



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi - Handelshøgskolen

## **Møtet mellom generasjoner i det moderne arbeidslivet**

Hvordan påvirker generasjonsforskjeller samarbeid, kommunikasjon og motivasjon?

Lillian Sharma og Helene Hokland

Masteroppgave i ledelse – erfaringsbasert BED-3906 juni 2021

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven .....	1
1.2	Problemstilling.....	1
1.3	Oppgavens disposisjon .....	2
2	Teoridel .....	2
2.1	Teoretisk forankring og generell teori .....	2
2.1.1	Definisjon av generasjoner og generasjonsforskjeller .....	2
2.1.2	Baby Boomers og Generasjon X.....	5
2.1.3	Millennials (Generasjon Y og Z) .....	6
2.1.4	Levetidsutviklingsperspektivet, social forces-perspektivet og kritikk av forskning på generasjoner. ....	10
2.2	Forventninger til funn i forhold til teori .....	12
3	Valg av metode og forskningsdesign .....	15
3.1	De valg som er gjort i denne undersøkelsen.....	15
3.2	Etiske avgrensinger.....	17
4	Empirisk analyse og drøfting av funn .....	17
4.1	Presentasjon og drøfting av funn .....	17
4.2	Samarbeid - de over 50 år (Generasjon X og Baby Boomers) .....	19
4.2.1	Hva de over 50 år sa om seg selv angående samarbeid .....	19
4.2.2	Hva de under 30 år sa om de eldre generasjonene angående samarbeid.....	20
4.3	Samarbeid - de under 30 år (Millennials).....	22
4.3.1	Hva de under 30 år sa om sin egen generasjon og samarbeid.....	22
4.3.2	Hva de over 50 år sa om de yngre generasjoner og samarbeid .....	23
4.4	Delkonklusjon om samarbeid .....	24
4.5	Kommunikasjon - de over 50 år (Generasjon X og Baby Boomers).....	26
4.5.1	Hva de over 50 år sa om egen generasjon og kommunikasjon .....	26

4.5.2	Hva de under 30 år sa om eldre generasjoner og kommunikasjon.....	27
4.6	Kommunikasjon - de under 30 år (Millennials) .....	28
4.6.1	Hva de under 30 år sa om seg selv, egen generasjon og kommunikasjon .....	28
4.6.2	Hva de over 50år sa om yngre generasjoner og kommunikasjon .....	30
4.7	Delkonklusjon om kommunikasjon.....	31
4.8	Motivasjon - de over 50 år (Generasjon X og Baby Boomers).....	33
4.8.1	Hva de over 50 år sa om sin egen generasjon angående motivasjon .....	33
4.8.2	Hva de under 30 år sa om eldre generasjoner og motivasjon.....	35
4.9	Motivasjon - de under 30 år (Millennials).....	36
4.9.1	Hva sa de under 30år om sin egen motivasjon.....	36
4.9.2	Hva de over 50 år sa om de yngre generasjoners motivasjon og generasjonsforskjeller.....	38
4.10	Delkonklusjon om motivasjon .....	38
4.11	Sammenligning av generasjoner - analyse.....	40
4.12	Oppsummering av funn.....	41
4.13	Funn som var som forventet .....	42
4.14	Funn som var uventet.....	42
4.15	Metodiske svakheter .....	43
5	Konklusjon .....	44
	Figur og tabell .....	46
	Referanseliste .....	47

## Tabelliste

Tabell 1.1 Forventninger til funn ..... s.12-13

Tabell 1.2 Oppsummering av funn ..... s.41-42



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vi har sett på generasjoner og påvirkning av forskjeller mellom generasjoner på arbeidsplassen i denne oppgaven. Vi har undersøkt om vi fant de forskjellene mellom generasjonene populært kalt Millennials-generasjonen i aldersgruppen 25 - 30 år, og Baby Boomers og Generasjon X i aldersgruppen 50 - 70 år på arbeidsplassen innenfor områdene gruppearbeid, kommunikasjon og motivasjon.

Å snakke om forskjeller mellom generasjoner virker å være populært. I media og de samtale vi omgir oss med så har vi en opplevelse av at er det generelt akseptert at man kan dele inn personer etter hvilken generasjon man er født inn i. Dette er ofte populært i media og populærvitenskapelige artikler og ledelseslitteratur. Et enkelt google søk på “generasjonsforskjeller på arbeid” gir 4030 treff, på engelsk er det over 22 millioner treff. Eksempel på artikkel i media på tema er “Hørt om «non-binary» og «graysexual»? Generasjon Z vil endre TV-bransjen, mener ekspert.” (Aftenposten, 2019) og TV2 har en egen tv-serie som het “Generasjon Z”, en dramaserie som “speiler livet som tenåring i et av verdens rikeste land anno 2018” (tv2.no, 2018).

Når vi ble presentert for generasjonsteorien i vårt ledelsesstudium virket dette som et interessant område å se nærmere på, spesielt siden vi syntes at det vi så presentert i denne teorien virket å være korrekt. Men kunne det virkelig være så enkelt som det var lagt opp til?

## 1.2 Problemstilling

Problemformuleringen vår er om generasjonsteori stemmer i praksis. Vår hovedhypotese er basert på teori som eksisterende forskning og litteratur viser. Hypotesen har vi utarbeidet på grunnlag av den teorien vi har undersøkt om er at det er forskjeller mellom generasjoner som påvirker kommunikasjon, motivasjon og samarbeid i arbeidslivet.

Dette er en deduktiv tilnærming, som vil si at man går fra teori til empiri, og forskningen skal være styrt av teorien (Jacobsen, 2015, s. 23). Variablene er kommunikasjon, motivasjon og samarbeid på den ene siden og generasjonsforskjeller på den andre. Undersøkelsesenheter er arbeidstakere i ulike generasjoner. Konteksten til undersøkelsen er Nord-Norge i 2021, mens teorigrunnet er hentet fra hele verden.

Mesteparten av både akademisk og populærvitenskapelig litteratur om generasjoner påstår at ulike generasjoner har spesifikke kjennetegn basert på fødselsår. Dette er kritisert å blant annet ikke hensynta kontekst, livsløp, at arbeidslivet endrer seg og andre faktorer. Vi vil teste påstander i teori om typiske kjennetegn gjennom kvalitativ metode.

### **1.3 Oppgavens disposisjon**

Vi ser på teoretisk bakgrunn først. Vi tar for oss litteratur som representerer mesteparten av teori om generasjoner, og så ser vi på hvordan de beskriver generasjoner og hvordan annen teori kritiserer denne teorien. Vi presenterer så funnene vi har gjort i vår forskning, og sammenligner dem med teorien. Til slutt konkluderer vi med de største trekkene og med anbefalinger om videre forskning.

## **2 Teoridel**

Vi har valgt artikler som har oppsummert forskning på området. Vi har sett på eldre og nyere litteratur. Det er mye forskning på området, og også noe litteratur av ikke-akademiske forfattere. Det er mye teori innen ledelseslitteraturen forfattere som enten er konsulenter eller som oppgir at de har mye erfaring på tema generasjoner.

### **2.1 Teoretisk forankring og generell teori**

#### **2.1.1 Definisjon av generasjoner og generasjonsforskjeller**

En generasjon kan defineres som “en identifiserbar gruppe som deler fødselsår, alder, beliggenhet og viktige livshendelser i kritiske utviklingsfaser” ifølge Tobize (referert i Grubb, 2017, s. 15). Vanligvis er generasjonene definert som en kohort født innenfor samme periode mellom 15-20 år ifølge The Pew Research Center (referert i Grubb, 2017, s. 15).

Forskere som undersøker generasjonsforskjeller på arbeidsplassen har i hovedsak vært innenfor kohortperspektivet, med fokus på forskjeller mellom generasjonene definert innenfor de ulike kohorter etter fødselsår ifølge Foster (referert i Lyons & Kuron, 2013, s. 141). Ifølge en gjennomgang av forskningslitteraturen av Lyons & Kuron (2013, s. 141-142) har generasjoner oftest blitt delt i fire kohorter basert på fødselsår, dette er: “Veteraner” (også omtalt som tradisjonallister) født fra slutten av andre verdenskrig, “Baby Boomers” født på 1960 tallet, “Generasjon X” født fra 1960 til slutten av 80 tallet, de nyeste generasjonene født fra tidligst slutten av 1970 tallet eller begynnelsen av 1980 tallet og fra slutten av 1990 tallet har flere benevnelser, herunder: "Generasjon Y", "Millennials", "Generation Me" og

"Nexters". Det er variasjon i hvordan generasjonene avgrenses innenfor fødselsår (Lyons & Kuron, 2013, s. 141-142).

Teori fra et sosialt perspektiv er definert av Mannheim og Pilcher som en gruppe individer født innenfor samme historiske og sosiokulturelle kontekst, hvor denne definisjon omfatter en gruppe som opplever de samme hendelsene innenfor denne konteksten, og dermed utvikler noen felles trekk, eller kjennetegn (referert i Lyons & Kuron, 2013, s. 140). Men selv om vi har en gruppe mennesker som har vokst opp innenfor den samme kulturelle og historiske kontekst, så vil man kunne handle ulikt på disse "egenskapene" ettersom hvilken livsfase man er i på det tidspunkt ifølge Ryder (referert i Lyons & Kuron, 2013, s.140). Et eksempel på hvordan antatte forskjeller mellom generasjonene er formet etter fødselskohort er som Bruce Tulgan (2016, s. 7) trekker fram, at generasjon X vokste opp uten mye tilsyn fra foreldre, mens Millennials hadde mye tilsyn, spesielt generasjon Z [Millennials]. Dette gav generasjon Z [Millennials] mye selvtillit (Tulgan, 2016, s. 7-8).

Bakgrunn for kohort-basert forskningslitteratur på generasjoner har hatt fokus på å vise til hvordan bedre ledelse kan gjøres basert på denne forskningslitteraturen om forskjeller mellom generasjonene. (Lyons & Kuron, 2013, s. 148) Forskningslitteratur på generasjoner innenfor kohorter har særlig fokusert på hvordan mulige konflikter kan unngås.

Ifølge Ferri-Reed (2013, s. 13) er den vanligste kilden til konflikt mellom Millennials og eldre generasjoner blant annet å gjøre med forskjeller i arbeidsetikk og bruk av teknologi. Litteratur om generasjonsforskjeller påstår at problemet med kommunikasjon og ledelse kommer fra generasjonsforskjeller. Her er to sitater fra populærlitteraturen:

*“Det har aldri vært enkelt å administrere mennesker. Fast mellom arbeidsgiver og ansatte, er ledere i oppgave med den tøffe jobben med å forhandle om deres ofte konkurrerende behov og forventninger. [...], Å være leder er enda vanskeligere når en ny generasjon kommer inn i arbeidsstyrken og bringer med seg nye holdninger og atferd. Hver dag forteller ledere og ledere i organisasjoner i alle former og størrelser i omtrent alle bransjer over hele den vestlige verden meg historier om å jobbe med den nye generasjonen av unge ansatte - den såkalte Millennials Generation - som antyder at dette kan være mest vanskelig generasjon å administrere ennå» (Tulgan, 2016, s. 3).*

*“Av en eller annen grunn har konflikt mellom Millennials og eldre generasjoner på arbeidsplassen vært voldsom. Den vanligste klagen er at millennias mangler samme arbeidsmoral som eldre generasjoner. Millennials er også kjent for å utfordre status quo og måten ting har blitt gjort tidligere - spesielt hvis teknologi ville gjøre disse prosessene mer hensiktsmessige og effektive. ” (Ferri-Reed, 2013, s. 13)*

“Ledelse etter generasjoner”, eller på engelsk “management-by-generations”, er en egen praksis for ledelse etter generasjonsteori (Reed & Thomas, 2020, s. 1) som i hovedsak er basert etter en kohortbasert tilnærming (Reed & Thomas, 2020, s. 3)

Men viser forskningen på generasjonsforskjeller faktisk noen tydelige forskjeller? Ifølge en gjennomgang av forskningslitteraturen av Lyons & Kuron (2013, s.149) på temaet de siste årene viser det seg at det finnes noe hold for at det er en økning av individualisme i de yngre generasjoner, samt ifølge Blok (referert i Lyons & Kuron, 2013, s.149) går vi mot en økt “individualisering” i samfunnet.

Hvordan påvirker disse antatte generasjonsforskjeller samhandling og kommunikasjon på arbeidsplassen? Kommunikasjon er en kompleks prosess som omfatter å sende, motta og tolke beskjeder, allerede i 1976 viste Dance og Larson til 126 publiserte definisjoner av kommunikasjon (referert i Dainton & Zelle, 2019, s. 2). Kommunikasjon skjer i en kontekst hvor mange faktorer påvirker, det kan være vanskelig å peke på hva som er faktisk påvirker kommunikasjonen, er det faktiske forskjeller mellom generasjonene eller andre faktorer? Det er ikke noen helhetlig teori enda som forklarer generasjonsforskjeller i kommunikasjon på arbeidsplass (Dainton & Zelle 2019, s. 68), men ifølge forskergruppen The Palo Alto Group er det fire hoved antagelser av kommunikasjon, som kan brukes kombinert for å forklare noe av bakgrunnen for misforståelser innenfor kommunikasjon (Dainton & Zelle, 2019, s. 65).

Den første er «umuligheten om å ikke kommunisere», den andre er at «all kommunikasjon har både innhold i form av verbale og nonverbale meldinger, og at kommunikasjon kan oppfattes ulikt etter relasjonen imellom de som kommuniserer. Den tredje antagelsen er tendens til å ha individuell oppfatning av kommunikasjonen. Den fjerde antagelsen er ifølge Watzlawick at kommunikasjon har ulike koder, som kan deles inn i “digitale” og “analoge” koder, med digitale menes ord eller symboler, og analog er nonverbal kommunikasjon (referert i Dainton & Zelle 2019, s. 67). Analog kommunikasjon misforstås ikke så lett, fordi det er direkte



sammenheng mellom symbol (for eksempel et smil) og betydningen (referert i Dainton & Zelle, 2019, s. 67). Et eksempel på digitale koder som oppfattes og brukes ulikt er bruk av emoji'er (tegn som symboliserer gjennom ulike typer sinnsstemninger) gjennom sosiale medier, de ulike generasjonene har ulike preferanser, og legger ulik betydning i disse, noe som kan skape misforståelser i kommunikasjonen. I en nettartikkel på NRK av Vestly (2021) var det blant annet vist til at en emoji som symboliserer at man "ler så man gråter" ble brukt til kondolanse, antagelig har avsender oppfattet emoji'en som "gråtende". Ifølge artikkelen så mener også generasjon Z at denne emoji er "teit" og den brukes mest av eldre generasjoner.

Ifølge Tolbize (2008) så er det mer sannsynlig at konflikt mellom generasjoner oppstår av feil oppfatninger enn fra faktiske forskjeller, og effektiv og god kommunikasjon er derfor viktig (Tolbize, 2008, s. 13).

Artikkel av Pathirage & Weerasinghe (2020) handler om teamwork og hvordan antatte forskjeller mellom generasjon X og Y er beskrevet i annen litteratur, de oppsummerer at Generasjon X er antatt å være dårlig på teamwork (liker å jobbe alene), og generasjon Y er gode. En mulig kilde til konflikt er at generasjon Y har god selvtillit og kan oppleves som arrogant av generasjon X (Pathirage & Weerasinghe, 2020, s.6-7). De gjorde en undersøkelse på dette og konkluderte med at det ikke var forskjeller (Pathirage & Weerasinghe, 2020, s.11).

Oppsummert så virker forskningen å være sprikende, eller noe uklar på hva de faktiske forskjeller er og hvor store de er, og i hvor stor grad de fører til konflikter. Det er også slik at forskningen på generasjonsforskjeller i større grad beskriver ulike forskjeller enn å faktisk forklare dem ifølge Joshi, Dencker og Franz (referert i Lyons & Kuron, 2013, s. 139).

### **2.1.2 Baby Boomers og Generasjon X**

Okros (2020, s. 10) beskriver Boomers som personer som er født fra midten av 40-tallet til tidlig 60-tallet, og disse er formet av den kalde krigen, Vietnamkrigen, studentaktivisme, feminisme, romfart og hjemmeværende mødre. Deres verdier er anerkjennelse og å skille seg ut og deres tilnærming til arbeid er å være en drevet serviceorientert lagspiller som ikke vil være mikrostyrt og de lever for å jobbe (Okros, 2020, s. 10).

Generasjon X blir beskrevet av Okros (2020, s. 10) som personer født fra tidlig 60-tallet til tidlig 80-tallet, og disse er formet av energikrisen, krig mot narkotika, teknologiens første bølge, Berlin-murens fall, AIDS, arbeidende mødre, og stigende skilsmissestatistikker. Deres verdier er fleksibilitet, ærlighet, tilbakemelding og å balansere arbeidsliv og fritid, og deres

tilnærming til arbeid er å være uavhengig, selvforsynt, ikke imponert av autoritet og fokusert på egenutvikling, og de jobber for å leve (Okros, 2020, s. 10).

Basert på teori Tolbize (2008, s. 3) har sett på så tror Baby Boomers at hardt arbeid og andre ofre er prisen man må betale for suksess, og at de startet trenden med å være arbeidsnarkomane, og at de liker gruppearbeid, samarbeid og ta avgjørelse i grupper.

Lyons & Kuron (2013, s. 147) sier populærlitteraturen innen ikke-akademisk generasjonsteori mener at Generasjon X er mer konkurranseorientert og selvstendig enn Boomers, og at Baby Boomers er mer glad i teamarbeid enn Generasjon X. Lyons & Kuron (2013, s. 148) trekker slutningen at de to generasjonene legger lik vekt på teamarbeid, men har forskjellige tilnærminger til teamarbeid. Karp et al. (referert i Tolbize, 2008, s. 4) sier at selv om Generasjon X er mer individualistisk så liker de gruppearbeid bedre enn Baby Boomers. Dette er et eksempel på de motstridende funnene som finnes i generasjonsteorien.

Dainton & Zelle (2019, s. 69) oppsummerer forskningslitteratur om generasjoner og sier at for Baby Boomers er det viktig med hensyn til jobbtilfredshet “å gjøre en forskjell” og motivasjon kan komme av indre verdier, og generasjon X er opptatt av å endre regler for å være tilfreds på jobb og motivasjonen kommer fra mer ytre verdier som tid, penger og frihet. Boomers foretrekker kommunikasjon person til person i diskusjoner og møter, og Generasjon X foretrekker kommunikasjonen direkte og er komfortabel med teknologi (Dainton & Zelle, 2019, s. 69).

Baby Boomers er vant med tradisjonelle hierarkier og det kan derfor bli konflikter når de yngre ikke har respekt for disse hierarkiene (Ferri-Reed, 2013, s 13). Ferri-Reed (2013, s. 13) sier videre at generasjon X kan være mindre tilbøyelig til å like å jobbe i grupper enn Baby Boomers. Generasjon X er skeptisk til autoriteter og regler, og konflikter kan komme når deres kollega eller ledere tar en autokratisk tilnærming (Ferri-Reed, 2013, s 13). Uformelt skryt og ærlige tilbakemeldinger er viktigere for X-ers enn mer offentlig anerkjennelse (Ferri-Reed, 2013, s 13).

### **2.1.3 Millennials (Generasjon Y og Z)**

De aller eldste definisjoner i av Millennials er definert allerede fra sen 1970-tallet / begynnelsen av 80-tallet, og frem til slutten av 1990-tallet (Lyons & Kuron, 2013, ss. 141-142). Millennials er den yngste generasjon i dagens arbeidsmarked, dette omfatter blant annet

det som kalles generasjon Y (1978-1989) og Generasjon Z (1990-2000) som er den yngste (Tulgan, 2016, s 5).

Den mest åpenbare forskjellen mellom de Millennials og eldre generasjoner er deres bruk av, eller avhengighet til teknologi som Millennials er vokst opp med, og generasjon Z, som er de aller yngste av Millennials i dagens arbeidsliv, hadde smarttelefon fra de var små, og er enda mer teknologisk avhengig (Pathirage & Weerasinghe, 2020, s. 6). Bruk av ny teknologi har påvirket utviklingen til Millennials-generasjonen (Okros, 2020, s. 46). Millennials er mye bedre på bruk av teknologi i informasjon og kommunikasjon sammenheng ifølge Pathirage & Weerasinghe (2020, s. 5) sin oppsummering av forskningslitteratur på temaet.

Dainton & Zelle (2019, s.68-69) har oppsummert forskningslitteratur de siste årene og hva de største kjennetegn er for hver av generasjonene i arbeidslivet frem til og med «Millennials» litteraturen har lagt frem. Ifølge Twenge og Campell (2008) sin studie, som involverte over 1,4 millioner personer i studien (referert i Dainton & Zelle, 2019, s.68-69) viser det at Millennials-generasjonen kan ha en adferd som er annerledes fra tidligere generasjoner på arbeidsplassen med fire kjennetegn. Disse kjennetegn er at de har mindre behov for sosial aksept (som å følge regler), de har økt grad av selvtillit og narsissisme, behov for å årsaks forklare hendelser til egen innsats, arbeidsmiljøet, eller eksterne faktorer. Det er en tendens til at de tar ansvar for egen suksess eller fiaskoer. Det siste fjerde er at Millennials har en høyere grad av angst og depresjon enn tidligere generasjoner. Undersøkelsen viste også at kvinner i Millennials-generasjoner er mer påståelig enn kvinner i tidligere generasjoner. (referert i Dainton & Zelle, 2019, s.69).

Det er ifølge litteratur innen kohortperspektivet resultater som peker mot at yngre generasjoner har en personlighet som er mer selvsentrert og med høyere selvtillit (Lyons & Kuron, 2013, s.149) Dette er det Twenge's (referert i Lyons & Kuron, 2013, s.149) kaller "Generation Me". Ifølge Pew Research Center og Glass er de yngste av Millennials (generasjon z) den aller mest selvsikre generasjonen gjennom tidene (referert i Pathirage & Weerasinghe, 2020, s. 5).

Millennials har vokst opp med beskyttende "helikopterforeldre" og er vant til å være i sentrum for oppmerksomheten (Okros, 2020, s. 46), det er kanskje grunn til at de oppfattes selvopptatt. Lyons & Kuron (2013) oppsummerer med at forskningslitteraturen viser en tendens til at Millennials er mer nevrotiske, utadvendte og pliktoppfyllende, og at de har

høyere grad av angst og depresjon sammenlignet med eldre generasjoner (Lyons & Kuron, 2013, s.149). Det er noe bevis for at personligheter til Millennials er mer utadvendte, og at de har høy selvtillit (Kuron & Lyons, 2013, s. 144). Men det er også slik at personlighet er ganske formbar frem til 30-årene ifølge Terracciano (referert i Lyons & Kuron, 2013, s. 144), og derfor så vil generasjonsforskjeller i personlighet kunne endre seg med livsløp, mer forskning trenges på dette (Lyons & Kuron, 2013, s. 144). Altså forskjellene må sees i et langsiktig perspektiv, de er ikke statiske og kan endre seg med alderen.

Millennials vil ha en karriere som er mer ekstrovert og sosial (Lyons & Kuron, 2013, s.144). De føler at de har rett på informasjon ifølge Ng, Schweitzer og Lyons (referert i Okros, 2020, s. 47). Millennials (generasjon y) er også komfortabel med endringer ifølge Jenkins (referert i Tolbize, 2008, s. 4) og de multitasker ifølge The National Oceanographic and Atmospheric Office of Diversity (referert i Pathirage & Weerasinghe, 2020, s. 5), mer sosial og glad i teamarbeid ifølge Ozkan og Solmaz (referert i Pathirage & Weerasinghe, 2020, s. 6).

Twenge og Campell (2008) referert i Dainton & Zelle (2019, s. 68) konkluderte med at Millennials har behov for mer fleksibilitet i forhold til arbeidsplass og arbeidstid (når, hvor, hvordan de jobber), samt at det er viktig med god balanse mellom arbeid og fritid. At de ønsker et mer balansert liv påpeker også Crampton & Hodge (referert i Tolbize, 2008, s. 4). Millennials (generasjon y) behov for fleksibilitet påpeker også Martin (referert i Tolbize, 2008, s. 5) og Okros (2020, s. 47). Millennials er også mer uavhengige ifølge Crampton & Hodge (referert i Tolbize, 2008, s. 4) og er multitaskers ifølge The National Oceanographic and Atmospheric Office of Diversity (referert i Tolbize, 2008, s. 4) og Okros (2020, s. 47).

Ifølge Ferri-Reed (s. 13, 2013) sin populærvitenskapelige artikkel innenfor kohortperspektivet, så er Millennials kjent for å verdsette sin fritid, kanskje mer enn arbeidstiden, og at dette kan føre til konflikter. Ferri-Reed (s. 13, 2013) sier videre at Millennials er kjent for å verdsette mangfold godt, og at det kan være med å gjøre dem flink til å jobbe i grupper, men at deres selvsikkerhet, som kan oppleves som arroganse, kan være med på å gjøre dem dårligere på samarbeid. Deres selvsikkerhet kan også føre til ideer om urealistiske nivå av suksess (Ferri-Reed, 2013, s 13). En gjennomgang av forskningslitteratur viser at yngre generasjoner (Millennials) prioriterer en god balanse mellom fritid og jobb i større grad enn eldre generasjoner (Kuron & Lyons, 2013, s. 147). De er også mer uavhengige ifølge Crampton & Hodge, 2006 (referert i Pathirage & Weerasinghe, 2020, s. 5)

Det går igjen i den ikke-akademiske litteraturen at yngre generasjoner (Millennials) er mindre glad i samarbeid enn de eldre generasjonene, men det er lite bevis for dette ifølge oppsummering av forskningslitteraturen. (Lyons & Kuron, 2013, s.148). Millennials foretrekker faktisk samarbeid / teambasert arbeid. ifølge forskning, og teknologi har påvirket hvordan de har utviklet seg og jobber (Okros, 2020, s. 46-47) og Millennials (generasjon y) liker teamarbeid bedre enn eldre generasjoner ifølge Pathirage & Weerasinghe (2020) sin oppsummering av forskningslitteratur innenfor temaet (Pathirage & Weerasinghe, 2020, s. 5), i oppsummeringen deres sier de også at Millennials (generasjon y) er flink i teamwork og liker å bruke ny teknologi i teamwork (Pathirage & Weerasinghe, 2020, s. 7). At yngre generasjoner liker teamarbeid viser også annen forskningslitteratur blant annet ifølge Zemke (referert i Tolbize, 2008, s. 4). Millennials er også mer tolerant ifølge Stafford og Griffis (referert i Okros, 2020, s. 47). Det kan kanskje være en grunn til at de antas å være gode på samarbeid?

Konflikt mellom eldre generasjoner kan komme av at Millennials har en lavere arbeidsmoral og stiller spørsmål (Dainton & Zelle 2019, s. 68). Boomers mener ofte at Millennials mangler respekt for autoriteter (Okros, 2020, s. 47) og ifølge Tolbize (2008) sin oppsummering av generasjonsforskjeller så er Millennials (generasjon y) mindre lojal til organisasjonen og mer lojal til en ide eller produkt (Tolbize, 2008, ss. 8-9) Millennials har også ifølge Costanza et mindre engasjement for organisasjon (referert i Lyons & Kuron, 2013, s. 146) og ifølge Lyons & Kuron (2013) er det tendenser innen forskningen på temaet som antyder bevis for at engasjement for organisasjonene reduseres med de yngre generasjoner, altså Millennials (Lyons & Kuron, 2013, s. 146). Yngre generasjoner (Millennials) har lettere for å bytte jobb da de er ifølge Dries mer mobile i karrieren (referert i Lyons & Kuron, 2013, s. 148).

Millennials får sin jobbtilfredshet fra mye tilbakemeldinger og blir motivert av umiddelbare tilbakemeldinger, ros, jobbmuligheter og status, og de kommuniserer ved å være konstant pålogget og er tungt avhengig av teknologi (Dainton & Zelle, 2019, s. 69). Millennials krever også mange tilbakemeldinger, og øyeblikkelig belønning (Grubb, 2017, ss. 19), de vil bli hørt, og få tilbakemeldinger umiddelbart og løpende (Tolbize, 2008, s. 8).

Det er forskning som tyder på at relasjonsbasert ledelse er foretrukket av de yngre generasjoner (Lyons & Kuron, 2013, s 149). Millennials (generasjon y) ønsker også ledere som lytter ifølge Deal (referert i Tolbize, 2008, s. 10), og Millennials vil være med å ta beslutninger på jobb ifølge Rainer & Rainer og Taylor (referert i Okros, 2020, s. 47).

#### **2.1.4 Levetidsutviklingsperspektivet, social forces-perspektivet og kritikk av forskning på generasjoner.**

Rudolph & Zacher (2017) presenterer levetidsutviklingsperspektivet som et rammeverk for å beskrive utviklingsprosesser over tid, fremfor å kategorisk skille generasjoner.

Levetidsperspektivet anerkjenner at vi har en kontinuerlig utviklingspåvirkning, at det er et mangfold både imellom generasjoner og innenfor generasjonene, og ser i større grad på hvordan ulike livsfaser påvirker hvordan vi er (Rudolph & Zacher, 2017).

Lyons & Kuron (2013, s. 139) sier i sin gjennomgang av forskning på generasjonsforskjeller spesielt i perioden 2009 til 2014 at den er beskrivende i stedet for å utforske det teoretiske grunnlaget for generasjonskonstruksjonen. De mener at forskningen er motstridende og full av metodiske uoverensstemmelser som gjør det vanskelig å generalisere funnene (Lyons & Kuron, 2014, s. 139). De etterlyser en mer nyansert og teoretisk forskningsagenda som ser på generasjoner som en “social force”, eller sosial kraft, i stedet for kun en demografisk variabel, og oppfordrer videre forskning til å være kvalitativ, og å ta mer hensyn til kontekst og være mer metodisk nøysom (Lyons & Kuron, 2013, s. 139).

Lyons & Kuron (2013, s. 140) sier videre at det er to perspektiver i generasjonsforskningen; social forces-perspektivet og kohortperspektivet. Social forces-perspektivet, som kommer opprinnelig fra sosiolog Karl Mannheim, ser både på alder, periode og kohort som elementer som påvirker hverandre, i stedet for at elementene som står i kontrast til hverandre som i kohortperspektivet som kommer opprinnelig fra sosiolog Norman B. Ryder (Lyons & Kuron, 2013, s. 141). Social forces-perspektivet gir en mer nyansert tilnærming til generasjoner, og fokuserer på den dynamiske interaksjonen mellom nye og gamle ideer som legger til rette for endringer i organisasjoner (Lyons & Kuron, 2013, s. 141). Lyons & Kuron (2013, s. 150) sier det er kohortperspektivet som er det absolutt mest brukte perspektivet i forskning på generasjoner i dag. Det er funn i teori innen kohortperspektivet som vi bruker i denne oppgaven til å teste om vi finner i praksis hos arbeidstakere i Nord-Norge.

Lyons & Kuron (2013, s. 142) trekker frem utfordringen som ligger i at man bruker populære amerikanske generasjonskategorier som teoretisk grunnlag i studier utført i mange forskjellige land. Mannheims teori er at generasjoner blir skapt innenfor et sosiohistorisk sted, og dette gjør det lite passende å bruke en generasjonskonfigurasjon skapt i et samfunn på et annet samfunn (Lyons & Kuron, 2013, s. 142). Likevel, de argumenterer for at teknologi,

kommunikasjon og globalisering av økonomien kan gjøre at vi har en fremvoksende “global generasjon” (Lyons & Kuron, 2013, s. 142). Det kan derfor være relevant å gjøre som vi har gjort i denne oppgaven, nemlig å bruke teori hovedsakelig fra USA og se om vi finner det som beskrives der hos respondenter i Nord-Norge.

Lyons & Kuron (2013, s. 153) kritiserer forskere for å være for opptatt av å se på om generasjonsforskjeller eksisterer og hva generasjonsforskjellene består av, og for lite opptatt at teoretiske spørsmål og bygge ny teori. De etterlyser en mer modenhet innen studiet av generasjonsforskjeller, og at beskrivende studier er utilstrekkelig ettersom generasjoner viser seg mer og mer å være komplekse, kontekstavhengige og flerdimensjonale (Lyons & Kuron, 2013, s. 153). Lyons & Kuron (2013, s. 153) aviser at generasjonsforskjeller kan enkelt observeres ved å sammenligne tilfeldige prøver av mennesker født i visse fødselsår, og at tiden er inne for å slutte å se på fødselskull som kilde til arbeidsforskjeller og å utvikle et mer nyansert syn på generasjonsidentitet og dens innvirkning på arbeidsplassen. Sosial forces-perspektivet foreslår at det finnes dynamiske forhold mellom undergrupper i og på tvers av generasjoner, og at man må forstå generasjonsforskjeller som samspillet mellom livsløpseffekter og historisk og sosial kontekst (Lyons & Kuron, 2013, s. 153).

Lyons & Kuron (2013, s. 153) mener at fremtidig forskning bør utforske mekanismene som generasjonsidentiteter blir aktualisert gjennom i organisasjoner, hvordan generasjonsunderenheter forholder seg til generelle generasjonsidentiteter, hvilke spørsmål som utløser generasjonskonflikter på arbeidsplassen, hvordan oppfatninger av generasjonsforskjeller påvirker holdninger og atferd og hvordan generasjonsidentitet krysser andre former for mangfold i utformingen av arbeidsrelaterte variabler. At organisasjoner og jobber endrer seg over tid bør også spille en viktig faktor når man studerer generasjoner (Lyons & Kuron, 2013, s. 146).

*“Research on generational differences, as a popular topic of media attention, is susceptible to exaggeration and reductionism. We must therefore strive to take a balanced and critical approach to the interpretation and reporting of findings and not to “fan the flames” by perpetuating unfounded stereotypes.”* (Lyons & Kuron, 2013, s. 153).

Reed & Thomas (2020, s. 1) argumenterer for at konseptet generasjoner er blitt et sentralt element i debattene om dagens samfunn, og at det de kaller “management-by-generations”,

eller det å lede ved å fokusere på generasjoner, er en stadig fremtredende måte å lede på. Artikkelen spør spørsmål blant annet om effekten av at man identifiserer seg med de forskjellige karakteristikkene til de generasjonene som mye av populærlitteratur setter søkelys på (Reed & Thomas, 2020, s. 15). Reed & Thomas (2020, s. 15) sier at å lede gjennom "management-by-generations" er et effektivt redskap, og at det må forskes mye mer på temaet. Problemer de nevner som det ikke har vært forsket på er for eksempel rundt motstand mot denne måten å lede på (Reed & Thomas, 2020, s. 15).

Reed & Thomas (2020, s. 15) prøver å forstå hvorfor det er så appellerende å bruke "management-by-generations" til tross for at denne typen ledelse er så analytisk upresis, gjennom å se på forskning på generasjoner og Foucaults teorier om makt. "Foucauldian studies of age and ageing (e.g. Biggs and Powell, 2001; Powell, 2017; Powell and Biggs, 2003) highlight that a bio-medical construction of age dominates to govern older people and a more socially constructed appreciation of age is a potential area for dissonance." (Reed & Thomas, 2020, s. 15)

## 2.2 Forventninger til funn i forhold til teori

Vi setter søkelys på tre temaer i forbindelse med generasjonsforskjeller på arbeidsplassen: samarbeid, kommunikasjon og motivasjon. De to gruppene vi sammenligner er 25 – 30 år og 50 – 70 år. I tabellen under viser vi hva vi forventer å finne basert på litteratur innen kohortperspektivet summert over. Vi ser også på hva kohort-teorien sier kan være mulig kilde til konflikt på grunn av forskjellene mellom generasjonene.

Tabell 1.1 Forventninger til funn

	<b>Under 30</b> (Generasjon Y/Millennials)	<b>Over 50</b> (Generasjon X og Babyboomers)	<b>Mulig kilde til konflikt</b>
<b>Samarbeid</b>	Liker samarbeid, er god på samarbeid (ulik: mer selvsikker)	Liker samarbeid, men er ikke så god på det, Boomers liker samarbeid noe mer en Xers.	Selvsikkerhet hos Millennials kan oppleves som arroganse av de eldre. Nye ideer spesielt ifm. det digitale.
<b>Kommunikasjon</b>	Hyppig kontakt. Konstant pålogget og digital. Ønsker fleksibilitet iht. hvordan de jobber (digitalt, og vil ha god	Direkte, komfortabel med teknologi (gen X) Ansikt til ansikt, diskusjoner og møter (Babyboomers)	Forskjeller på kunnskap på teknologi, og at de eldre vil møtes fysisk, mens de yngre foretrekker digitale møteplasser. De yngre



	balanse mellom fritid og jobb)		vil jobbe mer fleksibelt, de eldre mer innenfor rammer. Gen X'ers er mer selvstendig.
<b>Motivasjon</b>	Tilbakemeldinger spesifikk og hyppig. Mye anerkjennelse/ros. Tåler kritikk dårligere. Ledelse: vil ha mer relasjonsbasert verdsetter fritid –og fleksibilitet i henhold til når / hvor de jobber.	Endre regler (gen X) gjøre en forskjell (Baby Boomers) Tilbakemeldinger, men mer selvstendig	De eldre vil kunne finne det vanskelig at de yngre vil ha så mye tilbakemeldinger, og motsatt (egen tolkning). Mulig konflikt: leder gir ikke Millennials nødvendig/riktig /spesifikk tilbakemelding
Kilder:	1)tab. 4.3 daiton og zelley. (2019). Ferri-Reed (2013). Pathirage, U. K. og Weerasinghe, T. D. (2020). Lyons & Kuron (2013).		

Det første tema er samarbeid. Vi undersøkte hvordan samarbeid oppleves, og hvordan det fungerer på tvers av generasjoner. Vi definerer gruppearbeid eller teamwork som alt samarbeid med andre.

Basert på gjennomgang av generasjonslitteraturen referert til over, så forventer vi at Millennials (25 – 30 år) er vant med samarbeid og god på samarbeid. Generasjon X er mer konkurranseorientert og selvstendig enn Boomers, og vi forventer at Generasjon X (over 50 - 55 år) er antatt å være dårlig på teamwork (liker å jobbe alene), selv om Generasjon X er individualister kan de like teamwork. Baby Boomers (55 – 70 år) forventer vi å være mer glad i teamarbeid enn X'ers (Ferri-Reed (2013, s. 13).

Vi forventer å kunne finne at Millennials har større selvtillit, og en mulig kilde til konflikt er at generasjon Y [Millennials] har god selvtillit og kan oppleves som arrogant av Generasjon X og Baby Boomers. Vi forventer også at Millennials er bedre på digitale plattformer enn de eldre generasjonene, og at dette kan skape konflikt fordi de eldre er mer motvillig til å bruke digitale hjelpemidler og er ikke så flinke på det.

Baby Boomers er vant med tradisjonelle hierarkier og det kan derfor bli konflikter når de yngre ikke har respekt for disse hierarkiene (Ferri-Reed, 2013, s 13), så her forventer vi konflikter. Generasjon X er skeptisk til autoriteter og regler, og konflikter kan komme når deres kollega eller ledere tar en autokratisk tilnærming (Ferri-Reed, 2013, s 13). Uformelt

skryt og ærlige tilbakemeldinger er viktigere for X'ers enn mer offentlig annerkjennelse (Ferri-Reed, 2013, s 13).

Forventet funn oppsummert i forhold til teamwork er at det er konflikt mellom Millennials på den ene siden og Generasjon X og Baby Boomers på den andre siden, når det kommer til samarbeid mellom generasjonene.

Det andre tema omhandler kommunikasjon på arbeidsplassen. Vi undersøkte hvilke kommunikasjonskanaler og verktøy de foretrekker, samt hvordan de ønsker kommunikasjon mot arbeidsplassen også utenfor arbeidstid. Det undersøkes også hvordan kommunikasjon fungerer på tvers av generasjonene.

Vi forventer at Boomers ønsker å kommunisere med møter ansikt til ansikt. Vi forventer at Generasjon X'ers er mer direkte og mer komfortable med teknologi enn Boomers. Millennials forventer vi å ville kommunisere på digitale plattformer og ha mer hyppig kontakt enn både Boomers og Generasjon X'ers. Konflikt kan komme av at Millennials vil ha mer digitale løsninger for å gjøre arbeid mer effektivt, og at de ønsker hyppig tilbakemeldinger og ros.

Forventet funn i henhold til teori er at Boomers jobber mer overtid, Generasjon X vil ha god balanse mellom arbeid og fritid, og Millennials vil ha mer fleksibilitet (når, hvor, hvordan de jobber) enn de eldre generasjonene, men med balanse mellom fritid og arbeid.

Det siste tema handler om motivasjon på arbeidsplassen, det undersøkes hva som gjør at de føler seg motivert og verdsatt på jobb. Tilbakemeldinger fra leder er sentralt i dette. Det undersøkes også om det er andre ting som er viktig for motivasjonen, og om de opplever at de motivasjon og behov for tilbakemeldinger er annerledes blant de yngre eller eldre generasjoner.

Vi forventer å finne at Millennials ønsker mer tilbakemeldinger, oftere ros, en mer relasjonsbasert ledelse og mer behov for støtte enn de eldre generasjonene. Millennials blir motivert av tilbakemeldinger og ros. Vi forventer å finne at Baby Boomers blir motivert av å få oppmerksomhet rundt at de endrer regler, og at Generasjon X blir motivert av å få oppmerksomhet rundt det at de gjør en forskjell.

## 3 Valg av metode og forskningsdesign

### 3.1 De valg som er gjort i denne undersøkelsen

Respondenter (mellom 25- 30 år) vi intervjuet tilhører generasjons-kategorien Millennials, innenfor Millennials har vi underkategorier Generasjon Y og Z. Alle de vi snakket med tilhører Generasjon Y. Respondenter (mellom 50-70 år) tilhører generasjon X og Babyboomers. To av dem tilhører generasjon X, og to tilhører den eldste generasjonen som er Baby Boomers.

Vi har valgt å sette søkelys på tre tema innen teorien; samarbeid, kommunikasjon og motivasjon. Vi har valgt disse temaene på grunn av at det er gjort forskning på temaet vi undersøker som oppsummert i teoridelen, og vil undersøke dette nærmere i praksis.

Vi tar utgangspunkt i amerikansk forskning og litteratur, og vi er interessert i å se hvordan dette ser ut i konteksten til den skandinaviske arbeidsplassmodellen. Det meste av litteratur om generasjonsforskjeller virker å være fra Amerika.

Vi har valgt å definere samarbeid som ganske vidt fordi alle respondentene har forskjellig arbeidshverdag, og vi holde det så åpent som mulig og få inn flest mulig erfaringer.

Problemstillingen kunne vært belyst på andre måter ved at vi tok inn flere tema, eller vi kunne ha satt søkelys på ett tema, men vi landet på en mellomting, nemlig tre tema.

Vi vil bruke egne data, og utføre og analysere kvalitative intervju. Vi bruker en intervjuguide som utarbeides med bakgrunn i teorien. Intervjuene er semistrukturert.

Ved bruk av kvantitativ metode ville det vært vanskelig å teste for eksempel motivasjon, fordi det ligger mye individuell tolkning i hva som kan være motiverende. Et kvalitativt intervju er bedre til å undersøke dette. Kvantitativ metode fungerer ikke så godt når vi ikke kjenner tema godt. Kvalitativ metode lar oss utforske temaet i samtalen med respondenten, og på den måten er vi mer fleksibel og har mulighet til å gå mer i dybden ved bruk av kvalitativ metode enn ved kvantitativ metode.

Vi har valgt å ikke snakke med ledere fordi vi er interessert i å høre synspunktene fra de sidestilte i bedrifter fordi vi undersøker dynamikken innenfor samarbeid og kommunikasjon på arbeidsplassen, er det et poeng at de er sidestilte og i kontekst med dynamikken i et samarbeid er de rette utvalget.

Vi er også interessert i dynamikken mellom de ansatte, hvordan de opplever hverandre og den typen samarbeid som foregår mellom sidestilte. Vi har også spurt dem om ting i forhold til leder, men vi har altså bare valgt å få de underordnede perspektiv. Videre forskning burde få inn synspunkter fra ledere. Populær og akademisk teori som er skrevet om generasjoner er hovedsakelig rettet mot ledere for å hjelpe dem få mer ut av staben sin.

Vi har valgt åtte respondenter, det er et lite utvalg, men det er dette vi har kapasitet til innen rammen for denne oppgaven. Videre forskning burde gjøres med et større utvalg for å konkludere med større sikkerhet.

Det er også en begrensning i tidsrom. Det kunne vært interessant og gjennomført undersøkelsen etter Covid også, for å høre om ting har endret seg spesielt i relasjon til det digitale og hvilken innvirkning det har på forholdet mellom generasjonene. Covid har gjort at bruk av digitale hjelpemidler har økt kraftig, og dermed har kunnskap om bruken av dette også måtte følge på, og det er i relasjon til bruken av det digitale vi har funnet kanskje de største og tydeligste forskjellene mellom generasjonene.

Vi har valgt individer fra gruppene mellom 25 - 30 år og mellom 50 - 70 år for å få kontrast og størst mulig forskjell i alder. Vi har fire personer fra hver gruppe.

Vi har også valgt individer som jobber på kontor. Dette fordi kontoransatte har en noenlunde lik arbeidssituasjon, de jobber også med de verktøyene vi spør om, altså digitale verktøy.

Vi har prøvd å holde et balansert utvalg når det kommer til kjønn, selv om kjønn ikke er noe vi tar opp i denne oppgaven. Undersøkelsen har fem kvinner og tre menn, altså et lite overtall kvinner. Vi har ikke funnet mye forskning på kjønn og generasjoner, annet enn at kvinner innen Millennials er mer påståelige enn tidligere generasjoner (Dainton & Zelle, 2019, s. 69), det kan tenkes det er en naturlig konsekvens av mer likestilling, men vi har valgt å avgrense tema til teori om generasjoner det er mer forskning på for å kunne teste teori i praksis med kvalitativ undersøkelse. Om vi hadde hatt mer tid og ressurser kunne vi undersøkt kjønn i generasjonsforskjeller. Ettersom det er så lite forskning på dette tema kunne det være interessant å se nærmere på dette. Likestillingen i de skandinaviske land er kommet langt i forhold til mange andre land, dette må man ta i betraktning dersom man henter inn teori med bakgrunn fra land som kanskje ikke er kommet like langt.

Teori vi har lest virker å handle om i hovedsak kontorarbeidere. Ingen av respondentene jobber nært hverandre, og de fleste jobber i forskjellige organisasjoner. Noen få jobber i samme bedrift, men disse jobber da i ulike avdelinger. Vi har vært opptatt av avstand mellom respondent fordi det er et sensitivt tema.

Alle unntatt ett intervju har foregått på Teams, altså videomøte. Dette er grunnet smittevernregler som følge av Covid. Dette har intervjuobjekter vært vant med å bruke, så det gikk bra. Vi tok notater under intervjuene, ettersom opptak kunne påvirke respondenten negativt. Vi ville at de skulle føle seg mest mulig avslappet og åpen til å snakke.

Respondentene jobber og bor i Nord-Norge. Vi har valgt dette området fordi det er der vi som forskere bor, og det er naturlig å velge dette ut fra ressurser og geografi. Vi har valgt Nord-Norge av praktiske årsaker, vi tror ikke geografi betyr så mye her, og forventer ikke at resultatet ville være annerledes andre steder i Norge.

Hvordan dette er tenkt analysert: Vi vil se hvordan respondenter svarer på våre spørsmål. Stemmer våre hypoteser, og er det noe uventet og nytt? Vi tar for oss tre tema; samarbeid, kommunikasjon og motivasjon. Innen hvert tema ser vi på hva hver gruppe, sier om seg selv og hva den andre gruppen sier om dem. Så ser vi på likheter og forskjeller i forhold til teori, og om vi finner noe nytt.

## **3.2 Etiske avgrensinger**

Å ikke velge noen fra den samme bedriften, eller samme avdeling innen større bedrift, er for å minimere fare for å røpe identiteten, og for at respondentene skal føle seg friere til å være så åpen som mulig.

Alle respondentene gav sitt samtykke skriftlig. Intervjuene anonymiseres og gjengis korrekt.

Vi har skrevet ned intervjuene og transkribert dem etterpå i felleskap, for å være sikker på at vi gjengir respondentene mest mulig korrekt.

# **4 Empirisk analyse og drøfting av funn**

## **4.1 Presentasjon og drøfting av funn**

Det har vært en spesiell kontekst ved at samfunnet har vært delvis nedstengt grunnet Covid-pandemien. Arbeidslivet er også i endring, en undersøkelse utført av Kantar som ble presentert i Aftenposten (referert av Bergwitz, 2021) viser at 76% er positive til digitale

møter, 84% har en god digital kompetanse til å mestre en digital hverdag og 68% vil velge digitale møter oftere enn før. Dette viser at vi har fått en normalisering av å jobbe digitalt, og at de fleste mener kompetansen er god nok. Det er grunn til å tro at funn som går på forskjeller mellom bruk og kompetanse av digitale verktøy er mindre mellom generasjonene nå enn før Covid.

Respondenter vi har spurt har vært positiv og vant med å ha møter på Teams (programvare for videomøte og annen kommunikasjon/samarbeid). Intervju på Teams mener vi derfor ikke har påvirket intervjuene. Det var en respondent som ønsket at intervjuet ble gjennomført fysisk, respondenten var den eldste i utvalget og hadde lavere grad av digital kompetanse sammenlignet med de andre respondentene.

Ville resultat kunne blitt annerledes på et annet tidspunkt? Det virker som Covid påvirket svarene, at det var annerledes pre-Covid. Intervjuene peker på det. Det er derfor interessant å se om dette ville endret seg når ting normaliseres.

I intervjuene ble det spurt hvordan de opplever å jobbe med folk som er eldre eller yngre enn deres generasjon. Vi spurte spesifikt om deres erfaringer med generasjoner som er over 50 år eller 30 år og yngre. Vi spurte om de opplevde at eldre eller yngre generasjoner skiller seg ut på måten de jobber på, og de ble spurt om hvordan de oppfattet de at yngre eller eldre generasjoner samarbeider med andre. De ble også spurt om de føler at de er typiske for personene på sin alder.

Innenfor tema kommunikasjon ble det spurt om hvilken kommunikasjonskanal de foretrekker i samarbeid med andre, for eksempel digital eller person til person fysisk? Det ble også spurt om hvilken type digital kommunikasjon de foretrekker (for eksempel. e-post, sosiale medier eller intranett) i arbeidshverdagen. Til slutt ble de spurt om hvordan de opplever at den eldre/ynge generasjonen foretrekker å kommunisere og hvordan de synes dette fungerer.

Til sist ble de spurt om motivasjon og tilbakemeldinger fra leder. De ble spurt om hva som motiverer dem på arbeidsplass, og hvor viktig det er med tilbakemeldinger fra leder, hvilke preferanser de har for tilbakemeldinger. De ble de spurt om de følte seg typisk for sin generasjon, og særlig i forhold til samarbeid, kommunikasjon og motivasjon.

I oppsummering og analyse av intervjuene så omtales de mellom 30-25 år som “yngre” generasjoner eller Millennials, og de mellom 50-70 år som “eldre” generasjoner eller

Generasjon X eller Baby Boomers. Vi har også nummerert intervjuene med nummer mellom 1-8 (dette står i parentes bak sitat eller oppsummering av det respondenten har sagt).

## **4.2 Samarbeid - de over 50 år (Generasjon X og Baby Boomers)**

### **4.2.1 Hva de over 50 år sa om seg selv angående samarbeid**

Det er en tendens til at alle de fire respondentene over femti år liker samarbeid. Alle sier de liker samarbeid og tre foretrekker det foran å jobbe alene. Det som nevnes som positivt med å jobbe sammen med andre er for eksempel muligheten til å få innspill og andre synspunkter, lære noe av andre og kjenne at man kan bidra, trygghet, at det blir et bedre resultat når man jobber flere sammen og at det gjør det mulig å gjennomføre store prosjekter.

Respondent nr. 3, som tilhører Babyboomer-generasjonen, sier den liker samarbeid, men at den har så stor arbeidskapasitet at den ikke trenger å samarbeide med sine kollegaer.

Respondenten sier videre at den foretrekker å ha ansvar for sine egne oppgaver, men at den liker å være sammen med de personene den jobber sammen med. Respondenten begrunner hvorfor den vil ha ansvar for egne oppgaver med følgende: “Jeg grubler ikke på svar, når noen spør, trenger jeg ikke spørre andre. Dersom det er noe jeg ikke kan, så kan jeg undersøke på nett hvor jeg finner svar” (nr. 3).

Respondentene over 50 år mener at det er visse premisser som skal ligge til grunn for godt samarbeid. En av sier at felles forståelse og tillit er viktig for godt samarbeid, og at man kjenner hverandre godt (nr. 6), og en annen sier det er viktig at hver enkelt har god kunnskap om det som det skal samarbeides om (nr. 1). En annen (nr. 8) sier at rett størrelse på gruppen er viktig for type jobb som skal utføres: “I samarbeid om skriving og dokumenter foretrekker jeg små grupper for da blir det fort rot med mange. Med praktiske oppgaver foretrekker jeg større grupper. Da kan man bruke kompetansen fra flere, og det blir mer fleksibelt.”

Noen nevner også negative ting med samarbeid. En nevner at selv om samarbeid er bra og nødvendig på store prosjekter, så blir det også mer å koordinere når flere jobber sammen (nr. 1). En respondent (nr. 6) sier at selv om den liker samarbeid, så foretrekker den samarbeid der man ikke jobber for tett sammen, men at man heller har en ramme man jobber innenfor og bidrar til:

*“Tett samarbeid ... med tett kontakt hele tiden, det kan bli krevende ... Man får lite armslag til å gjøre ting på sin egen måte, tar mye tid når man må fin kalibrere hele tiden, det er noe annet enn når for eksempel flere tar ansvar for hvert sitt fagfelt, det er en annen måte å jobbe på mer overordnet nivå, med mer selvstendig arbeid, og få møter. At man er uavhengig og samarbeider om felles ramme, felles mål, løser sine deloppgaver og kan få bruke seg selv som fagperson, det er min foretrukne måte å samarbeide på.”*

Nr. 1 og nr.3, altså de eldste og som er innenfor Babyboomer-generasjonen, sier de føler seg typisk i forhold til sin egen generasjon sitt syn på samarbeid. Eldre nr. 8 og 6, generasjon X, føler seg utypisk i forhold til sin generasjon når det kommer til samarbeid, og mener andre på sin alder ikke liker samarbeid så godt. Eldre nr. 6 sier: “Nei jeg tror ikke jeg er helt typisk, jeg tror jeg er mer glad i samarbeid. Jeg vil ikke si det gjelder i alle felt, men jeg er pådriver for dekkultur [i min bransje], men det krever noe annet av det samarbeidet, ting kan måtte endres på og så videre, så jeg skjønner at samarbeid kan oppleves krevende. For min del jeg er nysgjerrig og liker litt endring”. Nr. 8 sier de andre i sin generasjon er mer egenrådig og stå på sine ting, og sammenligner seg med den yngre generasjonen. Den samme respondenten føler seg også utypisk i forhold til sin egen generasjons holdning til bruk av digitale verktøy i kommunikasjon. Denne respondenten liker disse digitale verktøy godt og sier: “De [andre] eldre venter på at det digitale skal gå bort” (nr. 8).

#### **4.2.2 Hva de under 30 år sa om de eldre generasjonene angående samarbeid**

De spurte under 30 år er positive til å jobbe med eldre generasjoner. Erfaring trekkes fram av tre (nr. 5,2,4) av respondentene, de sier også at de setter pris på den erfaringen og erfaringsdeling fra de eldre som har vært lenger i arbeidslivet. En (nr.7) sier at eldre de kan “være mer garvet” og kommer med faglige innspill. De sier også at de eldre generasjonene gjør ting annerledes, det beskrives som blant annet tradisjonelt, fastgrodd, tradisjonsbundet, eller at de “tar andre snarveier”. En (nr.5) sier teknologi ikke sitter like godt hos de eldre. Respondenten (nr.5) sammenfatter hvordan dette kan påvirke samarbeidet slik:

*“I mange tilfelle så har de eldre mer erfaring, de har mer tyngde i avgjørelser, mitt største bidrag er å se verden fra annet perspektiv, hvordan man snakker, hva er som er selvsagt er ulikt for ulike generasjoner ... For eldre kan det være noe knotete for eksempel å undersøke noe, bestille noe, som vi unge nå synes er lett, tilsvarende noe*



*som er lett for eldre for eksempel offentlig systemer der det er godt etablert, er for en som er ung ikke alt selvsagt, da kan det være et viktig perspektiv og si at det er ikke selvsagt for den unge, jeg har perspektiv på hvordan det er å være ung, og kan da forklare ting ut fra mitt perspektiv”. -Sitat respondent nr.5.*

Respondenten (nr.5) opplever også at samarbeid fungerer bra med de over 50år, men sier også at alle på arbeidsplassen er over 50år så vurderingsgrunnlaget mot de yngre er derfor ikke så stort, respondenten har fra tidligere erfaring med samarbeid med de på egen alder.

Respondenten (nr.5) kommer også med et bra eksempel på godt samarbeidet mot de over 50år med at respondenten (nr.5) blir hørt, og at tross lite erfaring blir respondenten tatt på alvor.

En respondent (nr.4) sier at det er fordel for samarbeid med ulik sammensetning av alder og kompetanse, og at man kan lære av de som har lenger arbeidserfaring. En (nr.5) sier det er fint at de eldre har mer erfaring, mens en (nr.2) sier at de eldre med mer erfaring tar andre snarveier, men at de ikke alltid er bedre. En annen (nr.7) sier de kan komme med faglige innspill, men også være litt fastgrodd i måter å gjøre på, sier videre at det bruker å gå greit.

En av respondentene (nr.2) nevner forskjeller slik: “Vi skøyer jo litt mer med de på min alder. De holder det mer profesjonelt – de gamle”. En av respondentene (nr.4) sier at de litt eldre har jobbet lenger, og at de yngre kanskje er mer opptatt av å knytte kontakter. Respondenten mener videre at man kanskje er mer nysgjerrig jo yngre man er, og dermed mer lærevillig. Avslutter med å si at samarbeidet er bra, det er ikke noe tydelig som skiller seg ut. Denne personen poengterer også at personlighet er viktigere enn alder. (nr 4) En av respondentene (nr.4) sier at de eldre har mer selvtillit. En (nr.7) sier at personlighet er viktigere for samarbeidet enn alder.

De yngre nevner altså flere forskjeller mellom yngre og eldre generasjoner på arbeidsplassen, men påpeker også i intervjuene at de generelt ikke opplever det som et problem med de forskjeller som de nevner i intervjuene.

## 4.3 Samarbeid - de under 30 år (Millennials)

### 4.3.1 Hva de under 30 år sa om sin egen generasjon og samarbeid

De spurte under 30år sier at de liker samarbeid stort sett, ingen oppgir at de ikke liker det. En (nr.5) foretrekker samarbeid som arbeidsform. En (nr.2) sier at samarbeid går greit, respondenten oppsummerte det slik:

*“Jeg har ingen problem med å samarbeide med de på avdelinga. Det er noen som jeg ikke jobber like bra med, men det går greit ... Hvis det er noe jeg vet jeg er god i så foretrekker jeg å jobbe alene, om det er noe jeg vet jeg ikke er så god på så foretrekker jeg å jobbe sammen med andre.”* -Sitat respondent nr.2

Respondent (nr.4) sier at liker en blanding, at det er fint både å jobbe selvstendig, og finne felles løsninger, sier videre at det er greit å ha ulike ansvarsområder, men å samles for å drøfte meninger og få andres synspunkt. Det er altså en varierende grad av hvor godt de liker det, av ulike årsaker, det nevnes av flere blant annet fordeler med kunnskapsdeling (nr.4,2,7), og en (nr.4) påpeker at det er en fordel når man har ulike ansvarsvarområder og kunne drøfte meninger og få ulike perspektiv. Det nevnes også av flere (nr.7,5) at felles mål, eller å stå sammen om noe som positivt. En av respondentene (nr.5) sier det slik:

*“Fordi jeg synes at når det fungerer, er det å dele byrder og stå sammen om noe tryggere, og mer motiverende og bedre når man lykkes sammen, det føles viktigere, når man gjør noe sammen føles mer viktig og betydningsfullt”* -Sitat respondent nr.5

En nevner at de kan komme med de unges perspektiv (nr.5). En (nr.4) sier er at yngre har lettere for å ta i bruk nye verktøy, mer åpen for nye program, metoder og lignede.

To nevner at samarbeid kan være vanskelig i enkelte tilfeller (nr.7,5) Respondent (nr.7) sier at dersom andre ikke er samarbeidsvillig eller ikke takler tilbakemelding kan det være vanskelig, en (nr.5) nevner at det kan være en utfordring med at man har ulikt syn på ting. En (nr.2) sier at det ikke er alle som er like enkel å samarbeide med, men at det går greit. Det varierer hva de nevner som utfordringer, og er ikke noe som peker seg ut.

En (nr.4) sier at ‘vi unge er vant til å samarbeide fra skole, vi har den erfaringen’, og poengterer at de over 50år er også vant med samarbeid. En annen (nr.5) nevner også erfaring med samarbeid fra skolen, men at “typisk for min generasjon er at man husker samarbeid som noe negativt fra skolen”, men påpeker at når samarbeid fungerer er det fantastisk. En (nr.7) sier at respondentens inntrykk er at de fleste (både unge og eldre) liker å samarbeide.

De fleste som ble spurt mener at de er typiske for sin generasjon. På spørsmål om de føler seg typisk for sin generasjon i forhold til samarbeid mener halvparten seg lik sin aldersgruppe i forhold til samarbeid (nr.7,2). En (nr.5) sier “tja. Sikkert relativ normal”. En (nr.4) svarer “tror vi alle er forskjellige, og at både unge og eldre er vant med samarbeid.”

### **4.3.2 Hva de over 50 år sa om de yngre generasjoner og samarbeid**

Alle de over 50 år sier de er positive til å arbeide med de under 30 år. En sier det er spennende med unge friske tanker, og at de eldre er mer satt i det de står i og ikke så moden for utvikling og nye tanker (nr. 8). En sier at den ikke har tenkt så mye over at det er noe annet å jobbe med de under 30 i forhold til de over 50 år. (nr. 6) En sier at det er positivt at de yngre tilfører noe helt nytt, og peker på at de fleste nettopp har vært student, og har noe nytt med seg derifra (nr. 1). En annen poengterer at de fleste yngre er lærevillig og nysgjerrig, og at det gir en god følelse å tilføre dem kunnskap (nr. 3).

Alle fire påpeker at de yngre skiller seg ut i samarbeid ved at de er bedre på det digitale. Det nevnes at de yngre er mer vant til å bruke digitale hjelpemidler, er bedre på det og har flere ideer om hvordan de kan brukes enn de eldre. De begrunner det med at de yngre har vokst opp med det, mens de selv måtte ha lært seg med det digitale i voksenalder. En peker på at i denne sammenhengen er de eldre mer satt i sine veier og vil ikke lære (nr. 8). nr.1 sier:

*“Digitaliseringa: for oss som har vært med lenge ... de unge har vokst opp med dette, da er det lettere for dem. Jeg fikk ikke kalkulator før jeg gikk på gymnasen. Det var en annen tid.”*

En respondent nevner at de under 30 år har kanskje hatt mer øvelse på gruppearbeid gjennom skolen enn de over 50 år, og dermed er mer vant til det, men at det likevel ikke har gjort det store utslaget og at de over 50 og under 30 år er like gode på samarbeid (Eldre nr. 6).

En trekker frem noe negativt med å jobbe med yngre: “De har litt for stor tro på egne evner. De er for optimistisk. Det er greit og å ha store mål og ambisjoner, men de er ikke vant til

begrensninger. De har kanskje ikke erfaringen som skal til, jeg vet ikke.” (Eldre nr. 8). Ellers er det ikke noe negativt som de eldre har sagt om samarbeid med de yngre.

#### **4.4 Delkonklusjon om samarbeid**

At det er en tendens til at både de over 50 år og under 30 år liker samarbeid stemmer med teorien (Tolbize, 2008, s. 11). Boomers og Generasjon X er omtalt i kohortlitteraturen at de liker gruppearbeid, mens Millennials liker, og er best på, gruppearbeid. (Tolbize, 2008, s. 4). Vi fant at respondentene har stort sett samme tankene rundt samarbeid, for eksempel at en får bedre resultat av å jobbe sammen, man får inn andre synspunkter og at en kombinasjon av samarbeid og jobbe alene er bra. Begge gruppene nevner bakdeler ved å samarbeide, men det er ikke en gruppe som skiller seg ut i forhold til den andre.

Både de under 30 år og de over 50 år føler at de er stort sett typisk for sin generasjon når det kommer til samarbeid. Det kommer tydelig frem at de liker å jobbe på samarbeide på tvers av generasjoner. Det er en klar tendens til at de yngre opplever erfaringene til de eldre positivt, og at de eldre opplever de nye ideene til de yngre som positivt. Dette er en dynamikk som man ville kunne forvente seg skjer kontinuerlig, og som ikke er spesielt for akkurat de som er i arbeidslivet nå. De yngre vil kanskje alltid være de som kommer med nye synsvinkler, og de eldre vil ha erfaring ettersom det er de som har vært lengst i arbeidslivet.

Det er sagt lite negativt om å jobbe sammen med personer fra andre generasjoner, og det stemmer ikke med teorien. Teorien sier det er mange problemer i arbeidslivet på grunn av forskjeller mellom generasjoner (Tulgan, 2016, s. 3 og Ferri-Reed, 2013, s. 13). Det er et utsagn fra en respondent som stemmer med kohort-teorien, og det er at de unge har for mye selvsikkerhet. Det er dette teorien peker på som en av de største kildene til problemer med samarbeid mellom generasjonene, nemlig det at Millennials har så stor selvtillit at de kan virke arrogant på de eldre (Pathirage & Weerasinghe, 2020, s.6-7). Likevel, det virker ikke som dette er et stort problem for respondenten over 50 år, for den liker å samarbeide med de under 30 år.

Man kan også legge merke til at en av de yngre sier at de eldre skiller seg ut ved at de har mer selvtillit. Respondenten nevner dette ikke som et problem, og kohortteorien nevner det ikke som et problem. Det kan tenkes at man tar det som en selvfølge at de eldre skal ha mer selvtillit enn de yngre ettersom de er mer erfaring, og at det er sosialt akseptert i samfunnet, og dermed ikke fører til så mye kommunikasjonsproblemer. To av respondentene jobber i

bransjer der det er innarbeidet at de yngste skal være assistenter, og dette kan være et bevis på at det er samfunnsmessig akseptert at de yngste har mindre erfaring og de eldre har mer.

Det alle over 50 år trekker frem som er egenartet for de under 30 år når det kommer til samarbeid er at de opplever de yngre som bedre på digitale plattformer. Dette oppleves likevel ikke som negativt. Her hadde vi forventet å finne mer konflikter ettersom det at de unge er flinkere på digitale skaper konflikter med de eldre ifølge litteraturen innen kohortperspektivet (Ferri-Reed 2013, s. 13).

I teorien så sies det at Millennials har mindre behov for sosial aksept, og at med dette menes det for eksempel at de ikke har behov for å følge regler (Dainton & Zelle, 2019, s.68). Dette kan man kanskje tolke å se igjen med at de viser til at de eldre gjør ting på en “fastgrodd” eller “tradisjonell” måte. Samtidig så er det også en naturlig del av livsløp at de yngre generasjoner kommer med nye perspektiv og dermed kan løse oppgaver på en annen måte. Dagens yngre generasjoner har også en større digital kompetanse som gjør at de kan være flinkere å for eksempel finne informasjon på nett som en av respondentene nevner de eldre ikke er like god på.

Det kommer fram at Millennials ikke synes det er noen store problemer og samarbeide med eldre og at de liker samarbeidet. Dette kan man si stemmer med teorien som påstår at Millennials er åpen for å jobbe med forskjellige typer mennesker, og derfor jobber godt i teams (Ferri-Reed, 2013, s. 13). Det kan tenkes dette er en fordel som gjør at samarbeid på tvers av generasjoner kan flyte lettere når de er åpne for å jobbe med andre som er annerledes enn dem, enten det er kulturforskjeller eller generasjonsforskjeller. Det kan også tenkes at dette er fordi dagens arbeidsliv krever større grad av samarbeid og Millennials har, som de sier i intervjuet, lært dette fra de gikk på skolen. Det man kan konkludere med er at de stort sett synes det er greit å samarbeide med andre også eldre generasjoner.

En mulig kilde til konflikt kan være at de eldre gjør ting annerledes, men det høres ut som dette er overkommelige utfordringer i samarbeidet, og at det også har sine fordeler med at de yngre har nye perspektiver og de eldre har god erfaring.

En av respondentene som (Eldre nr. 6) tilhører generasjon X ønsket mer selvstendighet i samarbeid med andre. Dette stemmer med kohort-teorien som sier at Generasjon X er mer selvstendig enn både de eldre, altså Babyboomers, og de yngre, altså Millennials (Lyons & Kuron, 2013, s. 147). Den samme respondenten, og den andre respondenten som tilhører

generasjon X (nr. 8), sier de føler seg utypisk i forhold til andre på sin alder i det at respondentene foretrekker samarbeid. Disse utsagnene kan man argumentere bygger opp under teorien som sier at generasjon X ønsker mer selvstendighet, fordi disse to opplever at de fleste på sin alder ønsker å jobbe mer selvstendig.

Eldre nr. 3 sier ikke at hun ikke liker samarbeid, men at hun har så stor arbeidskapasitet at hun ikke trenger å samarbeide med sine kollegaer. Denne respondenten tilhører generasjon Babyboomers, som er beskrevet i populærlitteraturen som hardtarbeidende, og “at de lever for å jobbe”, i motsetning til Generasjon X og Millennials som “jobber for å leve” (Okros, 2020, s. 10). Her refereres det kanskje hovedsakelig til hvor mye tid man bruker på jobb, om man jobber overtid eller ikke, men det kan også forstås i sammenheng med hva som verdsettes på jobb. Vi påstår at man kan lese ut av det som står i teorien om Babyboomers at de verdsetter det å være flittig, og det uttrykker jo respondent ‘Eldre nr. 3’ ved å trekke frem at hun er så effektiv at hun ikke trenger hjelp fra andre. Man kan også lese det som at denne respondenten foretrekker å ikke samarbeide. Om det er slik, så går det sterkt imot teorien som sier at Babyboomers liker godt å samarbeide (Lyons & Kuron, 2013, s. 147).

På den andre siden, respondent ‘Eldre nr. 1’ som også tilhører Babyboomers, trekker frem senere i intervjuet at den er opptatt av å jobbe bare innenfor satt arbeidstid, men at de under 30 år jobber hardere og kanskje utenfor arbeidstiden. Dette utsagnet viser kanskje da noe helt motsatt, at de over 50 ikke verdsetter å være flittig, men at det er Millennials-generasjonen som verdsetter det å være flittig.

## **4.5 Kommunikasjon - de over 50 år (Generasjon X og Baby Boomers)**

### **4.5.1 Hva de over 50 år sa om egen generasjon og kommunikasjon**

Alle de over 50 år foretrekker muntlig dialog, enten om det er på Teams eller fysisk. En påpeker at vi er ved et teknologisk veiskille, og at i digitale plattformer er det større muligheter til å ta notater mens man snakker eller ta opp video digitalt og gå tilbake til det senere, og det er en fordel (eldre nr. 8).

En sier at etter Korona har person til person kontakt blitt mulig digitalt, og at det er viktig at man kjenner hverandre og har møttes fysisk når man jobber mye sammen digitalt (nr. 6).

Tre sier at de foretrekker person til person kontakt fysisk på kontoret. Av ulemper sier den ene at det kan bli mye styr med Teams, og enklere å ta det person til person på nabokontoret (nr. 1).

Når det kommer til hvilken type digital kommunikasjon de over 50 år bruker, så sier tre at de bruker Teams mye til møter. En sier e-post er best til oppgaver som trenger skriftlig presisjon. En sier e-post er å foretrekke ettersom å ringe kan ta mye tid på grunn av utenomsnakk. En sier Teams er å foretrekke foran e-post.

Når det kommer til hvor hyppig kontakt de over 50 år ønsker når de samarbeider er det litt forskjellige svar. En sier hver dag (nr. 3), og en sier ukentlig, men at før pandemien og hjemmekontor så hadde den mye hyppigere kontakt med sine kollegaer og det var mye bedre (nr. 1). To sier at behov for kontakt kommer an på hvilke oppgaver og type samarbeid man har (nr. 6 og nr. 8).

To respondenter poengterer at Teams har overtatt fra e-post siden pandemien. En av disse sier dette er bra fordi det blir mindre unødvendig skriving (nr 8), men den andre respondenten sier at måten Teams legger opp til å kommunisere på oppleves forstyrrende, stressende og gjør det vanskeligere å konsentrere seg (nr. 1).

Alle over 50 år var tydelig på at de ønsket å holde kommunikasjon i forbindelse med jobb innenfor standard arbeidstid.

#### **4.5.2 Hva de under 30 år sa om eldre generasjoner og kommunikasjon**

Det kommer frem at de yngre mener at de eldre er generelt mer muntlig i sin kommunikasjonsform, men en av respondentene (nr.2) sier det er ganske likt og ser ikke store forskjeller, sier videre at de eldre er flink på å bruke chat på arbeidsplassen. At det ikke er store forskjeller sier flere (nr.2,5) og flere sier de eldre ringer oftere (nr.4,7,5) En (nr.7) sier at det oppleves mer forstyrrende når de ringer enn om de hadde benyttet chat i stedet, og sier videre at det er mer flyt i chat. Respondenten (nr.7) sier også at eldre bruker mye mail, de bruker ikke så mye chat, og at de ringer fremfor å skrive (på chat eller mail). Respondenten (nr.7) sier videre at Teams er blitt standard for alle.

En (nr.5) sier at de aller eldste (de over 70år) skiller seg klart ut på nesten alle måter, hvordan de forholder seg til folk, bruk av teknologi og hvor fort det går. Respondenten (nr.5) sier også at generelt kan forskjeller kan ha like mye med personlighet å gjøre som alder, respondenten

sier også at det ikke er store forskjeller på hvordan de over 50 år kommuniserer på arbeidsplassen, men peker på noen mindre forskjeller som var oppsummert under avsnitt om samarbeid.

En forskjell mellom yngre og eldre generasjoner som ble nevnt var forskjeller i bruk av hjemmekontor, det er grunnet Covid-pandemien blitt normalt med bruk av hjemmekontor, og for noen er det valgfritt. En av respondentene (nr.2) sier at de eldre foretrekker hjemmekontor. Respondenten tror det er fordi de har familie, med barn på skole som er stengt, som gjør at de velger hjemmekontor.

## **4.6 Kommunikasjon - de under 30 år (Millennials)**

### **4.6.1 Hva de under 30 år sa om seg selv, egen generasjon og kommunikasjon**

De spurte under 30 år foretrekker muntlig "ansikt til ansikt" kontakt for diskusjoner på arbeidsplassen, skillet mellom digital og fysisk kommunikasjon tolket vi i intervjuene som ikke viktig, med det at "person til person" er både ment både digitalt (videomøter) og fysisk og snakkes slik vi tolket det om en annen.

Årsaker til at alle foretrekker "ansikt til ansikt" muntlig som de nevner er at det er lettere å få til diskusjoner, unngå misforståelser og at det går raskere når det er muntlig. En (nr.2) sier at "Jeg snakker helst face to face" respondenten sier at Teams brukes ofte, men om mulig foretrekker respondenten å fysisk gå til personen og snakke med ham. På spørsmål om hvorfor utdyper respondenten: "Kanskje måten jeg ordlegger meg på når jeg skriver. Jeg er ikke så flink å skrive".

Teams brukes av de fleste daglig til videomøter der man treffes "ansikt til ansikt". Alle unntatt en (nr.5) oppgir å bruke Teams i det daglige på arbeidsplassen. Flertallet av de (nr.7,4,2) spurte under 30år sier de er komfortable med å bruke Teams, og at de har andre preferanser enn de eldre generasjonene på måtene det brukes. De sier at de yngre bruker det mer variert og annerledes, de yngre bruker andre funksjoner i Teams. De velger chat funksjon fremfor for eksempel å sende e-post eller å ringe eller sende SMS. En (nr.7) sier det slik: "Bruker alle kanaler på forskjellig måte, noe går på mail, Skype, Teams, veldig primært.", sier videre at Teams appen er «sync» med pc, og dette har erstattet bruk av SMS for respondenten.

En (nr.4) sier at alle er forskjellige, men at unge er mer vant til Teams og jobber digitalt på flere plattformer. En (nr.7) sier at på arbeidsplassens bruker de yngre mest chat i stedet for



telefon, og forteller videre at unge er mer oppdaterte på programmene og fordelene med bruken av dem. En (nr.2) sier at det er ikke så store forskjeller mellom de eldre og yngre i bruken av digitale verktøy. Det er bare en av respondentene (nr.5) som ikke oppgir at Teams brukes for møter og samhandling til daglig på arbeidsplassen (både av eldre og yngre), respondenten (nr.5) det gjelder oppgir også at alle de andre på arbeidsplassen er over 50år.

E-post er, slik vi kan tolke svarene, minst populært av skriftlig digitale kommunikasjonsmiddel. To av respondentene påpeker at e-post (nr.4,2) tar lenger tid, og en sier at foretrekker chat (nettprat) fordi da får man raskere svar. En (nr.5) liker ikke epost og “syns at e-post er 90-talls som konsept”. Men poengtere senere at selv om respondenten syns det er gammeldags, liker respondenten også e-post på grunn av muligheten til å logge helt av, og at man ikke trenger å svare før neste dag på mailer. Respondenten (nr.5) sier også at kommunikasjon er best skriftlig, og tror det skiller seg ut fra andre unge generelt (å ville ha ting dokumentert skriftlig). Respondenten (nr.5) sier også at det har med yrket å gjøre, da det krever at ting er dokumentert.

På spørsmål om de føler seg er typisk for din generasjon, sier en (nr.5) at respondentens behov for å ha det skriftlig er større enn hos andre yngre, og to (nr.4,5) svarer at “alle er forskjellige”. En (nr.7) svarer “ja” på dette og utdyper med at for de yngre går kommunikasjon mest på chat i stedet for telefon, og at de yngre er mer oppdaterte på programmene. En (nr.4) annen sier også at unge er mer vant til Teams og jobbe digitalt på flere plattformer.

Hjemmekontor på grunn av Covid-pandemien er vanlig i perioden intervjuene gjennomføres, og halvparten av respondentene (nr.4,7) oppgir at de har det når intervjuene gjennomføres. En (nr.2) er blitt tilbudt hjemmekontor, men velger å være på kontoret, fordi respondenten opplever å bli distraheret på hjemmekontor. Halvparten (nr.2,5) av respondentene hadde ikke hjemmekontor da intervjuene ble gjennomført.

De som har hjemmekontor (nr.4,7) sier det har noen utfordringer med at man mister noe “flyt” i kommunikasjonen, det er lettere å ta opp småting på kontoret over dørstokken enn når man må ringe. Savn av det sosiale var også nevnt av en (nr.7), respondenten sier videre at behov for kontakt med arbeidskollega oppleves større nå grunnet hjemmekontor, og at det er en høyere terskel for å ringe (nr.7,4), fremfor å snakkes på kontoret. Dette er en ny problemstilling som ikke var der tidligere, og en respondent (nr.7) sier at nå når de ikke er på

kontoret må de ringe oftere for å diskutere saker, faglige spørsmål og annet som ellers ville vært tatt muntlig på kontoret, en (nr.4) sier at ikke alle er like flinke til å ta kontakt og ringe, det er en terskel og man blir mindre oppdatert på hjemmekontor fordi det er enklere å spørre om småting på kontoret.

Når det gjelder hvor ofte de vil ha, eller trenger tilbakemeldinger og kontakt med arbeidsplassen, så sier de at det varierer det etter prosjekt eller arbeidsoppgaver (nr.4,5,2). Flertallet av respondentene (nr.5, 7, 4) sier de ønsker, eller har behov for å ha daglig kontakt med arbeidsplassen. En (nr.2) sier det er viktig med hyppig (innen 5-10min) svar, eller tilbakemeldinger fra arbeidskollegaer, men presiser at de har oppgaver som må løses veldig kjapt.

På spørsmål om hvor fleksible de er når det gjelder å jobbe utenfor arbeidstiden, så foretrekker alle helt klart at det holdes innenfor standard arbeidstid. En (nr.5) sier at det er greit å være fleksibel med hensyn til arbeidstid, men at det ikke bør være et krav fra arbeidsgiver. To (nr.4,5) sier de kan ta telefon /SMS eller svare på e-post relatert til jobb etter arbeidstid dersom det er noe viktig. Det kom ikke frem at det var forskjeller i arbeidstid mellom yngre og eldre, men alle respondentene har normalt standard arbeidstid på arbeidsplassen.

#### **4.6.2 Hva de over 50år sa om yngre generasjoner og kommunikasjon**

Tre av de over 50 år sier det å ville jobbe innenfor standard arbeidstid kan ha med alder å gjøre, og at de yngre jobber mer utenfor standard arbeidstid. Nr. 3 sier det er fordi det koster mye "å jobbe døgnet rundt", og at den selv jobbet mer utenfor standard arbeidstid da den selv var ung. nr.8 sier at det har med at de yngre er mer ambisiøse, og at man blir mer trygg på hva man kan etter hvert, og at de yngre derfor kommer til å endre seg etter hvert til å ville jobbe mer innenfor standard arbeidstid ettersom de blir eldre. Nr. 6 sier: "Kanskje en aldersforskjell? Yngre sender e-post utenfor arbeidstid lettere, men forventer ikke å få svar med en gang." Samme respondent sier likevel at den personen den har samarbeidet nærmest med under 30 år er vel så opptatt av å holde arbeidstiden som den selv, og at den opplever det handler mye om livssituasjon, ikke bare alder.

En av respondentene over 50 år (nr. 3) sier at de yngre har en tendens til å være enda mer opptatt enn de over 50 år til å jobbe innenfor standard arbeidstid. Denne respondenten opplever det litt provoserende, og at de yngre burde være mer fleksibel.

En respondent sier at de yngre syns det er finere med møter enn de eldre (nr. 8): “De [yngre] liker å sitte å lytte og snakke. De eldre er lei av å sitte i møter som det ikke blir noe resultat av. De yngre er mindre flink til å følge opp det som er avtalt i møter.”

En annen respondent sier at de yngre har det lettere for å sette opp et møte i Teams enn å bare stikke innom kontoret, og at de ble “ekspert på Teams” med en gang pandemien startet og de yngre liker godt å bruke Teams til å kommunisere (nr. 1). Samme respondent sier at den ikke vet om de yngre opplever det like forstyrrende med stadige avbrudd fra epost og meldinger på Teams som den selv, og sier: “Jeg har ikke grunnlag for å si noe om dette; om det er enklere for dem å bevare konsentrasjon. Men kanskje de ikke vet hvordan det er å være konsentrert så lenge.” (nr. 1).

## **4.7 Delkonklusjon om kommunikasjon**

Alle både de eldre og yngre generasjoner sa at de foretrakk muntlig dialog (Teams eller fysisk). Det kan tolkes ut fra intervjuene at det var større preferanse for fysisk møter blant de eldre, noe som vil stemme med forventet funn i henholdt til teori (Dainton & Zelle, 2019, s. 69), men for å konkludere måtte dette spørsmålet vært undersøkt nærmere.

Teams er et arbeidsverktøy med flere funksjoner samlet herunder: videomøte, prosjekthotell og annen samhandling i prosjekter som chatfunksjon og mulighet for å ringe.

Det kommer frem i intervjuene at Teams er blitt standard for både eldre og yngre generasjoner på arbeidsplassen, og at digitaliseringen har skjedd meget raskt grunnet Covid-pandemien. Dette har medført at muntlige møter er blitt vanlig å gjennomføre digitalt både hos de under og over 30 år. Forskjeller i preferanser og kommunikasjon er mindre enn ventet ut fra teori. Det hadde vært interessant og undersøkt om det er teorien som ikke stemmer her, eller om forskjellene er generelt blitt mindre som følge av den hurtige digitaliseringen, det hadde også vært interessant og sett om dette er blitt varige endringer når hjemmekontor benyttes i mindre grad, og om forskjeller eller konflikter ville vært større eller mindre over tid.

Det kommer frem av intervjuene både med de yngre og eldre generasjoner at de de yngre virker å være mer kompetente og komfortable med bruk av Teams/digitale verktøy. Det kommer også frem at de yngre har andre preferanser, eller bruker det noe annerledes enn de eldre generasjonene., f.eks. mer bruk av chat (nettprat). Dette er som forventet i forhold til

teori om at millennias har bedre digital kompetanse (Pathirage & Weerasinghe, 2020, s. 5). Men forskjellene var ikke så store som vi hadde forventet ut ifra teoridelen.

Millennials multitasker ifølge The National Oceanographic and Atmospheric Office of Diversity (referert i Pathirage & Weerasinghe, 2020, s. 5) og som forventet så er måten de jobber på med ny teknologi og sosiale medier noe som kan av de over 50 være forstyrrende, som en av de over 50 år sa om de yngre at ..”de vet kanskje ikke hva det er å konsentrere seg” mens for en Millennials så er det ikke nødvendigvis forstyrrende å multitaske, eksempelvis så sa en av de under 30år i intervjuene at «chatting» (nettprat) gir mer “flyt” i arbeidet, men for en over 50 i intervjuene var dette opplevd som “forstyrrende”. Nye funksjoner i for eksempel Teams for kommunikasjon på arbeidsplassen, er mer likt det vi kjenner fra sosiale medier med chat, “likes” og annet som man kan bruke kontinuerlig for å kommunisere. De yngre er vant til for eksempel å sjekke Snapchat eller andre sosiale medier samtidig som de gjør andre ting.

Forskjeller i preferanser eller bruk av verktøyene oppgir et fåtall av både eldre og yngre med eksempler på hvordan det kan oppleves som stressende eller forstyrrende, som oppsummert i eksempel ovenfor sa en over 50 år at chat fra Teams kan oppleves forstyrrende, mens en under 30 år sa at det oppleves mer forstyrrende når de eldre ringer enn om de benyttet chat. Svarene på dette var ulike, og ikke entydige, en av de yngre sa at de eldre generasjoner er flink på å bruke chat på arbeidsplassen. Det kommer også frem, i intervjuene med de under 30 år at flertallet mener de over 50 år er mer muntlig i sin kommunikasjonsform, og har lettere for å ringe. At de eldre er muntlige stemmer med teori (Dainton & Zellej, 2019, s. 69).

Når det gjelder e-post så poengterte flere av de eldre at tradisjonell e-post har blitt erstattet av Teams i stor grad. Det virket ikke å være store forskjeller i bruk av epost mellom eldre og yngre, men ifølge de yngre bruker eldre e-post oftere, og det er også verktøy som er minst foretrukket av de yngre. Det kan tolkes ut fra svarene at de yngre har lettere enn de eldre å bruke chat når de må kommunisere skriftlig.

Mulige kilder til konflikt kan være forskjeller på preferanser og kompetanse med hensyn til digitale verktøy. Men slik vi har tolket intervjuene så var det ikke store forskjeller på måte å kommunisere på, og de forskjellene vi fant oppleves som lite problematisk slik vi tolket det.

Flere av de yngre sa også at det er ikke er så store forskjeller mellom de eldre og yngre i bruken av digitale verktøy, at det ikke er store forskjeller og noen mener forskjeller kan ha

like mye med personlighet å gjøre. Det kunne kanskje tolkes slik at de eldre opplevde at forskjellene var litt større, men det er ikke et klart bilde.

Det som virker tydelig, er at Teams er blitt standard for alle generasjoner og at det fungerer stort sett bra som verktøy for alle for samarbeid og kommunikasjon på arbeidsplassen.

Når det gjelder kommunikasjon og tilbakemeldinger i arbeidet mot arbeidsplass og kollegaer så var svarende varierende, det kom frem at behov for kontakt varierer etter prosjekt eller arbeidsoppgave hos både yngre og eldre generasjoner. Alle over 50 år var tydelig på at de ønsket å holde kommunikasjon i forbindelse med jobb innenfor standard arbeidstid, dette var likt med de yngre også. De eldre mente de yngre kan jobber mer utenfor standard arbeidstid, men det stemte ikke med hva de yngre sa om seg selv.

I henhold til teori hadde vi forventet større forskjeller. Teorien sier at millennias vil jobbe mer fleksibelt – konstant pålogget, og vil jobbe når og hvor de vil (Dainton & Zelle 2019, s. 68). Det vi fant var klart at de yngre vil “logge av” etter jobb, altså et klart brudd med forventningene i forhold til teori. Teorien sier også at Millennials er opptatt av balanse mellom fritid og jobb balanse (Dainton & Zelle 2019, s. 68), med å logge av etter arbeidstid ivaretar man akkurat dette. Det kan være en forklaring, men det kan være mange andre faktorer. Teorien vi har brukt er stort sett fra USA eller England, og de har en annen arbeidskultur, prinsipp om fast arbeidstid står sterkt i Norge. Det kan også være bransjerelatert, eller individuelle forskjeller blant annet.

## **4.8 Motivasjon - de over 50 år (Generasjon X og Baby Boomers)**

### **4.8.1 Hva de over 50 år sa om sin egen generasjon angående motivasjon**

Ingen av de over 50 år sier at tilbakemelding fra leder er viktig når spurt om hva som er viktig for at de føler seg verdsatt på jobb. To sier det er viktig å få positive tilbakemeldinger når man har gjort en god jobb eller løst en sak fra de man jobber sammen med eller kunden. En sier det å bli lyttet til, gitt tillit, eller at noen ønsker å samarbeide som faktorer for å føle seg verdsatt. En annen sier å dra i havn store oppdrag.

En sier at det beste er når komplimenter kommer fra kollega eller kunder og ikke fra leder. Respondenten sier også at lønnsforhøyelse og tilretteleggelse på arbeidsplassen fra ledelsen er en faktor for å føle seg verdsatt (nr. 8).

Mestringsfølelse og faglige utfordringer er tydelig en motivasjonsfaktor for de over 50 år. En respondent nevner også det å være med å opprettholde omdømme til organisasjonen er viktig for motivasjonen. (Eldre nr. 3)

Støtte fra kollega er også noe som går igjen. Det nevnes blant annet: Korona har lært respondenten at den trenger den støtten som den får ved å være fysisk nær sine kollegaer, fordi jobben innebærer oppgaver den er alene om. Det faglige, det sosiale og en leder som har strekt seg gjør at respondenten vil strekke seg lenger.

En annen trekker frem at når folk rundt og ledelsen er positiv, og ledelsen har gå-på-vilje, så er det motiverende selv om situasjonen for bedriften kan være veldig vanskelig.

Motivasjon for en annen respondent henger også sammen med å være til nytte, å ha noe å bidra med, for eksempel når noen er sykemeldt og respondenten må jobbe ekstra.

Det er en tendens at det er viktigere med tilbakemeldinger fra kollega og kunder enn leder. Likevel, en av respondent savner tilbakemelding fra leder, og en annen sier at det er viktig med tilbakemelding fra leder, men at må da være en leder en har respekt for. “En leder har mye makt og kan påvirke min arbeidshverdag så det er jo viktig.”

Når spurt om hvordan de foretrekker tilbakemeldinger fra leder sier alle at de foretrekker å få dem person til person, fysisk. Medarbeidersamtale en eller et par ganger i året er å foretrekke.

Det er en respondent som skiller seg ut fra denne tendensen ved at den ønsker daglige tilbakemeldinger i tillegg til den årlige medarbeidersamtalen. Respondenten ønsker direkte, personlig kontakt, og ville følt seg mer verdsatt om leder kom med tilbakemeldinger oftere (nr. 3).

En respondent sier at i tillegg er møter på jobb viktig, ukentlig, der man snakker om arbeidsoppgaver med kollega. “På grunn av Covid har vi mindre kontakt med kollegaer, normalt har vi daglig kontakt” (nr. 6). Respondenten sier også følgende om den daglige kontakten: “Hvis min leder hadde større kjennskap til og var mer involvert i det jeg gjør, så ville det være naturlig at lederen gav meg mer og oftere tilbakemelding. Ideelt ville min organisasjon være mer basert på teamarbeid, ikke små avdelinger med ledere for hver avdeling” (nr. 6).

En annen sier også at tilbakemeldinger fra leder er viktig. "Tilbakemeldinger må man få. Om man ikke får det føles det likegyldig. Ledere skal jo gi omsorg, og det gjør man også ved å gi kritikk. Om man gjør en jobb så må man få tilbakemeldinger på det man gjør. Mye bedre å få råd om hvordan gjøre ting bedre. Likegyldighet er det verste" (nr. 8).

Tre av de over 50 år sier at de føler seg typisk i forhold til sin egen generasjon når det kommer til hva som motiverer dem. En sier det er vanskelig å svare på og det tror at alle vil holde på med noe faglig interessant.

En respondent sier den er mer motivert enn andre på sin alder på arbeidsplassen, og at det kommer av at jobben deres er annerledes og at de har hatt samme jobb i mange år.

#### **4.8.2 Hva de under 30 år sa om eldre generasjoner og motivasjon**

De under 30 år ble spurt om de opplevde at den eldre generasjon sitt forhold til tilbakemeldinger var noe forskjellig fra dem eller deres generasjon.

Som svar på dette sa en (nr.2) at yngre forventer mer av leder enn de eldre, og vil få tilbakemeldinger på om de selv gjør en god jobb. Halvparten (nr.7,4) forklarer at ulikheter på dette kan være grunnet ulike personligheter og ikke nødvendigvis alder, men den ene (nr.7) mener at de over 50 tar seg mer nær av tilbakemeldinger, og at de yngre er mer vant med tilbakemeldinger. En respondent (nr.5) har inntrykk av at de eldre generasjoner har mindre behov for tilbakemeldinger fra leder. Forklarer videre at de eldre generasjoner har en annen kultur med at det var mindre søkelys på medarbeidersamtaler før, og at de eldre har mer erfaring og er mindre usikker og dermed kan ha mindre behov.

De under 30 år ble også spurt om de opplevde noen forskjeller på den eldre generasjon sin arbeids motivasjon. En (nr.7) mente det største skillet var på det digitale, respondenten eksemplifiserte dette med seg selv som blir motivert av å være frempå digitalt, mens de andre ofte ser på det som tungvint. En (nr.4) mente det var mest personavhengig, om man er lei jobben eller ikke. En annen (nr.5) respondent mente at eldre er mindre følelsesstyrt av motgang og medgang. En (nr.2) mente de som har jobbet lenge kanskje ikke er like motiverte, og merker de ikke står like mye på som de yngste. Respondenten (nr.2) sier: "Noen ganger merker man at de ikke er helt på topp. De pusher ikke så hardt."

## 4.9 Motivasjon - de under 30 år (Millennials)

### 4.9.1 Hva sa de under 30år om sin egen motivasjon

På spørsmål om hva som er motiverende for de yngre i arbeidshverdagen kommer det frem av flere (nr.5, 2, 7,) at det er viktig for motivasjon med ros og tilbakemeldinger fra arbeidskollegaer. En (nr.5) påpeker at det er særlig viktig at tilbakemeldinger eller ros er konkret. En (nr.7) sier føler seg verdsatt med anerkjennelse eller skryt, men ikke "over-ros, men takk når man har strukket seg ekstra". Sier videre det er motiverende med gode tilbakemeldinger fra kunder, og at når en kollega ber om faglige råd er det motiverende å være faglig oppdatert. En (nr.2) sier føler seg verdsatt når han får ros for noe vanskelig han har gjort.

Flere (nr.2,4) trekker frem ansvar som en motivasjonsfaktor, og en (nr.2) viser til eksempel med en arbeidsoppgave respondenten (nr.2) fikk hvor da respondenten følte seg verdsatt. En annen (nr.4) nevner tidspress, samt mange oppgaver og det å kunne hjelpe andre og at andre har forventninger eller er avhengig av det man gjør. Halvparten sier type arbeidsoppgaver er viktig (nr.2, 4,), at de bør være variert sier en (nr.2), eller morsomt og interessant (nr.4), da er man mer motivert, sier også det er viktig å ha nok å gjøre på jobb. En annen (nr.7) sier det å være oppdatert på det faglige er motiverende.

Flere nevner samarbeid i seg selv som en motivasjonsfaktor med det å stå sammen om en oppgave eller komme i mål sammen (nr.7 ,5, 4), En (nr.7) trekker også frem det "å bli lagt merke til", og en (nr.5) sier det er motiverende "å gjøre en forskjell og ha en betydning". En (nr.4) sier det er motiverende å ha lovet folk å gjøre noe for å løse et problem (i denne kontekst snakkes det om kunde/klient) og at det motiverer til å yte ekstra når respondenten opplever at noe er viktig og innsats betyr at de kommer i mål. Hyggelige kollega er også noe som nevnes (nr.4). En respondent (nr.7) oppsummerer dette slik:

*"Fått ny salgssjef så vi blir mer sett, det er ikke bare salgstall, men det er slik at de ser helheten, når alle småting man gjør legges merke til, så motiverer det. Vi er flinke til å ha samarbeid på hele laget, vil bidra ekstra."*

Det og bli sett og være en del av et team er slik vi tolker svarene ganske viktig for de yngre, i tillegg til den faglige utviklingen. En (nr.2) nevner høyere lønn som mulig motivator, men sier videre at motivasjonen er bra uansett.



På spørsmål om tilbakemeldinger fra leder viktig for motivasjon, sier alle at tilbakemelding fra leder er viktig. En (nr.5) sier også at det er viktig den er konkret, en (nr.7) sier det er viktig å få tilbakemeldingen umiddelbart når det er noe, en (nr.2) annen sier hyppig tilbakemelding er viktig. De vil høre hvordan det går underveis med arbeidet.

En (nr.5) påpeker at det er motiverende med tilbakemeldinger fra kunde/klient også. Og en (nr.7) sier at tilbakemeldinger fra leder, kunder og kollega er viktig. Respondenten (nr.7) sier videre at: “Daglige tilbakemeldinger motiverer mer enn en klapp på skulderen en gang i måneden”

På spørsmål om hvordan de ønsker tilbakemeldinger og dialog fra leder svarer en (nr.7) at det bør være når det har skjedd forbedringer, og med en gang man har gjort noe bra. En (nr.4) sier gjennom medarbeidersamtale eller dialog, og respondenten (nr.4) vil vite hva leder krever gjennom en slik samtale. En (nr.5) sier det bør være “muntlig, jevnlig og konkret”., samt medarbeidersamtale årlig.

På spørsmål om det er viktig med tilbakemeldinger fra leder for at de skal føle deg verdsatt på jobb har alle bortsett fra en har svart ja på dette spørsmålet. Respondenten (nr.7) som ikke svarte ja, sa følgende “Nei, det vet jeg uansett, men kanskje fordi leder verdsetter oss. Også viktig med tilbakemeldinger fra kollega.” Men respondenten (nr.7) har tidligere i intervjuet sagt at tilbakemeldinger fra leder er viktig, så det er litt tvetydig svar, en måte det kan tolkes på er at det ikke er mer, eller noe mindre viktigere enn andre tilbakemeldinger fra kollega og kunder. En annen (nr.2) sier at det også er viktig med tilbakemelding fra kollega, og at det bør være en blanding mellom tilbakemeldinger fra leder og kollega.

Respondentene ble spurt om hvor ofte de ønsker tilbakemeldinger fra leder. De spurte under 30år ønsker tilbakemeldinger fra leder rundt hvert 3-6 måned (nr.2,7), halvårlig eller årlig (nr.4,5). Her refereres det til medarbeidersamtale. Tre (nr.7,5,4) sier de har daglig kontakt med leder utover dette, en (7,5) påpeker at det er positivt med daglige leder kontakt og at ting tas fortløpende. En (nr.4) opplyser å ha daglig kontakt med leder på kontoret, og at tilbakemeldinger skjer hovedsakelig i medarbeidersamtale. En (nr.2) sa at det spiller ingen rolle om tilbakemeldinger eller medarbeidersamtale er ansikt til ansikt digitalt eller fysisk.

På spørsmål om de opplever seg selv som typisk for sin generasjon i forhold til hva som er viktig for å føle seg verdsatt og motiverer på jobben sier alle unntatt en ja. En (nr.4) sier dette er personavhengig og ut fra hva man trenger og at det varierer. Respondenten (nr.4) sier

videre at dette også varierer i forhold til tilbakemeldinger, at det kommer an på hvor mange prosjekt man har og hvilken fase de er i.

#### **4.9.2 Hva de over 50 år sa om de yngre generasjoners motivasjon og generasjonsforskjeller**

Når det kommer til hvordan de over 50 år opplever de under 30 år sin motivasjon skiller seg ut fra deres egen, så nevner tre respondenter negative ting, og en positive ting. Den sistnevnte sier at de yngre motiveres av å lære nye ting “fordi da blir man tryggere og det er verdifullt” og at det var det samme for respondenten selv da den var ung (nr. 1).

En mener at de unge er mindre fleksibel enn eldre, at de er mindre motivert til å strekke seg lenger for kunden (nr. 3). En annen sier at de over 50 er mer “kollektivt orientert” og at de unge er mer opptatt av sine egne rettigheter. (nr. 6)

En sier at de yngre er mer flyktig, det skal mindre til for at de flytter bort om de ikke liker seg i jobben. De yngre er mer motivert av sosiale forhold på jobb og fritid enn de eldre, og at de har aktiviteter i fritida som interesserer dem. (nr. 8)

En sier de yngre takler kritikk dårligere enn de eldre, men at de yngre lærer seg etter hvert å tåle kritikk fra de eldre. (nr. 8)

To sier at de yngre vil ha hyppigere tilbakemeldinger enn de eldre (nr. 8 og 6). “Tror det har med livserfaring å gjøre? Når man er ung prøver man å bli trygg på det man gjør. Når man er eldre, er man mer trygg på seg selv. Tilbakemeldinger er nok ikke så viktig for de som kan gamet og kjenner kriteriene. De yngre er mer ute etter tilbakemeldinger” (nr. 8).

To sier de ikke tror det er forskjell mellom de yngre og de eldre på hva som motiverer dem (nr. 1 og 3). “Tror alle vil holde på med noe faglig interessant og få gode tilbakemeldinger fra oppdragsgiver. Tror ikke de yngre er så annerledes” (nr. 1).

To av de over 50 år som føler at de er typiske i forhold til sin generasjon sier at de eldre er tryggere og mer selvstendig enn de yngre.

#### **4.10 Delkonklusjon om motivasjon**

Det som motiverer både de over 50 år og under 30 år virker å være ganske likt, men vi tolker det slik at tilbakemeldinger er noe viktigere for motivasjon for de under 30 år enn de over 50 år. Det passer med teori at det er viktig for motivasjon med ros og tilbakemeldinger for

Millennials (Dainton & Zelle, 2019, s. 69). Det påpekes også at det må være konkrete og ærlige tilbakemeldinger og ros. Noe som også samsvarer med teorien, er at alle under 30 år sier at tilbakemelding fra leder er viktig. Dette stemmer bra med teori (Grubb, 2017, ss. 19). Millennials forventer kontinuerlig ros, og for dem er kritikk ofte vanskelig å ta (Dainton & Zelle, 2019, s. 69). Videre sier Ferri-Reed (s. 13, 2013) at Millennials ønsker mye og spesifikke tilbakemeldinger.

Det er moderate bevis i forskningslitteratur som viser at relasjonsfokusert ledelse med mer støtte og tillitt foretrekkes av de yngre generasjoner, fremfor ledelse som er mer oppgaveorientert (Kuron & Lyons, 2013, s. 149). Det kommer frem i intervjuene at de under 30 år ønsker en tett dialog mot sin leder, så dette stemmer altså med teori.

To over 50 år sier at de yngre vil ha hyppigere tilbakemeldinger enn de over 50 år, og dette stemmer med generasjonsteorien som referert til over. Likevel, ingen nevner dette som kilde til konflikt, og de to andre over 50 år tror ikke det er noe forskjell på tvers av generasjoner når det kommer til motivasjon.

Uttalelsene fra de over 50 år angående tilbakemeldinger innenfor sin egen generasjon kan tolkes dit hen at ved ingen tilbakemeldinger fra leder så blir det negativt, selv om det er viktigere med tilbakemelding fra kollega og kunder.

Generasjonsteorien sier at det som motiverer Babyboomers er å gjøre en forskjell (Dainton & Zelle, 2019, s. 69). En av våre Babyboomers sier det å bygge opp under ryktet til bedriften er viktig for motivasjon (Eldre nr. 3). Den andre sier at det viktigste for motivasjonen er å kapre gode jobber for bedriften (Eldre nr. 1). Dette kan tolkes som at det er viktig for dem å gjøre en forskjell, og det stemmer altså med generasjonsteorien.

Generasjonsteorien sier at Generasjon X'erne blir motivert av å endre regler (Dainton & Zelle, 2019, s. 69). De to respondentene som hører til Generasjon X kan argumenteres for at de passer inn under denne teorien, ettersom de ønsker å endre hele strukturen av organiseringen på arbeidsplassen (nr. 6), ønsker mer samarbeid enn sine medarbeidere (nr. 6 og 8) og ønsker mer bruk av digitale løsninger (nr. 8). Begge opplever seg selv utypisk i forhold til de andre på sin alder.

En respondent over 50 år sier de under 30 år tåler dårlig kritikk fra de eldre, og en respondent under 30 sier de eldre tåler kritikk dårligere enn de yngre. Handler det om kritikk på tvers av

generasjoner, at det er det som er det problematiske? I forhold til teori passer det at det skal være provoserende for de eldre å få kritikk av de yngre; at mye selvtilit hos Millennials kan gjøre at de virker arrogante, og at det gjør det vanskelig for samarbeid med eldre generasjoner (Pathirage & Weerasinghe, 2020, s.6-7). Motsatt, å få kritikk av de eldre har vi ikke funnet noe om i generasjonsteorien. Det kan komme av at det er generelt akseptert i samfunnet at de eldre skal irettesette de yngre, og at det er en selvfølge at det skjer.

At en respondent over 50 år sier at den oppfatter de yngre som mer opptatt av sine rettigheter sammenlignet med de over 50 år kan passe med teorien som sier at individualisme i de yngre generasjonene er økende (Lyons & Kuron, 2013, s.149). Lynch & Kalaitzake (2020, s. 239) poengterer at det å bry seg om andre som individer i et samfunn er noe som kan bli formet av politiske og økonomiske krefter til å bli sterkere eller svakere. Man kan derfor tenke seg at en eventuell retning av økt individualisme hos yngre generasjoner kan komme av politiske og økonomiske endringer i samfunnet.

Når det kommer til hva de forskjellige blir motivert av, så er generasjonsteorien opptatt av dette for å kunne lage incentivordninger som er spisset inn mot det som motiverer dem. Her kan man argumentere for at det passer at de under 30 år får mest mulig ros og tilbakemeldinger, og at Generasjon X får oppmerksomhet for det å ville endre regler og at Babyboomers får oppmerksomhet for å gjøre en forskjell. Vårt analysegrunnlag er for lite for å kunne si noe sikkert, og her burde det kanskje bli gjort mer forskning

#### **4.11 Sammenligning av generasjoner - analyse**

Lyons og Kuron (2013, s 149) poengterer at en viktig del av de kaller 'generasjonspuslespillet' er at autoritet og makt i organisasjoner har en tendens til å sammenfalle med alderen. Dette mener Lyons og Kuron (2013, s 150) har en innvirkning på hvorfor det er viktig å se på aldersforskjeller på arbeidsplassen i et ledelsesperspektiv, og hvorfor det er viktig å bruke et mer komplekst 'redskap' enn bare for eksempel kohortperspektivet:

*“It is therefore incumbent on leaders to understand generational differences and the potential bases for conflict they create. Leaders should view generational differences not merely as idiosyncratic inter-group differences, nor as a reflection of age differences at a moment in time, but as manifestations of broader trends in society and work that continue to evolve as the generations move through their*

*respective life courses. This means that past management practices cannot be assumed to work in the modern context and today's practices cannot be presumed to work in the future.” (Lyons og Kuron, 2013, s. 150)*

I denne sammenhengen har vi funnet at to respondenter har fortalt at i deres bransje er det uformelle regler for inndelinger av roller. De yngre har mer oppgaver relatert til assistentoppgaver og de eldre er ‘spesialister’ som har mer ansvar, og som de yngre legger til rette for og hjelper. De eldre får en mer ledelsesrolle enn de yngre, og man kan anta at de eldre har mer makt. Det er ikke nevnt som en kilde for konflikt eller problem, men en respondent under 30 som jobber i en bransje med slik inndeling er takknemlig for at lederen er lydhør:

*“Jeg synes den jeg jobber mye med, at vi samarbeider godt, ja at tross lite erfaring blir jeg tatt på alvor. Føler meg ikke sett ned på. Syns.. ja, kanskje det mest konkrete er at jeg blir tatt på alvor og at mine tilbakemeldinger er viktig [i forhold til hvordan respondenten oppfatter det å jobbe sammen med de over 50 år].” – Yngre nr. 5*

## 4.12 Oppsummering av funn

Vi har i tabellen under oppsummert de funn vi har gjort gjennom intervjuene i henhold til teorien.

Tabell 1.2 Oppsummering av funn

	<b>Under 30</b> (Generasjon Y/Mil+lenials)	<b>Over 50</b> (Gen X og Babyboomers)	<b>Konflikter / utfordringer</b> (som de har nevnt)
<b>Samarbeid</b>	Funn iht teori: Liker samarbeid og liker å samarbeide med de over 50 år  Uventet / motstrid til teori: En sier de eldre er mer selvsikker	Funn iht teori: Liker samarbeid og liker å samarbeide med de under 30 år. En sier de yngre er mer vant til å løse problemer i grupper. Uventet ift teori: Lite negativt om å jobbe med de yngre	En eldre sier de yngre har for mye selvtillit. Alle de eldre sier de yngre er bedre på digitale plattformer. Ikke noe kommer frem som kilde til store konflikter.
<b>Kommunikasjon</b>	Funn iht teori: Bruker flere digitale verktøy for eksempel chat.	Funn iht teori: Synes de yngre er flinkere med data	Forstyrrende at eldre ringer fremfor chat En sier de yngre er mindre fleksibel på

	Meget komfortable med digitale verktøy/Teams. Vil "logge av" etter jobb.(fritid/jobb balanse)	Tendens til å ville jobbe sammen fysisk Uventet / motstrid til teori: Ingen tydelige forskjeller på måte å kommunisere på Vil jobbe innenfor standard arbeidstid.	når den vil jobbe – ikke konflikt
<b>Motivasjon</b>	Funn iht teori: Viktig med (konkret) ros og tilbakemeldinger Samarbeid (nå mål i lag)	Funn iht teori: Oppgaver like viktig som tilbakemeldinger, en sier det er mer viktig med oppgaver. Gen X: endre regler Boomers: gjøre en forskjell	To sier at de yngre vil ha hyppigere tilbakemeldinger. Ingen nevner dette som kilde til konflikt.

### 4.13 Funnsom var som forventet

De mellom 25 og 30 år har høyere digital kompetanse enn de mellom 50 og 70 år. De yngre bruker digitale verktøy ulikt selv om Teams er blitt standard. Det går greit i samspillet mellom generasjonene, men kan oppleves forstyrrende hos begge grupper. Dette var som forventet.

Tilbakemeldinger er viktigere for motivasjon hos de yngre enn for de eldre. Dette var som forventet.

### 4.14 Funnsom var uventet

Det var uventet å finne ut at forskjellene oppleves som lite problematisk.

Vi ser ikke de store forskjeller som deler av forskning/ teorien tar opp, og det kommer frem en rekke fordeler med samarbeid med generasjonsforskjeller.

Forskjellene mellom generasjoner problematiseres stort i kohort- og populærlitteraturen. Vår undersøkelse underbygger ikke dette.

Kan dette være fordi Millennials ifølge teorien er mer åpen og aksepterende mot andre som er annerledes, og opptatt av mangfold, samtidig så er det som det også kommer fram i intervjuer, så er samarbeid noe de er vant med helt fra barneskolen. Kan dette også ha med at teori i hovedsak er hentet fra USA/England, er noen forskjeller her i undervisning som påvirker? At

alle er pålagt å være på Teams og eldre er tvunget til å bli digitalisert grunnet Covid kan også være en mulig forklaring til at forskjeller oppleves mindre. Det kan tenkes at de yngre er forståelsesfull for de eldre som er blitt nødt til å hurtig øke sin digitale kompetanse. Dette blir bare spekulasjoner og det hadde vært interessant og undersøkt dette nærmere med senere forskning, og hvordan dette utvikler seg over tid.

#### **4.15 Metodiske svakheter**

Det lave antallet respondenter medføre at det ikke kan generaliseres, det er en svakhet i form av at det kan være individuelle forskjeller som medfører at vi får andre svar enn vi ville fått ellers med et større utvalg. Utvalget er representativt så godt det har latt seg gjøre med det de vi har valgt ut innenfor de alderskohorter vi undersøker. For å kunne generalisere måtte vi hatt et større utvalg respondenter,

Undersøkelsen tar heller ikke hensyn til livsløp og andre faktorer som kan ha noe å si og kunne ha gjort resultat mer nøyaktig. Også at vi ikke har fått undersøkt respondentene over tid er en svakhet. Om vi kunne ha spurt dem igjen om 10 og 20 år, så kunne vi ha funnet mer ut av hva som kommer av generasjonen de er en del av, og hva som kommer av hvor de er i livet.

Den var undersøkt i en spesiell tid, Covid pandemi, dette kan ha påvirket da kontekst var noe spesiell med hjemmekontor, spørsmål er om resultat ville vært lik over tid? Det hadde vært interessant og undersøkt.

Teorien som er lagt til grunn for undersøkelsen benytter seg også av ulike metoder og perspektiv, dette gjør også at grunnlaget ikke er entydig. Teorien som hypotesene er bygget på er uklare, det brukes ulike metoder og det er lite kontinuitet i forskningen.

Resultater kan tolkes på mange måter, og vi leser kanskje svarene til respondenten ut fra våre personlige ståsteder. Likevel, det hjelper at den ene av oss representerer Millennials og den andre Generasjon X.

Undersøkelsen er et lite bidrag til forskningen på generasjonsforskjeller, og det er et komplekst felt å undersøke, nettopp derfor er det vanskelig å generalisere og gi tydelige svar i denne forskningen, det er så mange faktorer som bør tas inn i beregningen.

## 5 Konklusjon

Det vi har funnet er at det er ikke så stor forskjell på personer på grunn av alder som man skulle forvente fra generasjonsteorien. De forskjellene som vi fant virket ikke til å være særlig negativt for verken samarbeid, kommunikasjon eller motivasjon.

Innenfor samarbeid opplever de eldre at de yngre kommer med nye synsvinkler, og de yngre opplever at de eldre kommer med erfaring, og at dette er et fint samspill. Det er en dynamikk som man ville kunne forvente seg skjer kontinuerlig, og som ikke er spesielt for akkurat de som er i arbeidslivet nå. Vi fant, som forventet, at de yngre er bedre på digitale plattformer enn de eldre, og dette pekte seg ut som det som skiller de yngre og de eldre tydeligst. Respondentene opplevde at pandemien har tvunget de eldre til å bli bedre på digitale plattformer, og dette har kanskje gjort forskjeller på kunnskap innen digitale plattformer er blitt et enda mindre problem mellom yngre og eldre. Hadde forventet større forskjeller på det digitale basert på teori, og mer konflikter.

Innenfor kommunikasjon fant vi at både de yngre og de eldre ønsker å holde kommunikasjonen på arbeidsplassen innen standard arbeidstid. Her var det forventet at de yngre skulle ville ønske mer fleksibilitet, og jobbe når det passer dem, ikke nødvendigvis innenfor standard arbeidstid. Dette kan muligens komme av at Norge har en sterkere arbeidsmiljølov enn i resten av verden, og derfor skaper en annen kultur. Mesteparten av teorien innen dette feltet er amerikansk, og der er arbeidslivet ganske forskjellig enn fra i Norge.

Innenfor motivasjon fant vi at de yngre vil ha mer tilbakemeldinger enn de eldre. Dette bekrefter teori. Igjen, dette kan også være livsløpsavhengig, og at de yngre alltid vil ha mer tilbakemeldinger fordi de er nye i arbeidslivet. Når det gjelder tilbakemeldinger så var behov blitt større hos yngre generasjoner, men vi kan spørre oss om dette var der også med tidligere generasjoner? Vi vet ikke om dette har med livsløp, eller manglende erfaring å gjøre. Det kan også tenkes for eksempel at en mer autoritær lederstil, som det var før i tiden, gjorde at det ikke var naturlig å be om tilbakemeldinger? Og med å ha en mer relasjonsbasert ledelse med dialog og hyppige tilbakemeldinger så er dette blitt en forventning i samfunnet?

Basert på disse funn hadde det vært interessant og sett nærmere på arbeidsstokken mer som en gruppe individer som er mangefasettete som endrer seg igjennom et livsløp og som det påpekes i litteraturen som er kritisk til generasjonsforskning, og å ikke bare basere forskning



på kohortperspektivet, men ta mer hensyn til kontekst, livsløp, at arbeidslivet endrer seg og andre relevante faktorer. Det ville for eksempel være interessant i videre forskning å se på hvor utbredt «management-by-generation» er i Norge i forhold til andre steder i verden, spesielt Amerika der mesteparten av litteraturen innen generasjonsteori springer ut fra.

## **Figur og tabell**

Tabell 1.1 Forventninger til funn s.12-13

Tabell 1.2 Oppsummering av funn s.41-42

## Referanseliste

- Bergwitz-larsen, I. (2021, 11.mars) Hvordan blir arbeidshverdagen etter koronaen? Syv endringer du kan forvente. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/karriere/i/mB39KE/hvordan-bli-arbeidshverdagen-etter-koronaen-syv-enderinger-du-kan-for>
- Dainton, M., & Zelle, E. D. (2019), *Applying Communication Theory for the Professional Life*. Los Angeles: Sage Publications.
- Enge, C. (2019, 1. oktober), Hørt om «non-binary» og «graysexual»? Generasjon Z vil endre TV-bransjen, mener ekspert. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/kultur/i/8mWyyG/slik-vil-generasjonen-som-har-vaert-paalogget-hele-livet-endre-tv-bransj>
- Ferri-Reed, J. (2013). Quality, Conflict, and Communication Across the Generations, *The Journal for Quality and Participation*, 35(4), 12-14. <https://www.proquest.com/openview/13f35f2f21ba836f1169df7dae11a965/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37083>
- Grubb, V. M. (2017). *Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Lynch, K. & Kalaitzake, M. (2020). Affective and calculative solidarity: The impact of individualism and neoliberal capitalism. *European Journal of Social Theory*, Vol. 23(2) 238–257. <https://journals-sagepub.com/mime.uit.no/doi/pdf/10.1177/1368431018786379>
- Lyons, S. og Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139–157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Okros, A. (2020). *Harnessing the Potential of Digital Post-Millennials in the Future Workplace*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25726-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25726-2_2)

Pathirage, U. K. & Weerasinghe, T. D. (2020). Difference of Work Related Behaviors between Generation X and Generation Y: A Study of Professionals of a Development Bank in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Management*, 9(1), 1-15.

<http://doi.org/10.4038/kjm.v9i1.7619>

Reed, C. & Thomas, R. (2020). The generation game: Governing through biopolitics. *Management Learning*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/1350507620938926>

Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2017) Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 113–129.

<https://doi.org/10.1093/workar/waw019>

Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Hentet fra [https://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)

Tulgan, B. (2016). *Not everyone gets a trophy: how to manage the Millennials*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

TV2. (2018). Informasjon om tv-serie om generasjon Z. Hentet fra

<https://play.tv2.no/programmer/underholdning/generasjon-z/>

Vestly, S.A. (2021, 4.juni). Denne emoji'en er «teit» blant ungdom – dette kan vera grunnen. Hentet fra <https://www.nrk.no/rogaland/latterfjes-emoji-er-teit-blant-unge-1.15503047>

