Den foretrukne lederen

Informantene beskriver den foretrukne lederen med en rekke positive egenskaper. For det første fremhever intervjuobjektene verdien av lederen som inspirator i form av faglig engasjement, kunnskap og entusiasme. Informant J1 forteller; «min drømmeleder må være veldig engasjert og brenne for det personen gjør. Og komme med inspirerende ideer og tanker». Av denne grunn kan det argumenteres for at generasjon Z har behov for en lederstil som kan kobles den karismatiske ledelsesteorien. En slik lederstil karakteriserer nemlig et vellykket lederskap som et resultat av at lederens visjoner og ideer fanger ansattes interesse og vilje etter å prestere (Gardner & Yukl, 2020). Gjennom en attraktiv appell kan lederen bidra til å styrke den indre motivasjonen til medarbeiderne. Antageligvis vil ønsket om å imponere lederen være større dersom arbeidstakerne velger å la seg fascinere av lederen. Hvis lederen derimot mangler tilstrekkelig med kompetanse innenfor eget arbeidsområde kan resultatet munne ut i demotiverte arbeidstakere. Ansatte vil trolig kjenne på en følelse av håpløshet i situasjoner der de støter på faglige utfordringer. Medarbeiderne kan nemlig oppleve det som meningsløst å henvende seg til lederen for tips og råd, dersom lederen fremstår som inkompetent.

Videre sier informantene at den foretrukne lederen er sosial intelligent. Informant G1 uttaler i den forbindelse;

«En leder må være god til å lese situasjonen og de ansatte og tilpasse seg på en måte. Sosial intelligens er veldig viktig. Uansett hvor smart en leder er og hvor mye kunnskap man har bygd opp og fått, så har ikke det noe å si hvis du ikke greier å bruke det ut ifra liksom hvordan du leser situasjonen og din sosiale kompetanse og sånne ting».

Det vil si at lederen er nødt til å lese og forstå hele bildet før han eller hun trekker konklusjoner og deretter fatter beslutninger i jobbsammenheng. Informantene understreker at en dyktig leder klarer å finne en balansegang mellom når det er behov for å være en tydelig leder og ta ansvar,

og når lederen kan legge seg på nivå med sine underordnede. Det er dermed grunn til å tro at generasjon Z foretrekker en tradisjonell situasjonsbetinget lederstil, der lederen må balansere mellom en mer autoritær og klassisk lederrolle. Samtidig som lederen er mer involverende og har en kollegial rolle.

En annen foretrukken leder er lederen med selvtillit. Både jentegruppen og guttegruppen forteller at de ønsker en leder som tør å vise seg fram, samtidig som personen kan ta upopulære beslutninger dersom det er nødvendig. Dette tyder på at generasjon Z ønsker en lederstil som er inspirert av karismatisk ledelse og transformasjonsledelse (Gardner & Yukl, 2020). Dette er nemlig lederteorier som betrakter selvsikkerhet som en grunnleggende lederegenskap. Imidlertid introduserer transformasjonsledelse begrepet idealisert innflytelse (Matthiesen, 2014). Ideen er at lederen er en rollemodell som påvirker arbeidstakerne gjennom sin atferd og væremåte. Den selvsikre lederen kan signalisere faglig kompetanse, kontroll og oversikt over eget arbeidsområde. På den andre siden kan den usikre lederen signalisere uvitenhet, tvil og skepsis blant ansatte. En antakelse kan være at det blir krevende for en leder å påvirke og styrke generasjon Z i arbeidslivet, dersom lederen oppfattes som å ha lav selvtillit. Et scenario er at det blir utfordrende for lederen å bli møtt med respekt og troverdighet på jobb.

Informantene poengterer at selvsikkerhet ikke må forveksles med en arrogant og overlegen lederatferd. Kunsten er snarere å kombinere selvsikkerhet med ydmykhet. De fremhever nemlig ydmykhet som en viktig lederegenskap. Informant J2 sa det slik;

«Jeg synes det er inspirerende når ledere tar opp feil som de har gjort tidligere og kan snakke om det og dele av sine erfaringer med sine ansatte. For vi gjør jo alle feil og vi kommer til å gjøre feil. Og det gjør kanskje at terskelen er mindre for at man sier ifra når man har gjort en feil».

Det kan virke som om generasjon Z foretrekker en leder som er åpen om egne forbedringspotensialer og tidligere utfordringer. Både jentegruppen og guttegruppen sier at de ønsker en leder som er opptatt av å etablere en «åpenhetskultur», der det for eksempel er rom for å innrømme feil på arbeidsplassen. Det indikerer at generasjon Z foretrekker en lederstil som kan kobles til autentisk ledelse, med utgangspunkt i dimensjonene om relasjonell åpenhet og selvbevissthet (Gardner & Yukl, 2020). Det vil si en leder som har kunnskap om egne styrker og forbedringspotensialer, og som fritt deler disse med sine ansatte.

Dessuten kan følgende utsagn si noe om lederen som rollemodell, som inkluderer elementer av transformasjonsledelse. Det er grunn til å tro at generasjonen verdsetter en leder som viser vei gjennom risikovillighet, etisk skjønn og gode holdninger. Videre påpeker informantene at den foretrukne lederen er flink til å ta vare på sine ansatte. Informant G1 uttrykker; «man forventer at sjefen skal passe på deg og ta vare på deg». De understreker i den forbindelse at lederens interesse og omsorg må fremstå som genuin og oppriktig. Imidlertid sier de også om at lederens oppmerksomhet bør være tilpasset den enkelte arbeidstakeren. Noen har gjerne et større bekræftelsesbehov enn andre.

Trolig trenger enkelte mer ros og anerkjennelse fra lederen for å forsterke egen selvtillit og motivasjon på arbeidsplassen (Gardner & Yukl, 2020). Informant G1 forteller;

«Å bli sett og få anerkjennelse for det man gjør kan være viktig for motivasjonen på arbeidsplassen. For hvis man ikke blir sett på jobb kan det være vanskelig å se betydningen av det man gjør på jobb. Og potensielt føre til at man mister motivasjonen til å gjøre det du skal på jobb».

Av denne grunn poengterer informantene at det er nødvendig med en leder som har kjennskap til sine ansatte. Dette kan tolkes dit hen at generasjon Z trenger en leder som baserer sitt lederskap på individuell støtte. Det vil si at lederen er opptatt av å imøtekomme og ivareta medarbeidernes individuelle ønsker og behov på arbeidsplassen (Arnulf, 2012). Dette er til stede hos den såkalte transformasjonslederen. En antakelse kan være at generasjonen foretrekker en lederstil som inkluderer elementer av transformasjonsledelse, ettersom informantene etterspør individuell tilpasning og tilrettelegging i arbeidslivet.

Jentegruppen og guttegruppen sier at de verdsetter en leder som jobber strukturert. Informant J2 forteller;

«Jeg liker veldig godt når en leder har en tydelig visjon og er organisert og strukturert sånn at ansatte vet hva som skal gjøres. Jeg foretrekker at vi har delmål sånn at det er lettere for oss medarbeidere å følge med og føle at det arbeidet vi gjør har en betydning».

Det kommer også fram at det foreligger et behov for en leder med en tydelig visjon som klarer å fange medarbeidernes interesse og engasjement. En slik komponent karakteriserer gjerne den

karismatiske lederen, samt transformasjonslederen (Gardner & Yukl, 2020). Dette tyder på at generasjonen oppfatter ledelse som en innflytelsesprosess, der lederen gjennom sitt faglige engasjement lykkes med å påvirke sine ansatte. Det betyr at lederen som ikke klarer å inspirere sine medarbeidere risikerer å svekke deres arbeidsmotivasjon. Avslutningsvis understreker informantene at den foretrukne lederen har gode kommunikative ferdigheter. Informant G1 uttrykker; «det må være en person som det er mulig å snakke med på en god måte, og som er god på kommunikasjon». Det kan indikere at generasjon Z trenger en lederstil som er inspirert av karismatiske ledelse, ettersom teorien betrakter kommunikasjon som en grunnleggende lederattributt. Informant G1 uttrykker at;

«En stor utfordring kan bli hvis kroppsspråket viser noe helt annet enn det lederen faktisk sier. Da kan man bli veldig forvirret. At man for eksempel sier at man bryr seg veldig mye, men kroppsspråket viser at man er et helt annet sted. Så tror jeg ikke det er veldig gøy å være under den lederen».

En leder som sier én ting, men gjør noe annet kan nemlig bidra til å svekke jobbtilfredsheten og arbeidsmotivasjonen til generasjon Z. Et eksempel kan være brudd på avtaler med ansatte. Av denne grunn argumenterer intervjuobjektene for at det bør foreligge et samsvar mellom lederens ord, handlinger og verdier. En tilsvarende praksis karakteriserer gjerne den autentiske ledelsesteorien (Gardner & Yukl, 2020). Det kan indikere at generasjon Z trenger en lederstil som er inspirert av den autentiske lederfilosofien. Dessuten forteller informantene om at den foretrukne lederen har en sterk tillit til sine arbeidstakere. Informant J2 understreker;

«Det er også viktig at lederen stoler på sine ansatte når de sier at de har jobbet 8 timer, dersom de skulle få muligheten til å disponere fritiden sin selv».

Intervjuobjektene hevder at et tillitsfullt arbeidsforhold oppmuntrer til en mer åpen og ærlig dialog mellom lederen og medarbeiderne på arbeidsplassen. Den karismatiske ledelsesteorien forutsetter at lederen har en sterk tillit til sine ansatte (Gardner & Yukl, 2020). I likhet med karismatisk ledelse belyser den autentiske ledelsesteorien verdien av en tillitsfull leder (Arnulf, 2012). Tillit tar gjerne lang tid å bygge opp (Jank, 2020). Dessuten kan tillit raskt brytes ned. En indikasjon kan være at tillit er noe lederen bør investere i for at det skal være levedyktig. Dette tyder på at generasjon Z ønsker en lederstil som er influert av trekk fra karismatisk og

autentisk ledelse. Med andre ord en leder som lykkes med å forvalte verdier som sikrer og ivaretar lederens tillit.

Informant G1 uttaler; «jeg tenker at jobben til en leder er mye det å få ut potensialet til de han er leder for». På bakgrunn av at informantene ønsker en leder som tilrettelegger for personlig vekst og utvikling på arbeidsplassen, tyder det på de ønsker en lederstil som kan forstås med bakgrunn i teorien om transformasjonsledelse (Gardner & Yukl, 2020). I likhet med transformasjonsledelse argumenterer Herzbergs tofaktorteori for at motivasjonsfaktorer som blir koblet til vekst og utvikling fører til økt arbeidsglede og arbeidsmotivasjon (Alshmemri m.fl., 2017). Av denne grunn kan det virke som om en coachende lederstil bidrar til å styrke den indre motivasjonen til arbeidstakerne. I tillegg til økt arbeidsinnsats på arbeidsplassen.

Videre uttrykker informant G1; «jeg setter pris på at lederen er åpen om egne feil. Da blir det lettere å åpne seg». En antakelse kan være at generasjon Z oppfatter det å snakke om egne personlige svakheter som ubehagelig og vanskelig. Det kan tyde på at generasjonen ønsker en lederstil som inkluderer elementer fra den etiske og autentiske ledelsesteorien (Gardner & Yukl, 2020). For ved å fremme verdier som ærlighet og åpenhet kan nemlig lederen signalisere verdien av det uperfekte. Samtidig kan dette indikere at informantene betrakter integritet som en grunnleggende lederegenskap. Begrepet henviser til den etiske lederen som kommer til uttrykk gjennom handlinger tuftet på tilgivelse (Dickson m.fl., 2006). Intervjuobjektene presiserer at det er viktig med en leder som tolererer lærdom gjennom for eksempel en prøve- og feilemetode.

Forventningsteorien fremhever verdien av det å tilfredsstille arbeidstakernes behov (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Grunnantakelsen er at ansattes atferd og innsats oppfattes som et produkt av en forventning om å oppnå en ønsket belønning. For jentegruppen er lønn og fleksibilitet de viktigste motivasjonsfaktorene. Informant J1 sier;

«Lønn er selvfølgelig viktig for å kunne forsørge seg selv og min fremtidige familie. Og komme inn på boligmarkedet som er hardt i disse tider. Og fleksibilitet fordi det er mye annet jeg har lyst til å gjøre enn å jobbe».

Dette tyder på at jentegruppen ønsker en lønn som gir dem økonomisk trygghet. Videre utdyper jentegruppen at de verdsetter fleksibilitet, både i tid og rom. Dette innebærer å ha muligheten

til å disponere egen arbeidstid, i tillegg til å veksle mellom det å jobbe hjemmefra og på kontoret. Informant J2 utdyper;

«For min del tror jeg at jeg ikke trenger en 8-16 arbeidstid, men mer sånn at man har et sett med oppgaver og så skal det gjøres innen en viss tidsfrist. Og noen ganger vil dette kreve mer tid og andre ganger vil det kreve kortere tid. Jeg verdsetter også fleksibilitet i den forstand at jeg kan jobbe fra ulike steder. At jeg ikke nødvendigvis trenger å være fysisk på arbeidsplassen».

Ifølge selvbestemmelsesteorien er nettopp autonomi et grunnleggende psykologisk behov som mennesker har på arbeidsplassen (Deci & Ryan, 2015). Når ansatte får tilfredsstilt dette behovet vil atferden i større grad styres av amotivasjon (Gagné & Deci, 2005). Det vil handlinger basert på fri vilje og egne valg. Ideen er at økt amotivasjon frembringer bedre arbeidsprestasjoner blant ansatte. En antakelse kan derfor være at økt autonomi i jobbsammenheng bidrar til å styrke arbeidsmotivasjonen til generasjon Z. Informant J2 påpeker at en tilsvarende ordning bygger på tillit og lojalitet. Det er viktig å være oppmerksom på at ikke alle arbeidstakere er like selvdisciplinerte. Noen trenger kanskje litt tydelige og strengere rammer å forholde seg til enn andre. Guttegruppen er også enig med jentegruppen om lønn og fleksibilitet som fundamentale motivasjonsfaktorer. Likevel legger guttegruppen til tre andre komponenter. Disse er trivsel, faglig utvikling og et sett med varierte arbeidsoppgaver. Informant G2 uttaler;

«Et godt arbeidsmiljø baserer seg på trivsel. At man trives med sine kollegaer og da blir det på en måte enklere å gjøre en god jobb og glede seg, og generelt ha en mer positivitet i hverdagen».

Det er dermed grunn til å tro at den indre motivasjonen har en forsterkende effekt på arbeidsmotivasjonen til generasjon Z. Videre forteller informant G1; «at arbeidsplassen er et sted der man kan utvikle seg selv som menneske og i jobben sin». En antakelse kan derfor være at generasjon Z trenger en leder som er opptatt av intellektuell stimulering. Det vil si en coachende lederstil der lederen opptrer som en veileder for sine medarbeidere (Arnulf, 2012). Samtidig som lederen oppfordrer til innovativ, fri og kritisk tenkning (Matthiesen, 2014). I likhet med guttegruppen forteller jentegruppen at det er viktig med en leder som behersker coachingrollen. Informant J2 sier;

«Sånn hvis man sitter fast på en oppgave så gir ikke lederen svaret med en gang, men er flink til å vise hvordan vi skal tenke for å løse problemet. For det gjør det lettere for oss medarbeidere å vite hvordan vi kan løse lignende problemer i fremtiden».

Til slutt fremhever guttegruppen varierte arbeidsoppgaver som en viktig motivasjonsfaktor. Det vil si variasjon i form av gruppearbeid og det å jobbe selvstendig. Imidlertid presiserer informant G1 at; «når man jobber i grupper er man avhengig av å være på en gruppe som funker sammen. For hvis gruppen er dårlig så funker det bedre om alle jobber alene». En idé kan derfor være at generasjon Z foretrekker en leder som forhører seg med sine ansatte om hvem de ønsker å være på gruppe med, og som deretter tar disse ønskene i betraktning ved gruppesammensetningen. Videre fastslår guttegruppen verdien av det å ha eierskap til egne arbeidsoppgaver. Informant G1 uttrykker;

«Jeg tenker også det er viktig å se hvorfor man får den arbeidsoppgaven som man får. For hvis man ikke ser hensikten bak det man gjør, så er det vanskelig å føle eierskap og få motivasjon til det man skal gjøre. Og kanskje være litt med i prosessen litt avhengig av hvordan oppgaven er. Det kan være lurt å være med i prosessen der man fordeler arbeidsoppgaver, fordi da kan man føle på det med selvbestemmelse. Og det kan gjøre at man får litt mer eierskap til oppgaven».

Dette tyder på at generasjonen har et behov for å kjenne på en ansvarsfølelse knyttet til egne arbeidsoppgaver. En antakelse kan være at en leder som er flink til å involvere ansatte i prosessen der man fordeler mellom ulike arbeidsoppgaver resulterer i økt arbeidsmotivasjon blant arbeidstakerne. På denne måten kan lederen sikre at den enkelte medarbeideren føler seg komfortabel med å løse den tildelte arbeidsoppgaven. Imidlertid argumenterer selvbestemmelsesteorien for at ansatte bør ha riktig kompetanse til å utføre en bestemt aktivitet på arbeidsplassen (Stai, 2021). En arbeidsoppgave som ikke korrelerer med ansattes fagområde vil trolig vekke negative følelser, deriblant håpløshet, ubehag og stress. En idé kan derfor være at lederen som ikke tar hensyn til medarbeidernes faglige kompetanse ved fordeling av arbeidsoppgaver svekker arbeidstakernes indre motivasjon. Ifølge de psykologiske motivasjonsfaktorene vil dermed konsekvensen være tap av arbeidsmotivasjon (Arnold m.fl., 2016).

Guttegruppen derimot poengterer at arbeidsoppgaver som oppfattes som utfordrende kan fremstå som en tillitserklæring. Det vil si at lederen har troen på at den enkelte medarbeideren er i stand til å løse arbeidsoppgaven på en tilfredsstillende måte. Informant G1 uttrykker; «når du får tildelt en arbeidsoppgave så viser det jo at andre har tillit til at du skal kunne gjøre det». Likevel kan det å sørge for at «riktig» arbeidsoppgave» blir gitt til «riktig» arbeidstaker være en krevende lederoppgave. Prinsippal-agent teorien problematiserer nettopp utfordringene ved fordeling av arbeidsoppgaver deriblant asymmetrisk informasjon (Linder & Foss, 2015). Et slikt problem bygger ideen om at ansatte har et større kunnskapsgrunnlag om egne individuelle ferdigheter enn lederen. Det kan derfor være utfordrende for lederen å etablere et fullstendig bilde av medarbeidernes styrker og forbedringspotensialer.

4. 2. Inspirerende ledere

Jentegruppen sier at de ikke har noen profilerte ledere som forbilder. Likevel skryter informant J1 av sin egen leder. Leder X beskrives som en omsorgsfull og lyttende person, som bryr seg om sine ansatte. Et godt etisk lederskap inkluderer tilsvarende lederegenskaper (Gardner & Yukl, 2020). En indikasjon kan derfor være at generasjon Z verdsetter lederattributter som karakteriserer den etiske lederen. Videre er leder X tydelig i sin tale og deler gode refleksjoner i dialog med sine arbeidstakere. Leder X er nysgjerrig og viser aksept rundt ulike meninger og oppfatninger på arbeidsplassen. I tillegg uttrykker informant J1 at leder X lykkes med å kombinere kompisrollen med lederrollen. Det innebærer at lederen kan tulle og tøyse på arbeidsplassen. Samtidig som lederen kan være streng og alvorlig.

Dessuten er leder X høyt utdannet og har en sterk faglig kompetanse. Informant J1 understreker at leder X har vært synlig i radio og mediene. På denne måten får man en slags wow-følelse ovenfor lederen sin. En leder som vekker fascinasjon og beundring gjennom sin væremåte kan dermed fremstå som en avgjørende faktor for å bli oppfattet som en inspirerende leder. En slik lederstil karakteriserer gjerne den transformatoriske og karismatiske lederatferden, der ledelse oppfattes som en innflytelsesstrategi (Arnulf, 2012). Det kan indikere at et suksessfullt lederskap vil kreve en lederidentitet som uttrykker selvsikkerhet og kunnskap.

Guttegruppen derimot nevner tre profilerte ledere. Først og fremst fremheves hotelleieren Petter Stordalen. Informantene påpeker at Stordalen fremstår som et godt forbilde av mange årsaker. Han sprer mye glede, positivitet og energi gjennom sin tilstedeværelse. Dessuten deler Stordalen en stor interesse og lidenskap for hotellvirksomheten. Å ha en leder som signaliserer

arbeidsglede og arbeidsengasjement er en stor inspirasjonskilde. En indikasjon kan derfor være at generasjon Z ønsker en leder som baserer sin lederstil på positiv psykologi, deriblant glede og håp (Alvesson & Sveningsson, 2013). Videre påpeker guttegruppen at Stordalen har en beundringsverdig lederfilosofi. Stordalen tør å gå sine egne veier. Han er risikovillig. Intervjuobjektene forteller at en leder som er villig til å ta sjanser i arbeidslivet kan vekke en sterk fascinasjon. Samtidig understreker guttegruppen at det er viktig å være oppmerksom på risikovillighetens dualitet. Det har sine fordeler når ting går bra. På den andre siden kan ulempene være kostbare når ting går dårlig. Imidlertid kan det å være modig fremstå som en positiv lederattributt blant generasjon Z. Likevel tyder det på at generasjonen trenger en leder som er bevisst og oppmerksom på mulige konsekvenser ved egne risikofylte handlinger.

Den assisterende helsedirektøren Espen Rostrup Nakstad blir også karakterisert som en dyktig leder. Informantene beskriver Nakstad som en leder med flere imponerende egenskaper og ferdigheter. Han er høyt utdannet og spesialisert innenfor eget fagområde. Deretter understreker guttegruppen at Nakstad fremstår som en trygg, ydmyk og ærlig mann. Dessuten er Nakstad en sosial intelligent person med en fremragende formidlingsevne. Han skaper sjeldent uklarheter og gjør seg tydelig forstått blant publikum. Under intervjuer med pressen gir Nakstad utfyllende og innholdsrike svar. Imidlertid fastslår guttegruppen at hovedårsaken til hans suksess skyldes en lederatferd som i større grad er influert av feminine fremfor maskuline lederattributter. Det betyr flat fremfor hierarkisk organisasjonsstruktur, ydmykhet fremfor arroganse, samt altruisme fremfor egoisme (Hetland, 2008). En indikasjon kan være at generasjon Z foretrekker en lederatferd som bygger på demokratiets verdier, deriblant rettferdighet, involvering og medbestemmelse. Flere får dermed muligheten til å påvirke avgjørelsene til lederen. Likevel kan en demokratisk lederstil gå på bekostning av organisasjonens produktivitet og effektivitet. Sannsynligvis vil det ta lengre tid før lederen kan fatte en beslutning, dersom alle partene skal involveres på forhånd.

Til slutt fremhever intervjuobjektene James P. Gorman som en dyktig leder. Gorman er administrerende direktør i den amerikanske investeringsbanken Morgan Stanley. Informant G1 uttrykker;

«Han følger noen ganske enkle regler. Det er å holde seg så simpel som mulig. Han prøver aldri å ha noe mer møteplaner på over en side. Gjør kalkulerte arbeidsoppgaver. Og har alltid

en plan B og C bare for å beholde roen så ikke ting skal gå helt til helvete. Og finne jobbalansen. Det er viktig».

Samtidig beskrives Gorman som en praktfull leder fordi han fokuserer på å spisse styrkene, istedenfor å glatte ut svakhetene til sine arbeidstakere. Ideen er at en spesialisert arbeidskraft vil skape større effektivitet på arbeidsplassen. Informantene sier at de anser produktivitet som en viktig lederegenskap. Det tyder på at lederstilen til Gorman er basert på positiv psykologi som karakteriserer den autentiske lederstilen (Alvesson & Sveningsson, 2013). Dette som følge av at oppmerksomheten rettes mot «styrkene» fremfor «svakhetene» til medarbeiderne. Lederfilosofien kan bidra til å styrke og ivareta ansattes selvsikkerhet og selvfølelse på arbeidsplassen. Antageligvis er det lettere å oppleve mestringsfølelse og arbeidsglede når medarbeiderne opererer med arbeidsoppgaver som de har gode faglige forutsetninger for å løse på en utmerket måte.

En antakelse kan være at generasjon Z vil finne en form for trygghet i lederpraksisen til Gorman. Generasjonen kan oppleve ubehag og svekket selvfølelse dersom lederen aktivt søker etter å identifisere, og deretter gjøre ansatte oppmerksomme på egne svakheter. Dette som følge av at de tilhører «generasjon prestasjon» (Boye, 2019). Likevel kan arbeidsfilosofien til Gorman by på flere problemer. En utfordring kan være at det blir vanskeligere for ansatte å innhente en breddekompetanse. Dessuten kan ansatte over tid oppleve arbeidsoppgavene som kjedelige på bakgrunn av en spesialisert og snever arbeidspraksis.

Det tyder på at guttegruppen lar seg påvirke av samtidens eksponerte ledere. Dette ble også bekreftet i det øyeblikket informant G1 påpekte at han hadde lest en selvbiografi av James P. Gorman. Informant G1 presiserte at boken hadde ligget på topplistene lenge. I tillegg opplyste informant G1 om at Gorman var ranket som en av de beste lederne i verden. Det kan indikere at mediene har en stor påvirkningskraft på hvordan de tenker om den attraktive lederen (Arnulf, 2012). Imidlertid blir ofte denne lederen personifisert med den karismatiske lederstilen, og oppgaven min er heller ikke et unntak. Samtidig er det bemerkelsesverdig at guttegruppen trekker fram tre ledere som har en høy status i samfunnet. Implisitt kan dette indikere at guttegruppen er opptatt av status. Jentegruppen derimot utelukker å nevne noen profilerte ledere som de oppfatter som inspirerende. En antakelse kan være at lederens «status» ikke har en tilsvarende verdi for dem.

4. 3. Destruktiv lederatferd

Intervjuobjektene fremhever en rekke karaktertrekk som de betrakter som negative lederattributter. For det første understreker jentegruppen og guttegruppen at en dårlig leder er enten «for snill» eller «for streng». Informant G1 uttrykker;

«Jeg tror konsekvensene av en leder som er for snill er manglende fremgang og progresjon i gruppa på arbeidsplassen. Hvis lederen aksepterer for mye kan ting skeies litt ut. Hvis en leder godtar alt så kan man miste autoriteten og respekten».

Dette tyder på at en for snill leder bidrar til ineffektivitet på arbeidsplassen. Ifølge informantene vil ansatte nemlig gi seg selv enn større frihet på jobb enn hva de egentlig burde. Et eksempel kan være at medarbeiderne velger å forlenge egne lunsjpauser. Dette som følge av at de verken forventer eller frykter negative sanksjoner fra lederen. Medarbeidernes manglende respekt ovenfor lederen kan resultere i tap av arbeidsmotivasjon. Samtidig kan lederens ord og anerkjennelse miste verdi fordi medarbeiderne vet at lederen blir fornøyd uansett. På den andre siden kan en for snill leder munne ut i et trygt og positivt arbeidsklima. Jentegruppen og guttegruppen uttrykker at en for snill leder kan flate ut jobbhierarkiet, og styrke det relasjonelle forholdet mellom ansatte og lederen. Informantene påpeker at folk gjerne strekker seg lengre for mennesker de liker. Det kan indikere at en for snill leder bidrar til å styrke ansattes ønske om å yte ekstra på jobb.

Samtidig påpeker intervjuobjektene at lederen ikke bør være for streng. De forteller at en for streng leder kan føre til manglende arbeidsglede. Dessuten kan ansatte ha en større tilbøyelighet for å skjule egne feil, dersom de frykter negative sanksjoner fra lederen. Jentegruppen og guttegruppen uttrykker at en autoritær og arrogant lederstil vekker avsky. Videre presiserer intervjuobjektene at man bruker lederrollen feil dersom man tror ledelse er en «posisjon» istedenfor en «funksjon». Informant G2 uttrykker; «jeg tenker gjerne et flatt hierarki. Det passer meg veldig bra. At lederen går ned på nivå med alle andre». En antakelse kan derfor være at en hierarkisk lederstil bidrar til å svekke arbeidsmotivasjonen til generasjon Z. Dette som følge av at lederstilen bryter med informantenes verdier og preferanser i arbeidslivet.

Deretter fremhever intervjuobjektene narsissisme som en negativ lederegenskap. Det vil si den selvsentrettede lederen som gjerne skryter av egne prestasjoner på jobb (Gardner & Yukl, 2020). Jentegruppen og guttegruppen opplyser om at den narsissistiske lederen sannsynligvis vil vekke

en sterk misnøye blant ansatte. Det kan indikere at lederens narsissisme går på bekostning av arbeidstakernes indre motivasjon. Videre karakteriserer informantene utilgjengelighet som en destruktiv lederatferd. Informant G1 uttrykker;

«Når jeg føler at en leder har viktigere ting å gjøre enn å snakke med meg som ansatt. Jeg tenker at det er viktig at lederen faktisk viser at han bryr seg. For hvis ikke lederen bryr seg så kan man tenke at det man selv gjør ikke er noe viktig. At man føler seg liten».

Dette tyder på at en leder som setter av minimalt med tid til sine ansatte bidrar til å redusere medarbeidernes selvfølelse. Jentegruppen og guttegruppen mener også at en dårlig leder er teknologisk konservativ. Intervjuobjektene poengterer at en slik leder vil skape frustrasjon og irritasjon, dersom det forhindrer effektivitet på arbeidsplassen. Det kan dermed virke som om generasjon Z trenger en leder som har en positiv tilnærming til teknologi. En annen lederatferd som vekker avsmak er baksnakking. Informant G1 forteller;

«Hvis du hører en leder baksnakke andre så kan du begynne å tenke «hva snakker lederen om meg når jeg ikke er til stede?». Og miste respekten for lederen fordi man ser at lederen ikke respekterer sine ansatte og underordnede».

Baksnakking på arbeidsplassen kan bidra til å skape et usunt arbeidsmiljø. I tillegg kan arbeidstakerne bli mer bevisst på egen væremåte rundt lederen, dersom ansatte frykter å bli latterliggjort bak sin rygg. Videre forteller intervjuobjektene at det kan bli et problem dersom lederen ikke tolererer ulike kulturer, legninger og lignende. Jentegruppen og guttegruppen presiserer at det er uakseptabelt med for eksempel rasistiske eller homofobe ytringer. Dessuten vil en tilsvarende lederatferd bryte med de norske ledelsesideene om inkludering, rettferdighet og likebehandling (Kvålshaugen, 2007). Samtidig understreker informantene om at en dårlig leder ikke bryr seg om miljøet. En leder som ikke er opptatt av bærekraft og klima kan dermed frembringe en verdikonflikt mellom generasjonen og lederen. Informant J1 uttrykker; (...) hvis lederen ikke tar hensyn eller bryr seg om miljøet på en arbeidsplass der man spesielt burde gjøre det eller har muligheten til det, så er det kanskje negativt». En idé kan være at lederen som tilrettelegger for miljøvennlige arbeidsaktiviteter bidrar til å forsterke den indre motivasjonen til generasjon Z. Dette som følge av at medarbeiderne opplever arbeidsoppgavene som givende og meningsfulle.

Til slutt forteller informantene at en dårlig leder legger opp til en usunn konkurranse mellom arbeidstakerne. På sikt kan dette skape flere utfordringer. En konsekvens kan være at medarbeiderne blir mer skeptiske til å samarbeide med andre kollegaer i jobbsammenheng. Intervjuobjektene sier at de ikke ønsker å ha kåringer eller motta priser på jobb. De fremhever blant annet «månedens ansatt» som et tullete konsept. Prinsipal-agent teorien derimot argumenterer for at konkurranse er et gunstig tiltak for å øke ansattes arbeidsmotivasjon (Linder & Foss, 2015). Dette som følge av at lederen ikke er i stand til å identifisere årsakene bak et dårlig eller godt arbeidsresultat. Likevel utelukker ikke intervjuobjektene at det kan være positivt med konkurranse på arbeidsplassen. Imidlertid hevder informantene at konkurranse snarere bør benyttes som et redskap for å motivere ansatte, fremfor å forsterke forskjellene mellom arbeidstakernes kunnskaper og ferdigheter.

4. 4. Tilbakemeldinger og kommunikasjonsmidler

Jentegruppen og guttegruppen har tydelige preferanser når det gjelder å få tilbakemeldinger fra lederen. Det foreligger en felles enighet om hvilke kommunikasjonsplattformer som betraktes som dårlige og gode i jobbsammenheng. Intervjuobjektene understreker at tilbakemeldingens karakter er situasjonsbetinget. De forteller at ved direkte og konkrete tilbakemeldinger foretrekkes en interaktiv kommunikasjon. Hvis lederen derimot skal gi personlige og sensitive beskjeder vil en muntlig dialog være en trygg og god løsning. På denne måten kan lederen forhindre at det oppstår unødvendige misforståelser og konflikter. Informantene opplyser om at de ikke ønsker muntlige tilbakemeldinger foran andre kollegaer. Hvis lederen skal gi kritikk bør dette tas opp med personen eller gruppen det gjelder.

Under slike omstendigheter forteller intervjuobjektene at det er viktig at kritikken blir presentert og formulert på en ryddig måte. Videre forteller jentegruppen og guttegruppen at de ønsker en oppmerksom leder som er i stand til å gi grundige tilbakemeldinger. Informant G1 uttrykker et behov for en leder som;

«Konkretiserer tilbakemeldingene der lederen kommer med spesifikke tilbakemeldinger fordi da er det lettere å ta det til seg, enn når det er litt sånn høytstående overfladiske tilbakemeldinger. At man er konkret når man gir anerkjennelse. I stedet for å si «bra jobbet i dag» så kan man heller si hva det var som ansatte gjorde bra».

Imidlertid understreker informantene at en leder ikke bør være konfliktsky. Ansatte vil nemlig være avhengig av å motta konstruktiv kritikk for å sikre utvikling og vekst på arbeidsplassen. Det kan derfor argumenteres for at generasjon Z trenger en lederstil som er inspirert av den autentiske lederens åpenhet og ærlighet (Gardner & Yukl, 2020). Ved å ta utgangspunkt i frekvens av tilbakemeldinger poengterer intervjuobjektene at det beror på ansattes yrke og jobbsituasjon. Likevel forslår informantene 1- 4 grundige medarbeidersamtaler i løpet av et år. Under slike samtaler bør arbeidstakernes progresjon, utvikling og forbedringspotensialer diskuteres (Istad, 2016). Medarbeidersamtalene kan derimot miste verdi dersom de oppleves som en pliktøvelse fra lederens side. Det innebærer at samtalene fremstår som en symbolsk lederoppgave uten funksjon. På denne måten kan arbeidstakerne oppfatte medarbeidersamtalene som tidstappende og meningsløse. Manglende interesse og engasjement kan derfor gjøre det utfordrende for lederen å innhente tilstrekkelig med informasjon under slike samtaler.

Jentegruppen og guttegruppen påpeker at ansatte gjerne møter lederen sin daglig eller ukentlig. I slike øyeblikk vil det være naturlig å ha noen uforpliktende samtaler med lederen. Imidlertid presiserer informantene at det bør være rom for å ta en samtale med lederen etter behov. En antakelse kan være at generasjonen betrakter tilgjengelighet som en verdifull lederegenskap. Lederens tilgjengelighet og tilstedeværelse kan nemlig signalisere at lederen bryr seg om sine medarbeidere. Ifølge selvbestemmelsesteorien oppfattes motivasjon som et sosialt produkt (Deci & Ryan, 2015). Det er dermed viktig at arbeidstakerne opplever relasjonen til lederen sin som grunnleggende positiv. Når ansatte føler seg ivaretatt på jobb hevder nemlig den psykologiske motivasjonsteorien at gevinsten vil være økt arbeidsmotivasjon.

Videre uttrykker jentegruppen og guttegruppen en sterk misnøye rundt bruken av Facebook som kommunikasjonsplattform. Informantene betrakter Facebook som et useriøst og uformelt kommunikasjonsverktøy i jobbsammenheng. De forteller at Facebook er en kommunikasjonsplattform der man kommuniserer med familie og venner. Videre understreker intervjuobjektene at Facebook kan bidra til å forstyrre ansattes privatliv. Informantene opplyser om at Facebook har en funksjon der andre kan identifisere når en person sist var aktiv. På denne måten kan ansatte i større grad kjenne på en følelse av det å være overvåket. I tillegg kan det skape flere utfordringer for det relasjonelle forholdet mellom lederen og den enkelte medarbeideren. Informant J1 forteller;

«Dersom lederen sender melding klokken 18.00 på Facebook og så velger man som medarbeider å ikke svare, så kan det signalisere til lederen at medarbeideren ikke gidder å svare».

Under slike omstendigheter kan det hende at arbeidstakeren er opptatt med andre ting, til tross for at vedkommende er aktiv på Facebook. Dette vet nødvendigvis ikke lederen. En konsekvens kan dermed være at lederen får et inntrykk av den enkelte arbeidstakeren som ikke sammenfaller med realiteten. Intervjuobjektene uttrykker at de snarere ønsker å benytte seg av Teams, Zoom og e-post. Ifølge informantene fremstår disse kommunikasjonskanalene som profesjonelle og seriøse. Det kan signalisere at generasjonen har et behov for å skille mellom jobb og privatliv. Samtidig som de trenger en leder som har forståelse for at ansatte er mindre tilgjengelig utenfor arbeidstiden. Likevel presiserer jentegruppen og guttegruppen at det vil være naturlig at medarbeiderne vil være mer tilgjengelig ved såkalte unntakstilstander.

4. 5. Lederens arbeidskapasitet

Informantene problematiserer betydningen av lederens arbeidskapasitet. Jentegruppen og guttegruppen forteller at lederen bør ha en arbeidskapasitet der personen evner å utføre egne arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Samtidig må lederen ha overskudd til å vise interesse og omsorg for sine medarbeidere. Videre understreker intervjuobjektene at det kan være en fordel med en leder som klarer å håndtere et høyt stressnivå. Informantene hevder at det fungerer dårlig med en leder som sier; «dette klarer jeg ikke. Nå må du ta over» til sine arbeidstakere, i situasjoner som oppleves som hektiske og kaotiske. En leder har gjerne et stort ansvarsområde. Det innebærer at lederen snarere må jobbe mer av naturlige årsaker. En leder derimot som mistrives eller mangler evnen til å jobbe mye vil trolig ikke beherske lederrollen.

Intervjuobjektene fremhever at arbeidsmengden ikke må gå på bekostning av lederen som menneske. Det må være en fornuftig og sunn arbeidsmengde. En leder derimot som har lite overskudd som følge av harde og lange arbeidsdager kan nemlig påvirke lederens verbale kommunikasjon. Et scenario kan være at lederen oppleves som spydig og frekk på bakgrunn av en stressende og utmattende jobbsituasjon. Informantene utdyper at de foretrekker en leder med et stabilt humør. Informant G2 forteller; «man trenger ikke være helt John Arne Riise på trenerbenken». Jentegruppen og guttegruppen understreker at det vil være vanskelig å betrakte en leder som et forbilde, dersom personen er i ubalanse med sitt eget følelsesregister. Det virker uprofesjonelt med en leder som får sammenbrudd og gråter gjentatte ganger i jobbsammenheng.

En leder som går helt ned i kjelleren hver gang det oppstår motstand kan by på flere utfordringer. Konsekvensen kan for eksempel være en negativ og dyster atmosfære på arbeidsplassen, som tapper ansatte for energi og krefter. En antakelse kan derfor være at generasjon Z trenger en leder som håndterer både nedturer og oppturer med sunn fornuft, uten at lederen lar egne følelser få overstyre.

Videre understreker intervjuobjektene at det er motiverende med en leder som har en stor arbeidskapasitet. Likevel problematiserer jentegruppen utfordringene som kan oppstå ved en tilsvarende praksis. En leder som har en fullbooket timeplan fra morgen til kveld, kan bidra til å skape et urealistisk arbeidspress blant ansatte. Dette som følge av at lederen kan signalisere at vedkommende verken trenger søvn, hvile eller fritid. Det er dermed ikke unaturlig at ansatte opplever det å matche lederens nivå som en umulig oppgave. Lederens arbeidsmengde kan uttrykke en forventning om at ansatte bør jobbe like mye. Av denne grunn hevder informant J2 at en; «forventningsavklaring i forhold til meg som ansatt og min arbeidstid er viktig». På denne måten kan lederen kontrollere at medarbeidernes atferd korrelerer med lederens forventninger. Guttegruppen derimot uttrykker ikke en tilsvarende bekymring. De forteller at man gjerne har noen rammer å forholde seg til som arbeidstaker. En leder som velger å jobbe 15 timer om dagen kan derfor ikke forvente at ansatte skal gjøre det samme. Imidlertid tyder det på at både jentegruppen og guttegruppen verdsetter en leder med høy arbeidskapasitet, som kjennetegner den karismatiske lederstilen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

4. 6. Personlig vekst og utvikling

Jentegruppen og guttegruppen opplyser om at det er nødvendig med en leder som vektlegger arbeidstakerens individuelle utvikling og vekst på arbeidsplassen. De belyser verdien av jobbseminarer og kurs. Det er viktig å få tilbud om aktiviteter som kan styrke ansattes kunnskaper og ferdigheter innenfor eget arbeidsfelt. En bedrift som tilbyr kurs og seminarer kan signalisere at organisasjonen ønsker å investere i sine ansatte (Arnulf, 2012). For det koster både penger, tid og ressurser å sende medarbeiderne på aktiviteter som fremmer faglig utvikling og læring. Ansatte kan føle at de har en viktig verdi på arbeidsplassen. Dette som følge av at organisasjonen ønsker å forsterke medarbeidernes posisjon og attraktivitet på arbeidsmarkedet.

På den andre siden kan arbeidstakere som ikke får muligheten til å dra på kurs eller jobbseminarer skape flere utfordringer. En konsekvens kan være svekket arbeidsmotivasjon.

Informantene understreker at jobbseminarer og kurs bør oppfattes som aktuelle og interessante for den enkelte medarbeideren. Samtidig som de reflekterer ansattes behov og ønsker. En indikasjon kan være at generasjon Z trenger en lederstil som er influert av transformasjonsledelse med utgangspunkt i individuell støtte (Arnulf, 2012). Det innebærer at lederen tilpasser seg etter ansattes behov og preferanser.

Informantene forteller at en leder som gradvis øker vanskelighetsgraden på arbeidsoppgavene kan bidra til å berike medarbeidernes faglige kompetanse og engasjement. En ny arbeidsoppgave kan nemlig symbolisere fremskritt, samt økt tillit. Når arbeidstakerne opplever egne arbeidsoppgaver som spennende og givende konstaterer Herzbergs tofaktorteori at ansattes indre motivasjon vil styrkes (Sagberg, 2020). Resultatet vil dermed være sterkere og bedre arbeidsprestasjoner. Videre påpeker jentegruppen og guttegruppen at det er nødvendig med en leder som er opptatt av feedback fra sine ansatte. Lederen kan for eksempel invitere til møter der spørsmål som for eksempel; «hvordan kan jeg som leder tilrettelegge for at dine behov som arbeidstaker blir dekket?» tas opp for diskusjon.

Jentegruppen og guttegruppen understreker at lederen er nødt til å forvalte ansattes tilbakemeldinger på en fornuftig måte, og som får virkning for organisasjonspraksisen. Det vil si et samsvar mellom lederens ord, handlinger og verdier. På den andre siden kan et avvik mellom lederens ord og handlinger resultere i tap av tillit og respekt (Gardner & Yukl, 2020). En antakelse kan derfor være at generasjon Z trenger en lederstil som er inspirert av den autentiske ledelsesteorien, som tar utgangspunkt i en tillitsvinnende lederpraksis.

4. 7. Ledelse som et metaforisk produkt

Det foreligger en felles enighet blant jentegruppen og guttegruppen om at ledelsesmetaforene «kompis» og «coach» vekker størst interesse. En leder som opptrer som en kompis utøver ledelse gjennom oppmerksomhet og småprat (Alvesson & Spicer, 2010). Samtidig er lederen opptatt av personlige relasjoner, likebehandling og flat struktur. Kompisrollen kan derfor resultere i et sterkt relasjonelt forhold mellom lederen og ansatte. Jentegruppen og guttegruppen understreker at de ønsker å ha et godt forhold til lederen sin. Videre understreker informantene at en humoristisk leder kan bidra til å ufarliggjøre sin lederposisjon, ved å skape trygghet i form av en spøkefull og useriøs tilnærming. Lederen kan tulle og tøyse, men ikke for mye og ikke for lite. Imidlertid stiller dette krav til en høy sosial intelligens. For det er ikke i alle situasjoner det egner seg å dra en vits eller tulle med medarbeiderne.

Intervjuobjektene presiserer at de kun ønsker en leder som opptrer 50 % som en kompis. En leder som blir i overkant mye kompis kan nemlig skape flere utfordringer og problemer i jobbsammenheng (Alvesson & Spicer, 2010). Et scenario kan være tap av respekt og autoritet. I tillegg kan arbeidsplassen bli en arena for ineffektivitet, humor og mingling, der organisasjonens oppgaver og målsettinger forsvinner. Dessuten kan lederen utvikle sterke følelsesmessige bånd med sine arbeidstakere. Medarbeiderne kan dermed bli mer sårbare for manipulasjon og utnyttning. Følgende problematikk har blitt diskutert blant kritikerne av den karismatiske ledelsesteorien (Gardner & Yukl, 2020). Kritikerne argumenterer for at det finnes ledere som unngår å handle i det godes fortjeneste. Slike ledere derimot vier gjerne oppmerksomheten mot aktiviteter som beriker deres økonomiske posisjon. Jentegruppen og guttegruppen understreker at det er viktig å ikke bli for mye kompis med lederen, dersom formålet er å bevare en rasjonell og kritisk tilnærming på jobb.

Jentegruppen og guttegruppen forteller også at de ønsker en leder som opptrer 50 % som en coach. En coachende leder kan signalisere en sterk faglig kompetanse (Alvesson & Spicer, 2010). Videre påpeker informantene at en coachende lederstil legger føringer for faglig utvikling og vekst på arbeidsplassen. Imidlertid poengterer intervjuobjektene at det er viktig med en coach som viser en genuin interesse for sitt yrke i form av en initiativrik lederpraksis. Til forskjell fra guttegruppen forslår jentegruppen at en leder kan være 5 % cyborg med utgangspunkt i effektivitet. Jentegruppen hevder at det er viktig å ha en produktiv leder som lykkes med å skape resultater. En slik uttalelse viser spor av karismatisk ledelse, der lederen er avhengig av å kunne vise til fruktbare resultater for å utøve ledelse blant tilhengerne (Gardner & Yukl, 2020). Imidlertid fremhever jentegruppen at de kun ønsker en liten porsjon med cyborg. På bakgrunn av at lederen som cyborg fremstilles som «perfekt», understreker jentegruppen at det kan være en risiko for at lederen vekker frykt og distansering blant sine ansatte. Jentegruppen konkluderer med følgende utsagn; «mest coach, litt kompis og en dæsj med cyborg».

4. 8. Motivasjonsboost

Jentegruppen og guttegruppen foreslår en rekke tiltak som kan bidra til å styrke ønsket om å yte det lille ekstra på arbeidsplassen. Imidlertid understreker informantene at de medmenneskelige faktorene vil være avgjørende for å optimalisere egen arbeidsmotivasjon. Intervjuobjektene fremhever verdien av tiltak som kan styrke det sosiale aspektet ved arbeidslivet. De forteller at teambuilding er et genialt konsept som enhver bedrift bør prioritere.

Dagens arbeidsliv er preget av en økende digitalisering som følge av covid-19. Av denne grunn vil trolig samhold og teambuilding være ekstra viktig. Ifølge informantene kan teambuilding bidra til å skape et fellesskap der arbeidstakerne står på lik linje, uavhengig av stilling og rang innad i organisasjonen. Med andre ord et flatt arbeidshierarki.

Dessuten kan teambuilding bidra til å forsterke personlige relasjoner, tillit og respekt på arbeidsplassen. Jentegruppen foreslår rømningsspillet «Escape Room» som et eksempel på en teambuilding-aktivitet. Her skal deltakerne lagvis løse gåter og utføre oppgaver innenfor en bestemt tidsfrist. Andre sosiale arrangementer kan være sommerfest og julebord med jobben. Jentegruppen presiserer at teambuilding-aktiviteter ikke trenger å være kostbare, tidkrevende eller komplekse. Det viktigste er at medarbeiderne har det gøy. Samtidig som de blir bedre kjent med hverandre. Informantenes oppmerksomhet rettet mot de medmenneskelige faktorene kan kobles til Herzbergs tofaktorteori (Alshmemri m.fl., 2017). Han argumenterte for at motivasjonsfaktorene som appellerte til ansattes indre motivasjon ville føre til økt arbeidsglede og arbeidsinnsats. Det kan indikere at et tilsvarende fokus vil gagne både generasjon Z og bedriften i arbeidslivet.

Videre forteller jentegruppen og guttegruppen at arbeidsplassens estetiske uttrykk kan påvirke ansattes arbeidsmotivasjon, både positivt og negativt. Åpne kontorlandskaper kan for eksempel resultere i manglende konsentrasjon, samt virke demotiverende. Lederen derimot bør sørge for at kontoret er tilpasset ansattes arbeidsinstruks. Et alternativ kan være å tilby gode og komfortable kontorstoler til medarbeidere som utfører administrative oppgaver. Videre understreker intervjuobjektene at en arbeidsplass bør være ryddig, oversiktlig og ren. En skitten og rotete arbeidsplass kan nemlig forårsake frustrasjon og irritasjon blant ansatte. Informantenes utsagn om arbeidsplassens estetiske verdi kan gis en forklaring med utgangspunkt i hygienefaktorene til Herzberg (Alshmemri m.fl., 2017). Begrepet omfattet betingelsene rundt arbeidet deriblant fysiske arbeidsforhold. Herzberg mente at dersom hygienefaktorene var fraværende ville konsekvensen være misfornøyde ansatte. En antakelse kan derfor være at dårlige fysiske arbeidsforhold bidrar til å svekke arbeidsmotivasjonen til generasjon Z.

Til forskjell fra guttegruppen fremhever jentegruppen trening som et lukrativt gode i jobbsammenheng. Jentegruppen forteller at det er luksus å få betalt for å trene i arbeidstiden. Videre sier jentegruppen at en treningsøkt kan føre til at arbeidstakerne blir mer konsentrerte,

våkne og effektive på jobb. Likevel understreker de at medarbeidere med såkalte kontorjobber trolig vil tjene mest på et tilsvarende opplegg. Dette som følge av at arbeidsdagene i hovedsak består av mye stillesitting.

En leder som tilrettelegger for trening i arbeidstiden kan signalisere at lederen er opptatt av medarbeidernes helse. Lederen kan dermed fremstå som altruistisk ettersom personen velger å handle i fellesskapets interesse (Dickson m.fl., 2006). For trening i arbeidstiden betyr tapt arbeid for bedriften. På den andre siden kan formålet med friske og sunne arbeidstakere tolkes som et forsøk på å minimere sykefraværet på jobb. Uansett tyder det på at jentegruppen betrakter altruisme som en verdifull lederegenskap. I likhet med jentegruppen karakteriserer autentisk og etisk ledelse altruisme som en grunnleggende lederattributt (Gardner & Yukl, 2020). Dette kan indikere at de ønsker en lederstil som inkluderer elementer av autentisk og etisk ledelse.

4. 9. Fastlønn versus prestasjonsbasert lønn

Jentegruppen og guttegruppen foretrekker en fastlønn fremfor en prestasjonsbasert lønn. Intervjuobjektene understreker at fastlønn bidrar til økonomisk forutsigbarhet og trygghet. Dette som følge av at man får muligheten til å beregne hvor mye penger man har til disposisjon etter at de fasteutgiftene er betalt. Samtidig hevder intervjuobjektene at en fastlønn vil resultere i en mer stabil arbeidsmengde og arbeidsinnsats. Likevel presiserer informantene at det er viktig med en fastlønn som strekker til det livet man ønsker å leve. Prestasjonsbasert lønn derimot oppfattes som kilden til en stressende og pressende livssituasjon. Videre hevder intervjuobjektene at en tilsvarende lønnsordning kan bidra til å utvikle et konkurransedrevet arbeidsmiljø, der ansatte betrakter sine kollegaer som «konkurrenter» fremfor «samarbeidspartnere». Dette tyder på at informantenes antakelser om prestasjonsbasert lønn sammenfaller med selvbestemmelsesteorien (Gagné & Deci, 2005). På bakgrunn av at prestasjonsbasert lønn bygger på kontrollert motivasjon argumenterer selvbestemmelsesteorien for at lønnsordningen vil svekke ansattes arbeidsmotivasjon.

Imidlertid understreker guttegruppen at valg av lønnsordning vil være avhengig av type yrke. Det vil være mer lønnsomt å lønne medarbeidere som har oppstykkede og konkrete arbeidsoppgaver med en bonusordning, dersom hensikten er å øke arbeidsinnsatsen. Et eksempel kan være jordbærplukkere. Likevel hevder guttegruppen at en tilsvarende

lønnsordning kan gå på bekostning av ansattes arbeid. Det innebærer at medarbeiderne kun gjør det som skal til for å få økt lønn og dermed ikke noe mer utover dette. Informant G1 sier;

«Hvis du jobber i butikk og har resultatbasert lønn så ja du selger mye. Men så går det på bekostning av forholdet du får til kundene. Og hvor mye tid du faktisk bruker på hver kunde. At du får kanskje solgt mye, men du gjør ikke kunden så fornøyd som den kunne blitt. Det kan også gå litt på tvers av etiske verdier. Profitt blir på en måte alt. Man glemmer litt moralen bak det».

Det kan indikere et behov for å harmonisere det økonomiske aspektet med det etiske og moralske aspektet. Bedriften er avhengig av inntekter for å overleve i bransjen. Samtidig bør arbeidstakernes interaksjon med kundene reflektere etisk og moralsk oppriktighet. En annen utfordring ved prestasjonsbasert lønn er at medarbeidernes økonomiske belønning kun er basert på synlige resultater, ofte i form av statistikk. En arbeidstaker kan for eksempel være flink til å hjelpe sine kollegaer på jobb. I tillegg til å bidra til et positivt og trygt arbeidsmiljø gjennom sin tilstedeværelse. Likevel kan personen oppleve å ikke få tilstrekkelig med økonomisk uttelling for sitt arbeid. Av denne grunn hevder guttegruppen at det er nødvendig med en lønn som også inkluderer andre faktorer.

Prinsipal-agent teorien problematiserer nettopp vanskelighetsgraden av å identifisere årsakene bak utfallet av et arbeidsresultat (Linder & Foss, 2015). Likevel hevder teorien at insentivkontrakter er det beste virkemiddelet for å øke ansattes arbeidsmotivasjon. På denne måten kan nemlig lederen straffe medarbeiderne med dårlig arbeidsmoral og arbeidsinnsats, i form av lavere lønninger. Imidlertid har ikke jentegruppen og guttegruppen en tilsvarende positiv oppfatning av insentivkontrakter. De konkluderer med at økonomisk stabilitet trumfer følelsen av økonomisk usikkerhet. Forventningsteorien derimot argumenterer for at ansatte som mottar en ønsket belønning vil produsere sterkere og bedre arbeidsprestasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Ifølge forventningsteorien bør lederen identifisere og deretter ivareta ansattes økonomiske interesser, dersom formålet er å etablere et attraktivt og effektivt belønningssystem. En antakelse kan derfor være at et lønssystem som sikrer økonomisk trygghet og frihet bidrar til å styrke generasjonens arbeidsmotivasjon.

Videre presiserer guttegruppen at valg av lønnsordning også vil være avhengig av ansattes livssituasjon. De forteller at en prestasjonsbasert lønn trolig er mer gunstig for en person som

for eksempel er singel og bor alene i egen leilighet. En slik arbeidstaker har gjerne mer tid til rådighet, samt et større overskudd til å håndtere lange og harde arbeidsdager. Guttegruppen hevder at en arbeidstaker med familie og barn sannsynligvis vil ha et annet utgangspunkt. Antageligvis vil denne medarbeideren ha et større behov for økonomisk sikkerhet, ettersom personen må forsørge andre enn bare seg selv. Av denne grunn poengterer guttegruppen at en passende lønnsordning må ses i sammenheng med individets arbeidssituasjon og livssituasjon. Likevel konkluderer guttegruppen med at de ønsker en fastlønn med muligheter for bonusordninger. Guttegruppen presiserer at en høy utdanning uansett vil gi dem en god fastlønn. Imidlertid virker lønn mer fremtredende blant guttegruppen, sammenlignet med jentegruppen. En antakelse kan derfor være at ytre belønninger har en større effekt på arbeidsmotivasjonen til guttene enn jentene.

4. 10. Fremtidens arbeidsliv: Styrker og utfordringer

Generasjon Z vil trolig skape både fordeler og utfordringer for fremtidens arbeidsliv. Først og fremst understreker informantene at generasjon Z tar høyere utdanning. Høyere utdanning betyr gjerne økt kunnskap (Kontochristos, 2020). Det kan indikere at generasjonen trenger en leder med en sterk kompetanse innenfor eget fagfelt. På denne måten kan det bli enklere for lederen å utfordre sine ansatte faglig. Videre kan høyere utdanning føre til at generasjonen blir mer kapable til å gjøre fremskritt på mange forskjellige arenaer. Samtidig fastslår informantene at utdanning er et privat gode som gir flere fordeler. Forskning viser blant annet at personer med høyere utdanning ofte lever lengre enn folk med lavere utdanning (Kolbeinstveit, 2016).

I tillegg får gjerne mennesker med høyere utdanning jobber som gir mindre arbeidsbelastning og økt fleksitid (Kolbeinstveit, 2016). For fremtidens arbeidsliv kan dette føre til at pensjonsalderen økes. Det vil si et arbeidsliv bestående av flere eldre mennesker. Dessuten kan en økt pensjonsalder generere i færre økonomiske utgifter for den norske velferdsstaten. Imidlertid fremhever intervjuobjektene at det nesten ikke holder med en bachelorgrad i dagens samfunn. Informant J3 forteller;

«Vi må jo nesten ha en bachelor nå for å kunne sitte på kassa i Kiwi. Kravene til å få seg en jobb har blitt mye større. Nå holder det nesten ikke med en bachelorgrad lenger. Du må gjerne ha to bachelorgrader og en mastergrad».

Dette tyder på at generasjonen blir møtt med høye forventninger fra samfunnet. Videre forteller informantene at generasjon Z gjerne stiller høye krav til arbeidslivet. Intervjuobjektene påpeker at de forventer en leder som tar vare på sine ansatte. Det innebærer at arbeidstakerne får tildelt nødvendig informasjon om hvilke rettigheter de har som medarbeidere på arbeidsplassen. Informant G3 presiserer at det er viktig med en leder som sørger for at ansatte får tildelt riktig lønn, i forhold til egen arbeidserfaring og utdanning. For dersom arbeidstakerne oppdager at de får en feil lønn kan konsekvensene være kostbare. Tap av tillit og svekket arbeidsmotivasjon er et scenario. Intervjuobjektene fastslår at det å stille krav på arbeidsplassen i større grad kan forhindre at medarbeiderne utsettes for blant annet utnyttelse og HMS-mangler. På den andre siden kan generasjonen fremstå som bortskjemte arbeidstakere, dersom kravene overgår det man kan forvente som arbeidstaker.

På bakgrunn av at generasjon Z omtales som «generasjon prestasjon» påpeker intervjuobjektene at generasjonen er opptatt av suksess (Boye, 2019). Færre ønsker jobber som blir klassifisert som lavstatus yrker i samfunnet. En tilsvarende utvikling og trend kan skape flere problemer for fremtidens arbeidsliv. Et eksempel kan være mangel på såkalte lavstatus yrker, deriblant sykepleiere og lærere. Informantene opplyser om at det kan bli en utfordring dersom alle jakter etter lege- eller advokatdrømmen. Samfunnet trenger hvert eneste yrke. Det kan indikere at samfunnet bør oppmuntre og rekruttere flere til å ta en yrkesutdanning. Videre forteller intervjuobjektene at de stiller høye krav og forventninger til egne arbeidsprestasjoner. Ønsket om å gjøre suksess til enhver tid kan by på flere utfordringer. En idé kan være at generasjonen lettere vil oppleve stress, uro og skuffelser i jobbsammenheng.

Generasjonens prestasjonsjag indikerer at de er ambisiøse arbeidstakere som aktivt jobber med å realisere egne målsettinger på arbeidsplassen. Imidlertid har gjerne ambisiøse mennesker et sterkt ønske om forbedring og utvikling (FamilyWeLove, 2022). Det vil si et behov for å distansere seg fra konformisme og middelmådighet. Oppmerksomheten derimot er sentrert mot individets viljestyrke. En indikasjon kan være at generasjonens ambisiøsitet bidrar til å skape et kreativt og innovativt arbeidsliv. Dessuten kan arbeidslivet bli en plattform for personlig utvikling og vekst.

Imidlertid understreker informant G1 at generasjonen trolig har mye å lære av filosofien til tidligere toppidrettsutøver Pølsa Pettersen. Generasjon Z definerer gjerne suksess med utgangspunkt i menneskets materielle og økonomiske posisjon (Boye, 2019). Pettersen derimot

har vært opptatt av å utfordre den tradisjonelle oppfatningen av suksess. Han retter snarere blikket mot selve veien til målet. Det å utvikle seg selv som menneske hver dag kan være en form for suksess. Av denne grunn hevder intervjuobjektene at suksessbegrepet bør betraktes ut fra flere faktorer enn kun individets arbeidsprestasjoner og økonomiske posisjon.

Deretter poengterer informantene at generasjon Z er trofaste brukere av sosiale medier (Kontochristos, 2020). Imidlertid kan sosiale medier påvirke generasjonen på godt og vondt. Først og fremst kan generasjonens høye konsum av sosiale medier føre til at de stadig er oppdatert på det som skjer i nyhetsbildet. Dette kan indikere at generasjon Z i større grad utsettes for «fake news». Det vil si; «nyheter som bevisst er funnet på eller forvrengt med hensikt» (Overland, 2020, s. 1). Med andre ord falsk informasjon. Et scenario kan derfor være at det oppstår trender i arbeidslivet som er basert på et feil kunnskapsgrunnlag, dersom man ikke klarer å filtrere bort det som er «fake news».

Deretter uttrykker intervjuobjektene at generasjonen har en tendens til å sammenligne seg selv med andre, der kun det beste er godt nok. Informant G1 uttaler;

«Man får jo tidligere eksamensoppgaver. Man hører ikke om gjennomsnittet, men bare de som er veldig flinke. Og da får man kanskje inntrykket av at absolutt alle andre er sykt flinke.

Så det er også det man sammenligner seg med hele tiden. Det vi er vant med fra skolesystemet».

Dette tyder på at jaget etter suksess allerede startet på skolebenken. Lærerne som for eksempel la fram 6'er oppgavene som eksempeloppgaver i klasserommet kan ha vært med på å forme generasjonens oppfatning av begrepet suksess. Med andre ord en forestilling om at det beste kun er godt nok. Videre hevder informantene at fremtidens arbeidsliv trolig vil være preget av at flere starter opp for seg selv. Et problem derimot kan være at en tilsvarende trend bidrar til å skape et segregert og profittorientert arbeidsliv. Arbeidslivet kan dermed bli en arena der kynisme og narsissisme går på bekostning av moralske og etiske standarder og verdier. På den andre siden kan det føre til et mer fleksibelt arbeidsliv. En arbeidstaker som jobber som selvstendig næringsdrivende kan nemlig bestemme hvor og når man ønsker å jobbe. I tillegg til valg av arbeidsoppgaver.

Generasjon Z beskrives som klimavennlige og fremtidsorienterte (Boye, 2019). Likevel poengterer intervjuobjektene at generasjon Z er en bruk-og-kast generasjon. De er vant til å konsumere mye. En utfordring kan dermed være at generasjonens høye forbruk bidrar til å legge et stort press på jordens bæreevne. På bakgrunn av generasjonens ønske om et grønnere samfunn kan dette virke som et paradoks. Når ord og handlinger ikke samsvarer med hverandre kan man derfor stille spørsmål rundt generasjonens interesse for klima og miljø.

Avslutningsvis drøfter intervjuobjektene fordelene og ulempene ved at generasjonen er barn av curlingforeldre (Sjøberg, 2015). De er oppvokst med foreldre som har tilrettelagt for at de skal gli gjennom livet. Dessuten har generasjon Z blitt fortalt av sine foreldre at de har utallige muligheter i livet. Informantene hevder at den såkalte curlingoppdragelsen trolig har hatt en effekt på arbeidsfilosofien og arbeidsmoralen til generasjon Z. Først og fremst poengterer intervjuobjektene at en god tilrettelegging i barne- og ungdomsårene har sine fordeler og ulemper. På den ene siden kan curlingoppdragelsen forklare generasjonens ambisiøsitet. En antakelse kan være at det har blitt enklere for generasjonen å realisere egne målsettinger og drømmer som følge av foreldrenes bistand.

På den andre siden kan en generasjon som har glidd igjennom livet uten å ha trengt å jobbe hardt for å få det de vil ha by på flere utfordringer (Sarromaa, 2019). En idé kan være at servicebarn mangler nødvendig sosial kompetanse i møte med voksenlivet. Informant J3 sier at;

«Mange som tilhører generasjon Z har curlingforeldre som blir pakket inn med dårlig bobleplast. Det er utrolig dumt. Det funker ikke i virkeligheten. Hvis man skal ha noe er man nødt i de fleste tilfeller til å jobbe for det. Det nytter ikke å få ting servert på et sølvfat».

Et overdrevent fokus på det å «beskytte» og «skjerme» fremfor det å «takle» og «tåle» kan dermed svekke generasjonens motstandsdyktighet (Sarromaa, 2019). Intervjuobjektene understreker at det kan ha en negativ effekt på generasjonens møte med kritikk. Når foreldrene har skapt en illusjon om en tilsynelatende problemfri verden er det kanskje ikke unaturlig at generasjonen vil oppleve kritikk som skremmende og ubehagelig. Samtidig hevder informantene at curlingoppdragelsen kan resultere i en dårligere arbeidsmoral. Et scenario er at generasjonen fremstår som initiativløse arbeidstakere som sliter med å ta ansvar i arbeidslivet. Av denne grunn fremhever intervjuobjektene verdien av det å bli utfordret i ung alder.

4. 11. Utdypende kommentarer

Det finnes flere likhetstrekk mellom studien til Anderson m.fl. (2017) og mine forskningsfunn. For det første poengterer informantene at de ønsker å balansere mellom jobb og privatliv. Jentegruppen fremhever verdien av fritid. De opplyser om at det er mye annet de foretrekker å gjøre enn å jobbe. Dette er i overensstemmelse med antakelsen om at generasjonen i større grad er drevet etter; «å jobbe for å leve fremfor å leve for å jobbe» (Anderson m.fl., 2017, s. 248). Begrepet «fritid» blir ikke nevnt blant guttegruppen.

Videre sammenfaller min empiri med påstanden om at generasjonen har et bekræftelsesbehov. Informantene forteller at det er viktig med jevnlige og gode tilbakemeldinger av flere årsaker. Først og fremst vil tilbakemeldinger på egne arbeidsprestasjoner være nødvendig for å sikre faglig utvikling og læring. Informantene poengterer at det er viktig å føle seg anerkjent som arbeidstaker på arbeidsplassen. Både jentegruppen og guttegruppen mener at det er nødvendig med personlige og konkrete tilbakemeldinger, fremfor kommentarer som oppleves som vage og svevende. I den forbindelse konkretiserer informantene at de foretrekker å bruke formelle kommunikasjonsplattformer, deriblant Zoom og Teams.

I likhet med funnene til Anderson m. fl. (2017) viser også mine forskningsfunn at generasjonen søker etter meningsfulle og utfordrende arbeidsoppgaver. Arbeidsinstruksen til den enkelte medarbeideren bør derfor ikke undervurderes. Informantene påpeker at arbeidsoppgaver forstått som spennende og givende vil ha en positiv og sterk effekt på egen arbeidsmotivasjon. Videre samsvarer min empiri med forskningen til Anderson m.fl. (2017) med utgangspunkt i generasjonens ønske om fleksibilitet i jobbsammenheng. Mine informanter betrakter muligheten til å styre sin egen arbeidshverdag i tid og rom som et lukrativt gode. Dette sammenfaller også med antakelsen til Anderson m.fl. (2017) om at generasjonen ønsker å stå fram som autonome individer.

På den andre siden finnes det flere forskjeller mellom forskningen til Anderson m.fl. (2017) og mine forskningsfunn. Først og fremst portretterer studien til Anderson m.fl. (2017) et mer narsissistisk bilde av generasjonen enn hva min empiri illustrerer. Til tross for at mine forskningsfunn indikerer at generasjonen i overkant er opptatt av å måle og vurdere egne individuelle prestasjoner, fremhever informantene verdien av det å være en del av et fellesskap på arbeidsplassen. De vil snarere betrakte sine kollegaer som «samarbeidspartnere» fremfor «konkurrenter». Informantene sier at de foretrekker en arbeidskultur preget av inkludering,

åpenhet, rettferdighet og samarbeidsmuligheter. Dette gir rom for å reflektere over hvorvidt informantenes ønske om et demokratisk arbeidsliv kan forstås som et produkt av de norske kulturelle verdiene.

Videre avviser min empiri påstanden om at generasjonen er mindre motivert av å jobbe i grupper. Informantene har en grunnleggende positiv oppfatning av gruppearbeid. Imidlertid påpeker informantene at et vellykket gruppearbeid bror på en god gruppedynamikk der alle bidrar. Informant G1 uttaler;

«Jeg tror det også er viktig å dele litt på det å jobbe i grupper og det å jobbe individuelt. Så du på en måte hele tiden er innstilt på det å jobbe mot gruppas eller firmaets beste. Da blir man på en måte en mer samlet enhet mot å jobbe mot noe og det bidrar også litt til en god kultur».

Dette tyder på at kollektivismen står sterkt blant mine informanter. Gjennom mine intervjuer fant jeg ut av at de mest fremtredende motivasjonsfaktorene var fleksibilitet, trivsel, lønn, varierte arbeidsoppgaver, faglig utvikling og vekstmuligheter. Mine forskningsfunn avviser dermed antakelsen om at generasjon Z er mer opptatt av ytre enn indre belønninger (Anderson m.fl., 2017). Dette til tross for at informantene betrakter lønn som en grunnleggende komponent. Informantene argumenterer for at det blir enklere å prestere bedre i jobbsammenheng, når medarbeideren er tilfreds med egne arbeidsoppgaver og har gode kollegaer. Imidlertid presiserer informantene at bedre arbeidsprestasjoner ofte resulterer i en større økonomisk inntekt.

5. Avslutning

Kapittelet omfatter en konklusjon som besvarer problemstillingen min. Oppgaven avrundes med å fremlegge forslag til videre forskning, i forlengelse av min studie. Avhandlingen kan dermed gi forskningsmessig interesse til nye studieprosjekter som kan bidra til å utvide forskningsfeltet.

5. 1. «Drømmelederen»

For å besvare problemstillingen tok jeg utgangspunkt i fire ledelsesteorier. Disse var karismatisk ledelse, transformasjonsledelse, autentisk ledelse og etisk ledelse. I tillegg til fire motivasjonsteorier. Prinsipal-agent teori og forventningsteori representerte det økonomiske fagfeltet. På den andre siden representerte selvbestemmelsesteorien og Herzbergs tofaktorteori det psykologiske fagfeltet. Hensikten med å inkludere to motstridende tilnærminger var for å belyse bredden i den forskningsmessige debatten om arbeidsmotivasjon. Det ble gjennomført to fokusgruppeintervjuer. Den ene gruppen besto av tre jenter, mens den andre gruppen besto av tre gutter.

Jeg ønsket å undersøke om teoriene og funnene som ble presentert i studien til Anderson m.fl. (2017) faktisk stemte for generasjon Z. Mine forskningsfunn var ikke identiske med antakelsene til Anderson m.fl. (2017). Først og fremst avviste min empiri påstanden om at generasjonen mistrives med å jobbe i grupper. Informantene oppfattet nemlig gruppearbeid som grunnleggende positivt. Videre ble generasjonen fremstilt som mer narsissistiske enn hva studien min viste. Dessuten avviste mine forskningsfunn antakelsen om at generasjon Z er mer opptatt av ytre enn indre belønninger. Dette til tross for at de betraktet lønn som en viktig motivasjonsfaktor. Likevel var det flere likhetstrekk mellom studien til Anderson m.fl. (2017) og mine forskningsfunn, deriblant generasjonens bekræftelsesbehov, ønsket om fleksibilitet, samt verdien av meningsfylte og varierte arbeidsoppgaver. I tillegg støttet mine forskningsfunn påstanden om at nyere teorier om ledelse trolig ikke vil dekke alle behov, ønsker og preferanser for generasjon Z.

Mitt datamateriale trekker i retning av at den foretrukne lederstilen ligner på en karismatisk transformasjonsledelse, men med elementer av autentisk og etisk ledelse. Informantene utdyper at de foretrekker en leder som mobiliserer verdien av rettferdighet, ærlighet og medbestemmelse. Avhandlingen presiserer at generasjonen foretrekker en miks av coaching- og kompisrollen. Det innebærer at lederen tilrettelegger for vekst og utvikling på arbeidsplassen. Dessuten ufarliggjør lederen sin posisjon ved å opptre som en kompis i jobbsammenheng. Imidlertid bør lederen unngå å overøse ansatte med sjenerøsitet. En for snill leder kan nemlig dyrke fram en slapp og bekymringsløs arbeidsfilosofi blant arbeidstakerne, som kan gå på bekostning av bedriftens profesjonalitet og drift.

Likevel påpeker informantene at det viktig med en leder som kan tulle og tøyse når anledningen byr seg. En humoristisk leder kan signalisere trygghet og arbeidsglede, i form av en spøkefull og leken væremåte. Funnene tilsier at en vellykket leder klarer å balansere og kombinere ulike roller som er tilpasset den enkelte arbeidssituasjonen. For å sitere Jim Rohn;

«Utfordringen med ledelse er å være sterk, men ikke frekk; vær snill, men ikke svak; vær dristig, men ikke mobbe; vær omtensksom, men ikke lat; vær ydmyk, men ikke engstelig; vær stolt, men ikke arrogant; ha humor, men uten dårskap» (Kruse, 2012, s. 1).

Lederen må være i stand til å håndtere lederrollen på godt og vondt. I noen perioder vil det være nødvendig med en streng og tydelig leder som kan ta upopulære beslutninger. Andre ganger passer det bedre med en humoristisk leder. Av denne grunn stilles det krav til en høy sosial intelligent leder. En destruktiv lederstil derimot blir gjerne koblet til den narsissistiske lederen, som har et grandios og oppblåst selvbilde. Andre negative lederegenskaper som fremheves er baksnakking og forskjellsbehandling. I tillegg til en teknologisk konservativ holdning. Intervjuobjektene understreker at en lederstil som vekker avsky kan by på flere utfordringer. Et scenario kan være at ansatte velger å distansere seg fra lederen. På sikt kan dermed det relasjonelle forholdet mellom medarbeiderne og lederen svekkes.

Gjennom denne masteroppgaven har det blitt belyst at de viktigste motivasjonsfaktorene for generasjon Z er trivsel, fleksibilitet, varierte arbeidsoppgaver, lønn, faglig utvikling, samt vekstmuligheter. Mine empiriske funn tilsier at det blir lettere for generasjonen å prestere bedre i jobbsammenheng, når man er tilfreds med egne arbeidsoppgaver og har et godt arbeidsmiljø. Likevel presiserer informantene at bedre arbeidsprestasjoner ofte belønnes i form av ulike økonomiske insentiver.

Oppgaven inkluderte to teoretiske rammeverk. Teorier om ledelse og teorier om motivasjon blir vanligvis ikke koblet sammen. Det var derfor interessant å kartlegge om den foretrukne lederen faktisk korrelerer med faktorene som motiverer dem. Min studie viser at det foreligger flere motsetninger mellom generasjonens oppfatning av ledelse og motivasjon. Av denne grunn får oppgaven fram mangfoldet og tvetydigheten ved ledelse. Karismatisk ledelse blir ofte forbundet med autoritære ledere der lydighet, respekt og disiplin står sterkt. Informantene derimot forteller at et flatt arbeidshierarki bidrar til å sikre tilfredshet på jobb. Samtidig som lederen aktivt forsøker å involvere ansatte i prosesser som berører dem.

Videre sier informantene at de verdsetter en leder med høy arbeidskapasitet. Likevel betyr ikke det at de ønsker å jobbe like mye som lederen sin. Mine funn indikerer nemlig at generasjonen snarere «jobber for å leve fremfor å leve for å jobbe». I henhold til mine forskningsfunn tyder det på at ledere står ovenfor flere utfordringer.

Avslutningsvis håper jeg oppgaven min kan hjelpe dagens og fremtidens ledere med å forstå hvilken lederstil generasjon Z foretrekker og hva som faktisk motiverer denne generasjonen. For én ting er sikkert;

- *Generasjon Z er fremtidens arbeidsliv!*

5. 2. Forslag til videre forskning

Jeg stilte flere kritiske spørsmål til ledelses- og motivasjonslitteraturen i løpet av denne prosessen. Store deler av forskningen ekskluderte ulike bakgrunnsvariabler, deriblant geografisk og samfunnsmessig kontekst. Det kan dermed være interessant å rette fremtidig forskning mot hvordan tilsvarende bakgrunnsvariabler påvirker ansattes oppfatning av ledelse og motivasjon. For det er nødvendigvis ikke slik at «one size fits all». Et forslag kan være å studere hvordan den kulturelle konteksten bidrar til å konstruere forestillingen om den perfekte lederen. Det kan for eksempel foreligge ulike forventninger og behov mellom arbeidstakere i rike og fattige land. En idé kan være at de som bor i rike land stiller høyere krav til lederen, forventer flere materielle goder og har et større bekræftelsesbehov enn de som bor i fattige land.

Min empiriske undersøkelse viser at generasjon Z stiller høye og strenge til lederens intellektualitet og arbeidskapasitet. Av denne grunn kan det også være aktuelt å rette videre forskning mot mulige konsekvenser av å løfte fram forestillingen om den karismatiske lederen. En leder som inviterer til arbeidsmøter i helgene eller sender ut e-post midt på natta kan signalisere at lederen verken trenger fritid, søvn eller hvile. Dessuten kan en tilsvarende lederatferd vekke følelser som redsel og frykt. Dette som følge av at medarbeiderne opplever at de ikke er i stand til å tilfredsstille forventningene som lederen legger fram. Likevel kan andre betrakte lederatferden som fascinerende og inspirerende.

Referanseliste

Alshmemri, Mohammed., Shahwan-Akl, Lina., Maude, Phillip. (2017). *Herzberg's Two-Factor Theory*. Life Science Journal, ss. 12-16. Hentet 28. oktober 2021, fra:

https://www.lifesciencesite.com/ljsj/life140517/03_32120ljsj140517_12_16.pdf

Alvesson, Mats., Spicer, André. (2010). *Metaphors We Lead By: Understanding Leadership in the Real World*, Taylor & Francis Group, London. Tilgjengelig fra: ProQuest Ebook Central.

Alvesson, Mats. (2017). *Jubileumskurs: Varför dominerar okritisk tankenade på jobbet?* Lund University. Hentet 28. september 2021, fra: <https://www.youtube.com/watch?v=41bOKzltrkc>

Alvesson, Mats., Sveningsson, Stefan. (2013). *Essay: authentic leadership critically reviewed*. Edward Elgar Publishing Limited.

Anderson, Heather. J., Baur, John. E., Griffith, Jennifer. A., Buckley, M. Ronald. (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. Hentet 1. Oktober 2021, fra:

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>

Arnold, Johan., Randall, Raymond., Patterson, Fiona., Silvester, Joanne., Robertson, Ivan., Cooper, Cary., Burns, Bernard., Harris, Don., Axtell, Carolyn. (2016). *Work psychology*. (6. utgave.). Pearson Education Limited.

Arnulf, Jan Ketil. (2012). *Hva er ledelse?* (2. utgave.). Universitetsforlaget AS.

Avolio, Bruce., Walumbwa, Fred., Weber, Todd. (2009). *Leadership: Current Theories, Research and Future directions*. Hentet 26. Oktober 2021, fra:

<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=managementfacpub>

Baert, Patrick. (2005). *Philosophy of the Social Sciences: Towards Pragmatism*. Cambridge: Polity Press.

Blaikie, Norman. (2007). *Approaches to Social Enquiry*. (2. edition.). Cambridge, Polity Press.

Bolman, Lee. G., Deal, Terrence. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (5. utgave.). Gyldendal Akademisk.

Boye, Nikolai. (2019). *Generasjon Z*. Hentet 28. september 2021, fra: <https://www.nho.no/regionkontor/nho-vestfold-telemark/artikkelarkiv/generasjon-z/>

Brinkmann, Svend., Tanggaard, Lene. (2012). *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Brunsson, Kari., Brunsson, Nils. (2015). *Beslutninger*. Norsk utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.

Deci, Edward. L., Ryan, Richard. M. (2015). *Self-Determination Theory*. I J. D. Wright, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. (2. utgave.), ss. 486-491. Elsevier.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora [NESH]. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. (4. utgave.). ISBN: 978-82-7682-071-3. Hentet 12. november 2021, fra: <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi.pdf>

Dickson, Marcus., Hanges, Paul., Mitchelson, Jacqueline., Resick, Christian. (2006). *A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership*. *Journal of Business Ethics* (2006) 63: 345-359. DOI 10.1007/s10551-005-3242-1.

FamilyWeLove. (2022). *Å være ambisiøs, er det positivt og negativt?* Hentet 4. februar 2022, fra: <https://no.thisfamilywelove.com/36068-being-ambitious-is-it-positive-and-negative>

Gagné, Marylene., Deci, Edward. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Wiley Online Library, ss. 331—362.

Gardner, William. L., Yukl, Gary. (2020). *Leadership in Organizations*. (9. edition.). Pearson Education.

Hetland, Hilde. (2008). *Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring*. Tidsskrift for Norsk psykologforening. Hentet 2. november 2021, fra:

<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>

House, Robert J., Wigdor, Lawrence A. (1967). *Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism*. *Personal Psychology*, 20 (4), ss. 369–389. Hentet 24. november 2021, fra: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>

Istad, Guro. (2016). *Medarbeidersamtalen: Så ærlig kan du være med sjefen*. Hentet 7. februar 2022, fra:

<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/7107W/medarbeidersamtalen-saa-aerlig-kan-du-vaere-med-sjefen>

Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utgave.). Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag. Ingvar., Thorsvik, Jan. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utgave.). Fagbokforlaget.

Jank, Øyvind. (2020). *Hva er betydningen av tillit?* Hentet 7. februar 2022, fra:

<https://www.dagensmedisin.no/artikler/2020/06/19/hva-er-betydningen-av-tillit/>

Justesen, Lise., Mik-Meyer, Nanna. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels forlag.

Kaufmann, Astrid., Kaufmann, Geir. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. edition.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kolbeinstveit, Lars Gauden. (2016). *Utdanning er et gode for samfunnet og den enkelte*. Hentet 4. februar 2022, fra:

<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/IKmP9/utdanning-er-et-gode-for-samfunnet-og-den-enkelte-lars-gauden-kolbei>

Kontochristos, Inger Elise. (2020). *Ikke hørt om Generasjon Z?* Hentet 28. september 2021, fra:

<https://www.ledernytt.no/ikke-hoert-om-generasjon-z.6274973-355436.html>

Kruse, Kevin. (2012). *100 beste sitater om lederskap*. Hentet 8. februar 2022, fra:

<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/10/16/quotes-on-leadership/?sh=4d6af4f42feb>

Kvålshaugen, Ragnhild. (2007). *Autentisk ledelse – en effektiv lederstil?* MAGMA: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.

Linder, Stefan., Foss, Nicolai. J. (2015). *Agency Theory*. I J. D. Wright, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. (2. utgave.). Vol. 2015, ss. 344-350. Elsevier.

Matthiesen, Stig Berge. (2014). *Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon*. Hentet 28. september 2021, fra:

https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/222345/Matthiesen_Magma_052014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mellin- Olsen, Stieg. (1996). *Samtalen som forskningsmetode*. Casper Forlag A/S. Hentet 26. november 2021, fra:

<https://www.nb.no/items/f0a1b5c7da451174e0dda8af26d33d9a?page=0>

Norsk Senter for forskningsdata [NSD]. (U.å.). *Fyll ut meldeskjema for personopplysninger*. Hentet 14. november 2021, fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/>

Overland, Jan-Arve. (2020). *Hva er falske nyheter?* Hentet 22. april 2022, fra: <https://ndla.no/nb/subject:1:80f10045-2faa-4f6f-be0f-4c7ec9618186/topic:3:79218/resource:1:178071>

Rodrigues, Joshan. (2018). *Smartphones: fundamentally reshaping today's teenagers*. Church, Communication and Culture, 3:1, ss. 75-79. Hentet 4. november 2021, fra: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23753234.2018.1429223>

Rørvik, Kjell Arne. (2007). *Trender og translasjoner*. Universitetsforlaget AS.

Sagberg, Ingvild. (2020). *Frederick Herzberg*. Hentet 28. oktober 2021, fra: https://snl.no/Frederick_Herzberg

Sarromaa, Sanna. (2019). *Dagens foreldregenerasjon har feilet*. Hentet 3. februar 2022, fra: <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/OpmAaw/dagens-foreldregenerasjon-har-feilet>

Sjøberg, Jeanette. (2015). *De er «generasjon tilbakemelding»*. Hentet 3. november 2021, fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/K1XE/de-er-generasjon-tilbakemelding>

Skogstrøm, Lene., Stokke, Olga. (2005). *Curling-foreldre*. Hentet 3. november 2021, fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/O89AA/curling-foreldre-gir-problemer>

Stai, Siv. (2021). *Selvbestemmelsesteorien*. Hentet 28. oktober 2021, fra: <https://ndla.no/nb/subject:1:56ea35da-73d9-431f-a451-19f24f564f59/topic:1:7b85f47a-e6ee-4e10-93f0-6dcbb8fe88cc/topic:1:61d57775-88c9-4d8f-b49f-bfe85ff652d0/resource:da356aee-04a7-4712-8833-e960321e34de>

Sundstrøm, Kristin. (2019). *Fokusgrupper og fokusgruppeintervjuer*. Hentet 20. november 2021, fra: <https://ndla.no/nb/subject:1:54b1727c-2d91-4512-901c-8434e13339b4/topic:2:432baee9-5671-47ce-870e-48b8fc3b7a42/topic:2:1db7bf3c-3a7b-44af-b632-e3c5ff2a999e/resource:1:196358>

Systad, Siv. (U.å.). *Intervju og lyd*. Hentet 7. desember 2021, fra:

<https://sites.google.com/site/multimediejournalistikk/fagst/opptaksteknikk/opptak-av-lyd/intervju-og-lyd>

Yin, Robert. K. (2014). *Case study research: design and methods*. (5. edition.). Los Angeles, Calif: SAGE

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet [Fremtidens arbeidsliv]

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilken lederstil generasjon Z foretrekker og hva som motiverer denne generasjonen i arbeidslivet. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg har formulert følgende problemstilling: *Hvilken lederstil foretrekker generasjon Z, og hva motiverer denne generasjonen i arbeidslivet?* Dette vil være prosjektet i min masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det samfunnsvitenskapelige fakultetet ved Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er basert på to utvalgskriterier. Disse er kjønn og alder. Jeg har spurt 6 bekjente som tilhører generasjon Z.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg vil benytte kvalitativ metode i form av gruppeintervju. Jeg skal gjennomføre to gruppeintervjuer. Den første gruppen vil bestå av tre gutter mens den andre gruppen vil bestå av 3 jenter. Opplysningene vil registreres i Diktafon-appen. Det blir tatt lydopptak under gruppeintervjuene. I Diktafon-appen er lagringstiden på 90 dager før lydopptakene blir slettet. I tillegg vil jeg ta notater under intervjuene som skal lagres i plattformen «OneDrive». Jeg setter av ca. 1,5 time til hvert gruppeintervju.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Min veileder Turid Moldenæs vil ha tilgang.
- Deltakerne mine skal ikke gjenkjennes i publikasjonen. Jeg vil benytte meg av kodene «G1», «G2» og «G3» på mine informanter i guttegruppen og «J1», «J2» og «J3» på mine informanter i jentegruppen i masteroppgaven.
- Jeg vil oppbevare data på «OneDrive» og Diktafon-appen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. mai 2022. Personopplysninger og eventuelle opptak ved prosjektslutt vil bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra det samfunnsvitenskapelige fakultetet ved Universitetet i Tromsø har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Det samfunnsvitenskapelige fakultetet ved Universitetet i Tromsø ved prosjektansvarlig Turid Moldenæs som kan nås på telefon: 977 74 165 eller på mail: turid.moldenes@uit.no
- Vårt personvernombud: Personvernombudet ved UiT kan nås på mail personvernombud@uit.no eller på telefon: 776 46 322 / 976 91 578.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Fremtidens arbeidsliv* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

1. Hvordan vil dere beskrive drømmelederen?
2. Hvordan tror dere ledere kan lykkes med å motivere og inspirere generasjon Z (født mellom 1995 og 2012) på arbeidsplassen og hvorfor?
3. Hvilke motivasjonsfaktorer er viktigst for dere og hvorfor? (f.eks. lønn, muligheter for forfremmelse, tildeling av ansvar, frynsegoder, fleksibilitet/autonomi på arbeidsplassen)
4. Kan dere gi et eksempel på en profilert leder som dere synes gjør en god jobb og hvorfor?
5. Hvilke lederegenskaper oppfatter dere som negative og hvorfor? Hvilke konsekvenser tror dere en slik lederatferden kan ha for jobbsituasjonen til generasjon Z?
6. Hvilke forventninger har dere til tilbakemeldinger fra lederen på jobben dere gjør og i hvilken form og frekvens? (muntlig vs. interaktiv tilbakemelding) (mange vs. få medarbeidersamtaler) Og på hvilke kommunikasjonsmedier ønsker dere å ha kontakt med lederen deres? (f.eks. Facebook, mail, etc.)
7. Hvilke utfordringer tror dere generasjon Z vil skape for fremtidens arbeidsliv og hvorfor? (individualisme, ytre motivert, trofaste brukere av sosiale medier, narsissistiske trekk (storhetstanker om oss selv), etc.)
9. Hvilke styrker tror dere generasjon Z vil skape for fremtidens arbeidsliv og hvorfor? (stiller høye krav til omgivelsene, samfunnsengasjerte, flinke med teknologi, høyt utdannet, endringsdyktige, etc.)
10. I hvilken grad er det viktig for dere å bli sett av lederen på arbeidsplassen (bekreftelsesbehov)? Kan dere komme med noen eksempler. (f.eks. ros, anerkjennelse, konstruktive tilbakemeldinger, etc.)
11. Hvilken av de fire ledermetaforene appellerer mest til dere og hvorfor?

- Leder som **kompis** (lederen som er opptatt av at de ansatte skal ha det bra, føle seg vel og trives).
- Leder som **kommandant** (den hierarkiske lederen som bruker sin formelle makt).
- Leder som **cyborg** (lederen som er opptatt av å fremstå som perfekt og effektiv).
- Leder som **coach/veileder** (lederen som er opptatt av at de ansatte skal få utvikle sitt fulle potensial).

12. Generasjon Z beskrives som barn av curlingforeldre. Det innebærer at de er oppvokst med foreldre som har tilrettelagt for at de skal gli lett gjennom i livet. Samtidig som foreldrene har sagt til dem at de har utallige muligheter i livet. Hvordan tror dere dette påvirker arbeidsfilosofien/arbeidsmoralen til generasjon Z? Hvordan tror dere for eksempel at generasjon Z vil takle kritikk?

13. Hva skal til for at dere skal yte det lille ekstra på jobb? Noen spesifikke behov/preferanser?

14. Er det viktig for dere å ha en leder med høy arbeidskapasitet? I så fall hvorfor?

15. Hva skal til for at en leder skal få deres tillit?

16. Hvordan kan en leder tilrettelegge for personlig vekst og utvikling på arbeidsplassen?

17. Er det viktig for dere å ha en leder som er selvbevisst og ydmyk? (begrepet selvbevisst refererer til kunnskap om egne styrker og forbedringspotensialer) i så fall hvorfor?

18. I hvor stor grad ønsker du autonomi (selvstendighet) på arbeidsplassen? Kan du gi noen eksempler.

19. Hvilken lønnsordning foretrekker dere best av fastlønn og prestasjonsbasert lønn (lønn basert på egen arbeidsytelse)? Gi en begrunnelse.

20. Til sist vil jeg spørre om det er noe dere kunne tenke dere å utdype mer av om det vi har snakket om eller om dere har noe å tilføye som ikke er fanget opp av spørsmålene mine?

Vurdering og godkjenning av NSD

Melding

12.11.2021 10:34

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er: Det er vår vurdering ved behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 12.11.2021. Behandlingen kan starte. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2022. 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 registrerte samtykket, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer ved 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 • formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles 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), at personopplysningene ikke lagre lengre er nødvendig for å søke formålet DE REGISTRES RETTIGHETER 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). NSD vurderer på informasjonen om behandlingen som de registrerte vil mottar lovens krav til form og innhold, jf. Kunst. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjonsplikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INITUSJONS RETNINGSLINJER NÅR ET ETTER leggerr kravene i personvernfor riktighet (art.5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). OneDrive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandler kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å sikre dere om kravene til kravene, må de følge interne retningslinjer og/eller 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 NSD 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: MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD 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: MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD 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: nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

