



Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi – Handelshøgskolen

Er det forskjell på unge og eldres forventninger til arbeidslivet?

En sammenligningsstudie

Lena Slåtto og Ceila Tande

Masteroppgave i ledelse – erfaringsbasert BED-3906 juni 2021



Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
2	BAKGRUNN	1
2.1	FORMÅL	2
2.2	PROBLEMSTILLINGEN	3
3	TEORIGRUNNLAG	4
3.1	INNLEDNING	4
3.2	KARL MANNHEIMS GENERASJONSTEORI	5
3.3	STRAUSS-HOWE GENERASJONSTEORI.....	7
3.3.1	<i>Baby Boomer (født 1946-1964)</i>	9
3.3.2	<i>Generasjon X (født 1965-1979)</i>	10
3.3.3	<i>Generasjon Y- Millienial (født 1980- 1994)</i>	10
3.3.4	<i>Generasjon Z (født 1995-2010)</i>	11
3.4	KRITIKK AV GENERASJONSTEORI	13
3.5	TEKNOLOGI	15
3.6	TILBAKEMELDING.....	18
3.7	FLEKSIBILITET.....	19
3.8	MULTITASKING	21
3.9	BÆREKRAFT	22
4	FORSKNINGSDESIGN OG METODE	24
4.1	FORSKNINGSDESIGN	24
4.2	METODEVALG - UNDERSØKELSE	26
4.2.1	<i>Validitet og reliabilitet</i>	27
4.3	METODEVALG - ANALYSE	27
4.4	UNDERSØKELSEN.....	29
4.5	OPERASJONALISERING AV TEORETISKE BEGREPER	31
4.6	FORSKNINGSETISKE UTFORDRINGER	31
5	ANALYSE	32
5.1	EMPIRISKE FUNN	32
5.1.1	<i>Hypotese 1</i>	32
5.1.2	<i>Hypotese 2</i>	33
5.1.3	<i>Hypotese 3</i>	34
5.1.4	<i>Hypotese 4</i>	36

5.1.5	<i>Hypotese 5</i>	38
5.1.6	<i>Hypotese 6</i>	39
6	DRØFTING	42
7	KONKLUSJON	43
7.1	TEORETISKE IMPLIKASJONER	45
7.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	45
7.3	VIDERE FORSKNING.....	46
	REFERANSELISTE	48
8	VEDLEGG	50

Tabelliste

Tabell 1	De fire vendingene. Howe, Neil; Strauss, William (1991).....	8
Tabell 2	Millennial Saeculum, Strauss-Howe 2009	9
Tabell 3,	Oppsummering av generasjonskarakteristikker. Alsop, Stillman, Sheahan	11
Tabell 4,	Sjef vs leder. Stillman 2017.....	13
Tabell 5	Statistisk sentralbyrå 2019	17
Tabell 6,	Statistisk sentralbyrå 2020.....	17
Tabell 7,	Produktlanseringer, Stillman 2017	18
Tabell 8,	Oppsummering av hypotesene.....	24
Tabell 9,	Oppsummering av analysen.....	42

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av Ceila Tande og Lena Slåtto og markerer at våre 3 år som deltidsstudenter på erfaringsbasert masterstudie i ledelsen ved UiT, Harstad er over. Vi har hatt tre lærerike og krevende år, men mest av alt har det har vært fantastisk å få relevant faglig påfyll til nytte for oss i videre arbeidsliv.

Vi vil rett en stor takk til vår veileder Baard Herman Borge som alltid har stilt opp, respondert hurtig med konkrete og meget gode innspill til hjelp i vårt videre arbeid. Han har inspirert oss underveis med oppløftende ord, og har ledet oss trygt gjennom alle faser i prosessen.

Å gå inn i studiemodus er å være i prosess og det har vært en vesentlig del av vår hverdag. Vi vil derfor takke familie og venner som har vært utrolig tålmodig og heiet på oss underveis.

Sammendrag

I denne oppgaven undersøker vi om det er forskjell på unge og eldre arbeidstakeres forventninger til arbeidslivet. Vi har undersøkt to ulike grupper hvor den ene består av elever i videregående skole i alderen 18-20 år, og en kontrollgruppe av eldre i alderen 40-67 som jobber i privat og offentlig sektor. Vi har bevisst utelukket å spørre noen i aldersgruppen 21-39 for å skape et tydelig skille mellom den yngre og den eldre generasjonen. Vi har stilt dem spørsmål som tester seks hypoteser vi har om forskjellen mellom den yngre og eldre generasjon. Vi vil videre i oppgaven også benytte begrepet Generasjon Z som betegnelse på den yngre generasjon.

Forskningsdesignet vårt er basert på kvantitativ metode. Vi har bygd et spørreskjema ved hjelp av en mal som ligger tilgjengelig på nettskjema.no. Vi stiller 12 spørsmål formulert som påstander. Disse er benyttet for å prøve ut seks hypoteser om den yngre generasjonen. Totalt har vi spurt 140 elever og 36 personer i kontrollgruppen.

Våre seks hypoteser som ligger til grunn for analysen er:

- *H1: Generasjon Z har større forventning til bruk av smart teknologi på arbeidsplassen enn tidligere generasjoner.*

- *H2: Generasjon Z har større behov for bekreftelse og anerkjennelse enn tidligere generasjoner.*
- *H3: Generasjon Z har mindre behov for å skille mellom arbeid og privatliv*
- *H4: Generasjon Z har større evne til å håndtere flere oppgaver samtidig enn tidligere generasjoner.*
- *H5: Generasjon Z er mer opptatt av at arbeidsgiver har et aktivt fokus på miljø og klima enn eldre generasjoner.*
- *H6: Det vil være signifikant mindre svarsbredning i den yngre generasjonen enn i den eldre.*

Våre funn underbygger i liten grad våre hypoteser.

H1: Hypotesen er svekket. Våre funn viser på den ene siden at den eldre generasjonen er mer opptatt av at arbeidsgiver benytter seg av smartteknologi enn den yngre generasjon, og på den andre siden behersker den yngre generasjonen smartteknologi i større grad enn de eldre.

H2: Hypotesen er svekket. Våre funn viser at det ikke er forskjell mellom eldre og yngre når det gjelder behov for en-til-en samtale framfor skriftlig tilbakemelding. I tillegg fant vi at den yngre generasjon har større behov for løpende respons enn den eldre gruppen.

H3: Hypotesen forkastes. Våre funn viser at den eldre gruppen synes å ha mindre behov for å skille mellom arbeidstid og fritid enn den yngre, mens vi fant ingen signifikante forskjeller på gruppene når det gjelder viktigheten av å bestemme selv hvor og når de skal jobbe.

H4: Hypotesen forkastes. Våre funn viser at den eldre gruppen i større grad enn den yngre foretrekker å jobbe med flere oppgaver samtidig. De eldre blir også mindre stresset, i tillegg til at de vurderer kvaliteten på arbeidet sitt høyere sammenlignet med den yngre gruppen.

H5: Hypotesen forkastes. Vi fant ikke signifikante forskjeller på de to gruppene på påstanden om at generasjon Z er mer opptatt av at arbeidsgivers bærekraftfokus.

H6: Hypotesen er svekket. Vi fant bare to påstander med signifikant forskjell i tråd med hypotesen. I tillegg fant vi fire signifikante forskjeller, men i motsatt retning.

1 Innledning

Det er i dag ikke unormalt å finne fire generasjoner arbeidstakere som er aktive på arbeidsplassen samtidig. De yngste på en arbeidsplass kan være rundt 20 år, de eldste rundt 70. I et arbeidsmiljø som dette, øker lederutfordringene skal vi tro enkelt forskere og påstander i populærlitteraturen. De yngste arbeidstakerne hevdes å være langt mer digitalt orientert både i privatliv og på jobb enn de eldre. Dette kan skape utfordring med hensyn til både kommunikasjon på arbeidsplassen, holdninger, verdier, arbeidsmåter og fellesskap. I ledernytt.no datert 5.1.2020 kan vi lese at dagens unge ikke ligner på noe av det vi har sett tidligere på arbeidsplassene. De beskrives som sterke visuelle kommunikatører som foretrekker å samarbeide og lære på nettet. De forventer at lederen har en utviklingsplan klar for dem, og at de blir tett fulgt opp (Yousefi, 2019b).

Vi har ønsket å undersøke i hvilken grad det faktisk finnes forskjell på unge og eldre arbeidstakeres forventninger til arbeidslivet, og hva er eventuelt disse forskjellene.

2 Bakgrunn

Ifølge ulike tidsskrifter og artikler fra konsulentbyråer, har lederne i våre dager utfordringer med å forstå den yngste generasjon som nå er på vei ut i arbeidslivet. *De er født digitale, de gir deg kun 8 sekunder oppmerksomhet og stiller krav til arbeidsplassen. Hvordan ønske generasjon Z velkommen i arbeidslivet?* Slik starter en artikkel som er publisert i Lederne 27.2.20 (Skrede, 2020). Med et enkelt googlesøk fant vi 1 440 000 000 treff på artikler om Generasjon Z, hvor innholdet bl.a. handler om; «5 ting du må vite om generasjon Z», «Du kan ikke overse generasjon Z», «Alt du trenger å vite om fremtidens arbeidstakere». Dette er noen eksempler som illustrerer den omfattende interessen for å forstå menneskene i denne generasjonen. I en artikkel i Dagens Næringsliv 14.3.2019 beskrives denne generasjonen som mer konkurransedrevet og selvstendig enn tidligere generasjoner. De er opptatt av innovasjon og fleksibilitet i arbeid/privatliv. De er født inn i en digital verden og har et sterkt behov for å være online, men foretrekker ansikt til ansikt interaksjon på arbeidsplassen. Dette gjør at arbeidsgiverne må tilpasse seg denne generasjonen på en annen måte enn tidligere (Yousefi, 2019a).

De siste tiårene har det innen ledelsesutvikling vært en økende trend å gi ledere spisskompetanse innen ulike utfordringer som de møter i hverdagen (Arnulf, 2012).

Omstilling, digitalisering, effektivisering og endrede krav til medarbeiderne er noen av årsakene til denne veksten i ledelsesutvikling. I dagens arbeidsliv er samhandling mellom mennesker på tvers av generasjoner en betydningsfull faktor for å skape sunne og gode arbeidsforhold hevdes det (Einarsen & Skogstad, 2016). Med flere generasjoner på samme arbeidsplass, stiller det krav til den enkelte leder. Ulike generasjoner er på ulike stadier i livet, har ulike erfaringer og ulike referanserammer som kan være en styrke for organisasjonen. (Ledernett, 2018)

Med utgangspunkt i påstander vi finner om særlig den yngste generasjonen, har vi utformet noen hypoteser om deres forventninger til arbeidslivet som vi vil teste ut ved å sammenligne dem mot en gruppe eldre arbeidstakere.

2.1 Formål

Vi har begge erfaring fra middels til store organisasjoner med ansatte i alle aldersgrupper. Lena i en organisasjon som ser behovet for å finne nye strategier for å rekruttere unge mennesker – både som kunder og arbeidstakere. Ceila jobber i en undervisningsinstitusjon og er opptatt av at undervisningen tilpasses slik at elevene har gode forutsetninger for å gå inn i og videreutvikle sine egne arbeidsliv. Vi ønsker rett og slett mer kompetanse på generasjoners preferanser i arbeidslivet, og vår studie er ment å bidra til det. Vi håper våre konklusjoner kan inspirere til videre forskning på områder innenfor tema generasjonsbasert ledelse.

Undersøkelsen alene vil helst være et supplement til å drøfte eksisterende generasjonsteori og samt motstridene teori. De kommersielle aktører av lederutdanning og bedriftsutvikling kan bli engasjert, særlig om de er opptatt av å tilby produkter og tjenester som dekker et reelt behov i markedet. Det kan også tenkes at utdanningsinstitusjoner kan finne noe av grunnlaget nyttig når de utvikler egne utdanningstilbud og når de veileder elever/studenter.

Studien bidrar også til å fremskaffe faktainformasjon om generasjoner og arbeidsliv, og som da ledere, ansatte, media og andre interesserte kan dra nytte av.

2.2 Problemstillingen

Vi har hatt tre ting i fokus når vi har diskutert oss fram til vår problemstilling (Jacobsen, 2018). Den skal være *spennende*. Vi skal vente med spenning på å se resultatene. Gjennom mange diskusjoner med kollegaer, venner og i våre øvrige nettverk har vi opplevd en stor interesse rundt temaet generasjoner i arbeidslivet. Mange har meninger om temaet og meningene er forskjellige. Noen mener de ulike generasjonene er så forskjellig at det f.eks. skaper konflikter på en arbeidsplass, mens andre mener det er helt andre faktorer som danner grunnlag for konflikter.

Problemstillingen skal være *enkel*. Det betyr at vi har kun hatt som mål å avdekke en avgrenset del av virkeligheten. Det er mange ulike utfordringer knyttet til arbeidsplasser hvor flere generasjoner jobber. Vi har valgt å begrense vår oppgave til å kun se på fem fokusområder. Disse beskriver vi nærmere under. I tillegg skal problemstillingen være mulig belyse ved å undersøke dette hos et mindre utvalg av det totalt mulige.

Til sist skal problemstillingen være *fruktbar*, dvs. at vi både klarer å gjennomføre en undersøkelse basert på problemstillingen, og at den kan tilføre noe ny kunnskap. I og med at vi har funnet få sammenligningsstudier på området mener vi at vår studie vil bidra til mer kunnskap på området. Hvor godt vi har lyktes med dette, vil vi si litt mer når vi konkluderer senere i oppgaven. Vår problemstilling er formulert slik:

Er det forskjell på unge og Eldres forventninger til arbeidslivet?

Problemstillingen kan synes vid i sin formulering. Vi mener hovedutfordringen likevel kommer tydelig fram. Vi ønsker å teste om det finnes forskjeller mellom unge og eldre arbeidstakere. Vi har fem påstander som populærlitteraturen hevder er særegne beskrivelser om den yngre generasjon arbeidstakere.

3 Teorigrunnlag

3.1 Innledning

Vi vil her greie ut om to hovedretninger i relevant teori; generasjonsteori og livsløpsteori. Våre hypoteser vil være utledet fra generasjonsteori, hvor vi tar sikte på at våre resultater gir godt grunnlag til å drøfte teoriene opp mot hverandre.

I vårt prosjekt ønsker vi å undersøke om det faktisk er forskjeller på de ulike generasjonene på en arbeidsplass, og om forskjellene kan forklares ut fra generasjonsteori. Vi drøfter i tillegg det vi oppfatter kan være påståtte forskjeller skapt av populærvitenskap og konsulenter som ønsker å tjene penger på lederutvikling og kursvirksomhet (Lai, 2016).

Å studere generasjoner på grunnlag av deres særegne egenskaper og funksjoner har vært gjort av både sosiologer, filosofer, historikere og antropologer og biologer. Hver studie har undersøkt generasjonsegenskaper og trekk ut ifra egne faglige perspektiver. Når vi ser nærmere på generasjonsteori, er det for å forstå hva som er med på å definere en generasjon og hvordan vi kan skille mellom generasjoner. Det vil også gi oss kunnskap om verdier, holdninger og egenskaper hos de ulike generasjoner som vi ser blir brukt som argumenter for generasjonsbasert ledelse. Samtidig er vi opptatt av å trekke fram teori med perspektiver som utfordrer generasjonsteorien. Det er her vi har sett på noe av det som definerer generasjonstrekk basert på et helt livsløp.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi funnet lite empirisk forskning som sammenligner behov og forventninger mellom unge og eldre arbeidstakere. Vi har imidlertid funnet en god del forskning og artikler som fremhever hver enkelt generasjons arbeidslivspreferanser alene. Holly Schrotch hevder i sin artikkel ”Are you ready for Gen Z in the Workplace” at den kommende, unge generasjon – Gen Z – har noen unike særtrekk som ledere må være forberedt på, og hun gir klare råd til hvordan ta imot og anerkjenne Gen Zs behov (Schroth, 2019).

Ifølge McCrindle er det nødvendig å forstå trekk, holdningsendringer og sosiale endringer for å skape suksessfullt og velfungerende team på en arbeidsplass. Generasjon X og Millenials må forstå trekk og populærkultur hos Gen Z, og sistnevnte må også være klar over trekkene og den sosiale kulturen til de tidligere generasjonene (Wolfinger & McCrindle, 2010).

McCrindle mener at en slik forståelse vil hjelpe ansatte og arbeidsgivere på arbeidsplasser der

flere generasjoner er representert i å utvikle et samarbeidende arbeidsmiljø, der kunnskap og erfaring fra tidligere generasjoner bedre kan overføres til de yngre generasjonene (Wolfinger & McCrindle, 2010). Et slikt inkluderende arbeidsmiljø kan ha direkte betydning både for arbeidsforholdene på arbeidsplassen og på produktiviteten. Det kan også være en konkurransefordel (Wolfinger & McCrindle, 2010).

Vi har sett nærmere på to retninger innen generasjonsteori for å forstå ulike perspektiver på generasjoner. De har mye grunnleggende til felles, men også noe forskjellig perspektiv. Mannheims generasjonsteori har i hovedsak en sosiologisk tilnærming som legger hovedvekt på at samfunnshendelser i menneskets unge år kan skape tilhørighet og former våre holdninger og verdier. Hans forskning har vært brukt i mange andre generasjonsrelaterte studier. Den andre teorien vi har jobbet med er Strauss-Howe generasjonsteori. Den har også et sosiologisk perspektiv, men fremmer at påvirkning fra samfunnsutviklingen går i tilbakevendende syklus, og dette er med på å definere generasjoners særtrekk som gjentas i hver syklus. Vi tar primært for oss teori om den siste syklus som samfunnet nettopp har vært igjennom – perioden 1946 – 2012. Derav kommer generasjonsbegrepene Babyboomers, Generasjon X, Generasjon Y (Millenials) og Gen Z som vi kommer tilbake til. Vår studie tar sikte på å teste disse generasjonsteoriene.

3.2 Karl Mannheims generasjonsteori

Karl Mannheim er kjent som en innflytelsesrik sosiolog i den 20. århundre. Han hevder at personer som tilhører samme generasjon deler et felles ståsted i den historiske og sosiale utviklingsprosessen. Dette felles ståstedet fører til at disse personene deler oppfatninger og livsanskuelser med andre på samme alder på grunn av felles erfaringer (Danielsen, 1994).

Mannheim trekker videre frem at alle som er født innenfor samme tidsperiode ikke nødvendigvis tilhører den såkalte generasjonsenheten. Forklaringen hans er at for å bli betraktet som en generasjonsenhet, må man ha en felles opplevelse og følelse av tilhørighet til en bestemt generasjon. Når tilhørighetsfølelsen er til stede, kommer også generasjonsbevisstheten (Pilcher, 1994). En generasjon får sitt navn ut ifra dens forhold og tidsmessige plassering i en bestemt historisk periode (Pilcher, 1994).

Mannheim hevder at utvikling av den distinkte generasjonsbevisstheten avhenger av sosiale endringer (Pilcher, 1994). Derfor er det viktig å vurdere sosiale, politiske, økonomiske og

historiske faktorer som kan bidra til å forme og endre felles generasjonskarakteristikker og trekk. Disse faktorene vil etter hvert føre til utvikling av visse egenskaper og kvaliteter i hver generasjon som kan skille den fra de andre.

Selv om disse forskjellene kanskje ikke er så særegne som noen av de eksisterende likhetene mellom generasjoner, er det nødvendig å være klar over dem for å identifisere verdiene og atferdsmønsteret for hver generasjon, dens transformasjonsprosess for til slutt å forstå hvordan Generasjon Z er forskjellig fra tidligere generasjoner. For eksempel: Det antas at generasjonen som overlevde den store depresjonen fremfor alt ble påvirket av økonomiske vanskeligheter som hjalp den å forme oppførsel og holdning til samfunnet og til arbeid på et senere tidspunkt. De økonomiske vanskelighetene under den store depresjonen gjorde denne generasjonen mer forsiktig med økonomi. Når man undersøker trekk hos hver generasjon, må forskjellige faktorer og variabler som på en eller annen måte påvirket den aktuelle generasjonen, identifiseres og analyseres.

I essayet “The problem of Generations” diskuterer han sin generasjonsteori fra et sosiologisk synspunkt (Pilcher, 1994). Mannheim legger vekt på sosiale begivenheter og klassifiserer dominerende faktorer som påvirker generasjonstrekk. Et nytt eksempel kan være generasjon Millennials som den første generasjon født inn i den digitale tidsalderen (internett).

Ifølge Mannheim kan ikke biologiske faktorer alene angi hva som kjennetegner hver generasjon, men man må ta hensyn til de sosiales strukturene, økonomiske og politiske hendelser (Pilcher, 1994).

For å kunne vurdere om generasjonsperspektivet er en god forklaring på unge og eldre arbeidstakeres behov i dag, er det hensiktsmessig å se på hva som kjennetegner de tidligere generasjonene. Inndelingen av de ulike generasjonsbegrepene bygges på et grunnlag om hvorvidt det er ulikheter mellom dem. For å finne ut om påstander om at Gen Z har større behov f.eks. for tilbakemeldinger på arbeidsplassen stemmer, har vi sett på definisjonen av tidligere generasjoner. Vi vil senere i oppgaven gi en beskrivelse/karakteristikk av de fire siste generasjoner innenfor tidsperspektivet 1945 fram til 2012. *Hver generasjon er et uttrykk for de gjeldende mønstrene som preger den tiden en lever i og disse mønstrene er derfor med på å forme den vi i dag.* Først vil vi presentere hovedtrekkene generasjonsteorien til Strauss-Howe.

3.3 Strauss-Howe generasjonsteori

The Fourth Turning Theory eller Fourth Turning er Willian Strauss og Neil Howes beskrivelse av en tilbakevendende generasjonssyklus i amerikansk og global historie.

Strauss og Howe definerer en sosial generasjon som summen av alle mennesker født i en periode på omtrent tjue år eller omtrent lengden på en livsfase. En livsfase er barndom, ungdom/tidlig voksen, midt i livet og eldre (Strauss & Howe, 2009). Generasjoner identifiseres (fra første fødselsår til siste) gjennom kohortgrupper av denne lengden.

Med en kohort mener man vanligvis fødselskohort som betyr at livsløpets startpunkt er felles. En fødselskohort kan gjelde personer fra kun ett fødselsår, eller over en lengre periode (Danielsen, 1994).

I dag brukes Strauss-Howe generasjonsteori mye i arbeidslivsstudier. Forskere og ledere er opptatt av å forstå trekk og adferd i et arbeidsmiljø med flere generasjoner, ikke minst for å redusere misforståelser og konflikt mellom generasjonene.

Medlemmer av en generasjon er det Strauss og Howe kaller et alderssted i historien (Strauss & Howe, 1991). Det betyr at de møter viktige historiske hendelser og sosiale trender mens de er i den samme livsfasen. I denne oppfatningen blir medlemmer av en generasjon formet på varige måter av store hendelser de møter som barn og unge voksne. De som er klar over erfaringene og egenskapene de deler med sine jevnaldrende, vil også dele en følelse av opplevd medlemskap i den generasjonen (Strauss & Howe, 1991).

Ifølge generasjonsteorien til Strauss og Howe gjennomgår mange nasjoner avgjørende endringer hver fjerde generasjon. De beregner det til å være omtrent hvert 80 til 90 år (Strauss & Howe, 1991). De hevder at når denne perioden er over, skjer en radikal transformasjon i den sosiale og politiske strukturen. Gen Z er fjerde generasjon i syklusen og ifølge teorien avsluttes firetrinnsyklusen med en krise.

I the Fourth turning beskriver Strauss-Howe en firetrinnsyklus som følger:

The High, The Awakening, The Unravelling og The Crisis.

<p><i>Den første vendingen. The High/Høyden</i></p> <p>Den oppstår etter en krise. Ifølge Strauss og Howe beskrives institusjonene som sterke og individualismen som svak.</p>
<p><i>Den andre vendingen. The awakening/Oppvåkningen (etter krisen).</i></p> <p>Akkurat når samfunnet når sitt høye tidevann av offentlige fremskritt, blir folk plutselig lei av sosial disiplin og ønsker å gjenerobre en følelse av "selvbevissthet", "åndelighet" og "personlig autentisitet". Unge aktivister ser tilbake på forrige høyde som en tid med kulturell og åndelig fattigdom.</p>
<p><i>Den tredje vendingen. The unravelling/Opløsningen</i></p> <p>Stemningen i denne tiden sier de er på mange måter motsatt av en high. Institusjoner er svake, mens individualisme er sterk og blomstrende. Strauss og Howe sier at høyder kommer etter kriser, når samfunnet ønsker å samles, bygge opp. Unravelling kommer etter Awakenings, når samfunnet ønsker å forstøve og nyte.</p>
<p><i>Den fjerde vendingen. The Crisis/Krisen</i></p> <p>Dette er en æra med ødeleggelse, som ofte involverer krig eller revolusjon, der institusjonelt liv blir ødelagt og gjenoppbygd som svar på en opplevd trussel mot nasjonens overlevelse. Etter krisen gjenoppliver borgerlig autoritet, kulturuttrykk omdirigerer til samfunnets formål, og folk begynner å lokalisere seg selv som medlemmer av en større gruppe.</p>

Tabell 1 De fire vendingene. Howe, Neil; Strauss, William (1991).

Hver svingning varer i cirka 20–25 år og det er fire vendinger som utgjør en hel syklus på rundt 80 til 90 år. Strauss-Howe kaller dette for saeculum , etter det latinske ordet "et langt menneskeliv" og "et naturlig århundre".

Ideen til forfatterne er at det eksisterer en grunnleggende veksling mellom to forskjellige typer epoker, *kriser og oppvåkning*. Disse to epokene definerer historiske hendelse som endrer menneskers sosiale miljøer radikalt. Eksempel på en krise er 2. verdenskrig og eksempel på en oppvåkning er når samfunnet når sin topp av offentlig kontroll og mennesker

blir lei sosial disiplin og ønsker å gjenerobre en følelse av selvbevissthet (Strauss & Howe, 1991).

Ifølge teorien er historiske hendelser assosiert med tilbakevendende generasjonspersonas (arketyper). Hver generasjonspersona slipper løs en ny æra (kalt en vending) som varer rundt 20-25 år, hvor det oppstår et nytt sosialt, politisk og økonomisk klima (stemning). Dette er en del av et større syklisk " saeculum " (et langt menneskeliv). Teorien hevder at etter hvert sekulum, gjentar det seg en krise i amerikansk historie, som etterfølges av en bedring (høy) (Strauss & Howe, 1991). Strauss-Howes fire generasjons arketyper som gjentas sekvensielt kaller de for Profet, Nomad, Helt og Kunstner.

Strauss og Howe har forsket på 26 teoretiserte svinger over 7 saecula i angloamerikansk historie, fra år 1435 til i dag. (Strauss & Howe, 2009). Vi konsentrerer oss kun om det siste saeculum – det de kaller Millennial – perioden 1945 og fram til i dag.

Generasjon	Arketype	Årstall	Saeculum	Vending
Baby boomers	Profet	1946-1964	Millennial Saeculum	1. vending
Generasjon X	Nomad	1965-1980	Millennial Saeculum	2. vending
Millenials Y	Helt	1981-1996	Millennial Saeculum	3. vending
Generasjon Z	Kunstner	1996-2012	Millennial Saeculum	4. vending

Tabell 2 Millennial Saeculum, Strauss-Howe 2009

I vår undersøkelse fokuserer vi på Gen Z opp mot en kontrollgruppe som tilhører generasjon X og Baby Boomers, og vil derfor konsentrere oss om syklusen som består av:

3.3.1 Baby Boomer (født 1946-1964)

Eksempler på nøkkelhistoriske hendelser i Baby Boomers tid var Vietnamkrigen, den første månelandingen, attentatet mot John og Robert Kennedy og Luther King Jr.

Alsop karakteriserer denne generasjon som "workaholics", idealistiske, lojale, materialistiske og opptatt av verdifulle jobbtitler og hjørnekontoret (Alsop & Alsop, 2008) Sheahan trekker frem andre trekk som at de er motstandere av endringer, og at de ikke bryr

seg om teknologi (Sheahan, 2006). Man må gjøre seg fortjent til lønnen, og det er en selvfølge å respektere de eldre. For å oppnå karrierestigning hevdes det at denne generasjonen jobbet seg til toppen hos samme arbeidsgiver. Dette er en pliktoppfyllende generasjon. De har bygget bedrifter, og tror på struktur og orden. De tror på møter for å løse problemer, og vil gjerne se deg i øynene når dere snakker sammen. De har alltid jobbet mye, og gjør det med glede. Men derfor skjønner de heller ingenting av generasjonene som kommer etter seg (Alsop & Alsop, 2008).

3.3.2 Generasjon X (født 1965-1979)

Denne generasjonen er forgjengeren til Generasjon Y. Alsop beskriver denne generasjonen som selvhjulpne, tilpasningsdyktige, kyniske og ressursfulle. De forstår teknologi, og har mistillit til autoriteter (Alsop & Alsop, 2008). Den canadiske forfatteren Douglas Coupland utga boken *Generasjon X* i USA 1991. Boken fikk umiddelbart status som kultbok. Generasjon X har blitt et begrep etter at boken har blitt utgitt på en rekke språk i den vestlige verden, blant annet på norsk. Bokas hovedpersoner, som er en del av Generasjon X, introduseres med følgende bakgrunn: ”De er født på 60-tallet, oppvokst med skilsmisser og atomtrussel, merket av 80-tallets jappe-bevegelse og nedgangstider – de representerer den nye tapte generasjonen”(Coupland & Ofstad, 1994; mediebarometer, 2021).

3.3.3 Generasjon Y- Millienial (født 1980- 1994)

Denne generasjonen referert Sheahan til med flere betegnelser som “Generation Next”, “Millennials”, “Generation WHY” og “Echo Boomers” (Sheahan, 2006). De har vokst opp i et velferdssamfunn, og er i dag blant den yngste delen av dagens arbeidsmarked. Denne gruppen mennesker kjennetegnes som ambisiøse, bekymringsløse unge voksne uten grenser, men likevel usikre på hva fremtiden kan bringe (Hope, 2016). Generasjon Y var den første generasjonen som vokst opp i en stadig mer digital verden. De vokste opp i en tid hvor datamaskinen, mobiltelefonen og Internett kom. De føler seg derfor fortrolige med disse teknologiene og bruker dem aktivt til å løse de fleste av sine daglige utfordringer. De er selvsikre, utleverende og åpen for forandringer. De har vokst opp under filosofien «barna i sentrum», de er høy utdanning, ambisiøs og utålmodig (Stillman, Stillman, & Stillman, 2017).

3.3.4 Generasjon Z (født 1995-2010)

I følge Stillman har Gen Z har vokst opp i en verden hvor teknologi har blitt en naturlig ting, og et liv uten internett ikke hadde vært noe særlig til liv. Likevel ble de født i tider med nedgang og fattigdom på verdensbasis, og kjenner derfor til dette også.

Gen Z har vokst opp med foreldre som har fortalt dem at de har uendelig med muligheter. Deres verden er i kontant forandring, samtidig som de aldri har opplevd nød eller økonomiske bekymringer. Gen Z har høyere utdanning, er mer ambisiøse og mer endringsorienterte enn noen annen generasjon. De har også høyere forventninger, både til seg selv og omgivelsene, enn tidligere generasjoner. Z-generasjonen ser på verden som en lekeplass, like mye som en arbeidsplass. De er ekstremt optimistiske, og tror at alt går. De zapper fra sted til sted, har lite ro over seg, og skal du fange deres interesse, må du gjøre det på åtte sekunder. Denne generasjonen vil ikke bli bundet opp noe sted, og blåser i titler. De ønsker gjerne å lære noe, men på egne vilkår. Og de trenger ikke møter for å snakke med andre, de har jo vokst opp med spillkonsoller og telefoner. De jobber digitalt, og fungerer perfekt i virtuelle team (Stillman et al., 2017).

Oppsummering av særtrekkene til de ulike generasjonene:

Baby Boomers 1946-1964	Generasjon X 1965-1979	Generasjon Y 1980-1994	Gen Z 1995-2010
Workaholics	Selvhjulpen	Vokst opp med velferd	Digital nativ
Idealistisk	Tilpasningsdyktig	Høy utdanning	Høy utdanning
Lojal	Kyniske	Ambisiøs	Bekymringsløs
Materialistisk	Ressurssterke	Usikker på fremtiden	Ser på verden som en lekeplass
Opptatt av jobbtitler	Forstår teknologi	Digital	Optimistisk
Respektfull	Mistillit til autoriteter	Skeptisk	Endringsorientert
Pliktoppyllende	Skilsmisser og atomtrussel	Generasjon meg	Stiller krav til seg selv
Status	Helikopter foreldre	Bærekraft	Interessen må fanges på 8 sek

Tabell 3, Oppsummering av generasjonskarakteristikker. Ron Alsop 2008, Stillman, Sheahan 2005

Både Mannheim og Strauss og Howe's generasjonsteori tar opp generasjonstrekk og atferd, men de har forskjellige tilnærminger når det gjelder å diskutere generasjoner. Mannheims argument er for eksempel først og fremst basert på kritikk av synspunktene fra 1800-tallet og fremhever sosiale forhold for å forklare forskjellige trekk og holdninger.

William Strauss og Neil Howe ble sterkt påvirket av Mannheims teori, og hans teori var en stor inspirasjonskilde i deres argumentasjon om generasjonsteori. Motsatt ville begrepet generasjon i Mannheims teori, som også sto som et fundament for andre sosiologiske studier, ikke bidra til å forstå generasjon Z og deres trekk og karakteristikker alene. Grunnen til det er at Mannheims teori gir et bredt syn på generasjonsbegrepet. Strauss-Howe-teorien er likevel mer fokusert på moderne generasjonsspørsmål og kan være mer praktisk når det gjelder å forstå forskjellige generasjoners adferd i dag.

David Stillman i boka *Gen Z @work* mener det vil være til hjelp for ledere og organisasjoner å forstå disse generasjonsforskjellene. Det vil f.eks kunne gi mer riktige rekrutteringer da man i større grad vil forstå forskjellene og se nytten i å bygge komplementære team. Det andre viktige poenget Stillman fokuserer på rundt generasjonsforståelse, er ledelse. For å være en god leder må du forstå hva den enkelte er opptatt av og hva den enkelte trenger avhengig av generasjon. Stillman hevder at særlig den yngste generasjon markerer et skifte ifht hva som forventes av lederskap i en organisasjon (Stillman et al., 2017). Han hevder at begrepet ledelse kan forstås på i alle fall to måter – *management* og *leadership* og at det er sterkere forventninger hos de unge kontra eldre arbeidstakere til at ledere har fokuset på innovasjon, er visjonære, opptatt av verdier og tillit, skape relasjoner og tenke langsiktig. Ledelse som fag har utviklet seg de siste årene. Fra å være kommanderende, “jeg sier, du utfører” til å bli et fag som består av ulike ledelsesformer, -resultat, -relasjon, situasjon og transformasjonsledelse mfl.

Figuren under er ment å illustrere nyanseforskjellene:

Managers versus leaders

Managers	Leaders
Administrative	Innovate
Focus on policies & procedures	Focus on people & teams
IQ & technical skills	EQ & people skills

System structured	Vision driven
Rules based	Values based
Control	Trust
Short term	Long term
Provide answers	Ask big questions
Who & when	Why & how
Bottom line	Triple bottom line
Recruit	Train
Positional	Relational
Accept	Challenge
Do things right	Do the right things

Tabell 4, Sjef vs leder. Stillman 2017

3.4 Kritikk av generasjonsteori

Til tross for sin anerkjennelse i forskningsmiljøer innen generasjonsstudier, har Strauss og Howe datainnsamlingsmetodikk også blitt kritisert. Jean Twenge hevder at noen av de teoretiske antagelsene til Strauss-Howe ikke er godt nok empirisk dokumentert (Twenge, 2010).

Linda Lai, professor ved BI, stiller kritiske spørsmål til de påståtte generasjonsforskjellene på en arbeidsplass. Hun mener at utfordringer med generasjonsforskjeller i arbeidslivet er en myte og at forskjellene vi ser i arbeidslivet henger sammen med den tiden vi lever i.

Tilgangen på ny teknologi og andre rammebetingelser på jobb er det som er avgjørende for hvordan man opplever arbeidslivet. (Lai, 2016).

I følge Costanza og Finkelstein finnes det begrenset forskning og dermed svakt empirisk grunnlag for påståtte generasjonsforskjeller i arbeidslivet (Costanza & Finkelstein, 2015). De mener at mye som er gjort ikke kan betraktes som empirisk forskning, men som synspunkter fra den "populære delen av pressen". Dette gjør i tillegg til at de er kritiske til hvor oppdatert denne type teori kan sies å være med tanke å benytte det som forklaringsfaktor for moderne lederutfordringer.

Costanza og Finkelstein hevder videre at generasjonsteoriene slik de eksisterer i dag, ikke alene kan benyttes som grunnlag for å forklare generasjonsutfordringer i arbeidslivet. De har konkludert med at generasjonsteori for enkelt setter folk i bås, og at denne form for stereotypi

alene blir brukt til å forklare de utfordringer ledere ofte kan oppleve. I artikkelen “Generationally Based differences in the Workplace; Is there a there there?” anerkjenner de på bakgrunn av kvalifiserte psykologiske og sosiologiske studier at det finnes forskjeller mellom yngre og eldre arbeidstakere i deres jobbtilnærming. De finner at det kan utvikle seg gradvis forskjeller ifht arbeidstakeres forventninger, sosialisering, selvsentrering, organisasjonslojalitet o.a. på arbeidsplassen. De stiller spørsmål ved om disse forskjellene kan forklares med generasjonsstereotypi eller om det er andre forhold som gjør at det oppstår ulikheter. De stiller seg kritiske til hvordan fødselsår, historiske hendelser og dertil gruppetilhørighet alene kan definere arbeidstakers forventning, holdning, erfaring og opplevelser i arbeidslivet. Kritikken begrunnes først og fremst i valgt forskningsmetode hvor de hevder det er for mange svakheter i metodegrunnlaget. Det finnes heller ingen klare grenser mellom generasjonene, noe som også gjør det vanskelig å hevde at utfordringene alene kan forklares ihht en generasjons spesifikke trekk (Costanza & Finkelstein, 2015). Skulle dette være tilfelle, hvordan kan man da forklare at enkelte “Silent generation”(født 1928 – 1945) som angivelig skal være svært så økonomisk orienterte, i praksis kan være de som strør om seg med penger så snart de har dem?

Costanza og Finkelstein hevder at grunnen til at vi ofte lener oss til denne form for stereotypi, handler om vår travelhet. Det blir en lettvinnt måte å forklare ledelsesutfordringer på, og gir god mat til populærvitenskapelige tidsskrifter og kommersielle aktører innen lederutvikling (Costanza & Finkelstein, 2015). På bakgrunn av de påståtte generasjonsbaserte utfordringer, utvikles det lederstrategier og personalstrategier som ikke nødvendigvis matcher de faktiske forholdene i organisasjonen. Det utvikles incentiver basert på generasjoners særtrekk framfor å lete etter medarbeidernes til enhver tid genuine behov og ambisjoner i arbeidshverdagen, uavhengig av generasjonstilhørighet. Igjen, hvordan kan generasjonsteori forklare det faktum at en 19åring i praksis kan ha samme behov og interesser som en på 65 år? Og motsatt? Holdning, forventning og adferd kan godt endre seg etter hvert som man blir eldre og er ikke en konstant egenskap i lys av en definert generasjon. Costanza og Finkelstein hevder at organisasjoner som leder på bakgrunn av slike lite fundamenterte generasjonsprinsipper risikerer å kaste bort tid og ressurser, oppnå svakere resultater, gjøre mer skade enn nytte. Ledere må fokusere mer på de virkelige faktorer som motiverer og engasjerer medarbeiderne, uavhengig av generasjonen de tilhører.

Cort W Rudolph og Hanne Zacher trekker fram tilsvarende kritikk i sin artikkel “Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective” (Rudolph & Zacher, 2017). De velger heller å ha et livsløpsperspektiv hvor hver enkelt av oss er individuelle aktører som utvikler oss gjennom livet, og hvor det blir vanskelig å kunne påstå at fødselsår, historiske hendelser og tilsvarende kan være direkte årsaker til våre holdninger og verdier til enhver tid. De forklarer nærmere sin forskning i artikkelen “Leadership and generations at work: A critical review” (Cort W. Rudolph, 2018). I sin oppsummering trekker de bl.a. fram at fokus på generasjonsspesifikke årsaker til forskjellene i arbeidslivet, kun tar i betraktning de mer generelle faktorer for en generasjon, og ekskluderer individuelle forskjeller innad i en generasjon. Generasjonsforklaringer vil heller ikke ta høyde for de kontinuerlige endringer individet gjennomgår hele livet, som igjen vil kunne få konsekvenser i arbeidslivet. F.eks kan en personlig krise kreve særskilt lederfokus, enten medarbeideren er tilhørende i generasjon X eller Z.

Danielsen sier at i tillegg til å forstå hvilken generasjon et individ har tilhørighet til, er det også viktig å forstå at individet har evne til å tilpasse seg tiden det til enhver tid lever i. Hun trekker fram at det er særlig de unge år som former mye av våre verdsett, men at jo eldre vi blir, jo bedre evner vi å tilpasse oss samfunnsendringene (Danielsen, 1994).

Oppsummert finner vi en god del litteratur som er kritiske til å hevde at generasjoners formede holdninger, verdier og tankesett i de unge år, vil angi deres identitet og preferanser livet ut, og i tillegg være avgjørende for hvordan mennesker bør ledes igjennom et helt arbeidsliv.

Vi velger å fortsette med å trekke fram 5 områder hvor forventninger påstås å være forskjellige mellom unge og eldre arbeidstakere.

3.5 Teknologi

Gen Z har vokst opp i en verden der teknologi har hatt en naturlig plass. Marc Prensky kaller derfor denne generasjonen for digitale natives eller digitale innfødte (Prensky, 2001). Den raske teknologiske utviklingen har ført til relative radikale endringer i samfunnet vårt, verden rundt. Begrepet smart teknologi er blitt dagligtale, og med det mener vi all teknologi som

forenkler arbeidshverdagen slik at vi sparer tid og ressurser.

På grunn av den teknologiske utviklingen er det derfor sannsynlig å se holdninger hos den senere generasjonen, som vi ikke kan se i de tidligere generasjoner. Unge i dag vokser opp med å være digitalt online 24/7. En rapport fra statistisk sentralbyrå fra 2018 viser at 98% av alle unge mellom 16-24 år eier en smarttelefon (SSB, 2018), og de er daglig i snitt 5t og 18min på nett sammenlignet opp mot den eldre gruppen, 44-66 år som brukte 2t og 50min (mediebarometer, 2021).

I følge Prensky vokste Gen Z er vokst opp med skjerm i baksetet og tilgang på Ipad (informasjonsnettrett) i undervisningen allerede på barneskolen. Teknologien er integrert som det mest naturlige i livene deres. De er vokst opp med teknologi som har gitt andre muligheter enn tidligere. Som eksempel disse: Verdens største taxiselskap som ikke eier en eneste taxi, Uber (uber.com). En av verdens største overnattingstilbyder Airbnb (airbnb.com), som ikke eier et eneste rom. Skype (skype.com), en av de største telefonselskapet som ikke eier en eneste telefon. Og ikke minst den største medieformidleren Facebook (facebook.com) som ikke produserer en eneste artikkel selv (Stillman et al., 2017). Teknologi har spilt og spiller en meget stor rolle i livene til Gen Z, og det er en naturlig del av hverdagen og livene deres. Det meste er bare et tastetrykk unna.

Prensky sammenligner de digitalt innfødte med de eldre generasjonene som måtte lære seg den nye teknologien og adoptere den nye måten å tenke, jobbe og leve på. Hovedforskjellen mellom disse generasjonene er hvordan man forholder seg til teknologi og hvordan teknologien påvirker livene deres. De digitalt innfødte vil gjøre alt på nett, kommunisere, være sosiale, handler, se filmer, booke reiser og strøme musikk fra nett. Marc Prensky sammenligner digitale immigranter med innvandrere i det virkelige livet. Siden immigrantene er sosialisert på en annen måte enn de innfødte vil "aksenten" beholdes selv om det nye språket læres. De digitale immigrantene forsøker så godt de kan å henge med på utviklingen, men dette er de innfødtes morsmål.

Prensky mener at selv om man lærer et nytt språk, vil det aldri bli ens morsmål. Det betyr på den andre siden ikke at de som er fra tidligere generasjoner ikke er like opptatt av smarttelefon sin, nye applikasjoner, kommunisere online og følge med på den digitale

utviklingen (Prensky, 2001). Den samme undersøkelsen fra statistisk sentralbyrå som vi refererer til lengre opp, viser at også 96% av alle mellom 45-54 i Norge eier en smarttelefon eller mobiltelefon. Tabellen under er fra 2019 Den viser en relativt lik andel bruk av sosiale medier hos de mellom 16-34 år, mens hos eldre generasjoner ser vi en gradvis nedgang.

Bruk av sosiale medier daglig eller neste daglig, begge kjønn	
16 - 24 år	90 %
25 - 34 år	92 %
35 - 44 år	82 %
45 - 54 år	76 %
55 - 64 år	60 %

Tabell 5 Statistisk sentralbyrå 2019

Når det gjelder bruk av internett daglig er ser bildet nokså likt ut, uavhengig av alder. Alle spurte mellom 16-34 år bruker internett flere ganger daglig.

Bruk av internett daglig, begge kjønn	
16 - 24 år	100 %
25 - 34 år	100 %
35 - 44 år	99 %
45 - 54 år	96 %
55 - 64 år	93 %

Tabell 6, Statistisk sentralbyrå 2020

Den digitale utviklingen skjer stadig raskere. Tidligere generasjoner opplevde kanskje en til to store teknologiske fremskritt i løpet av et tiår, mot i dag hvor endringene og utviklingen skjer kontinuerlig.

Grafen under illustrerer hvordan utviklingstempoet har skutt fart de siste årene.

År	Lansering av produkt
1991	Internett
1993	Første smarttelefon fra IBM

2000	Ericsson smarttelefon med berørings skjerm
2003	Skype ble tilgjengelig
2004	Facebook lansert
2005	Første YouTube video ute
2006	Twitter
2007	Apple introduserte Iphone
2008	Iphone App store tilgjengelig
2010	Ipaden og Instagram
2012	Ipad brukes i skolen og google tester selvkjørende biler
2013	Snapchat
2014	Twitch
2015	Apple watch lanseres
2016	VR briller

Tabell 7, Produktlanseringer, Stillman 2017

I følge Stillman er denne generasjonen født inn i en digital tidsalder, har dagens teknologi ut i fingerspissene. Denne forståelsen for smartteknologi er en del av deres DNA og bør ikke ignoreres. Ifølge generasjonsekspert David Stillman er en arbeidsplass som ikke tilrettelegger for bruk av smartteknologi mindre attraktivt for Gen Z. I en undersøkelse utført i USA svarte hele 91 prosent av de spurte at teknologi vil påvirke deres valg av arbeidsgiver. Med andre ord: De vil videreutvikle arbeidsplassen og du som arbeidsgiver bør være med på reisen (Stillman et al., 2017).

På bakgrunn at disse kildene forventer vi å finne signifikant forskjell på at unge har større forventninger til bruk av smartteknologi på arbeidsplassen enn eldre generasjoner. Vår hypotese blir denne:

H(1): Generasjon Z har større forventning til bruk av smart teknologi på arbeidsplassen enn tidligere generasjoner.

3.6 Tilbakemelding

Å få tilbakemelding på jobben man gjør er viktig for motivasjon og egenutviklingen. Her snakker vi om tilbakemelding ifht å gi arbeidstaker respons, bekreftelse, korreksjon og anerkjennelse på jobben som utføres. Mennesker er født med et grunnleggende behov for bekreftelse og oppmerksomhet (Einarsen & Skogstad, 2016). En av de beskrivelsene som går igjen om Gen Z er at de har et stort behov for hyppige tilbakemeldinger. Mindshare sin

undersøkelse om Gen Z viser at de er pålogget 24/7 og likes og kommentarer på det de legger ut er meget viktig. Hvis en post på Facebook eller Instagram får lite likes eller kommentarer, slettes innlegget umiddelbart. Bekreftelse på det du gjør skaper trygghet og god selvfølelse, spesielt for denne generasjonen (Mindshareworld, 2017).

I en studie utført av Dr. A.P. Singh og Jianguanglung Dangmei trekker de frem at Gen Z foretrekker personlig eller ansikt til ansikt kommunikasjon. Videre konkluderer de med at denne generasjonen vil bli tatt på alvor. De ønsker ledere som lytter til deres ideer og verdsetter deres meninger. De indikerer at en arbeidsplass skal handle mindre om alder og erfaring, men mer om ideer og bidrag (Singh A. P & J.).

Selv om deres arbeidshverdag og fritid i stor grad foregår på nettet, betyr ikke det at det mellommenneskelige bør nedprioriteres. Samfunnsforsker Claire Madden mener i boken sin *Hello Gen Z* at Gen Z har et stort behov for bekræftelse på arbeidsplassen (Madden, 2017). Det er fristende å tenke at man som leder kan effektivisere kommunikasjonen gjennom digital kommunikasjon, men Stillman viser at 84 prosent foretrekker analog og personlig kommunikasjon med ledelsen (Stillman et al., 2017).

Stillman beskriver ledere fra tidligere generasjoner (Stille generasjon født 1925-1945) som høylytt og autoritær. Hvis en oppgave var utført feil fikk den ansatte umiddelbart klar og tydelige tilbakemelding, og hvis arbeidstakeren ikke hørte fra sin sjef indikerte det at alt var ok (Stillman et al., 2017). Den yngre generasjon derimot forventer at lederen er deres mentor som veileder og guider dem på deres karrierevei og gir dem hyppige og konstruktive tilbakemeldinger (Stillman et al., 2017).

På bakgrunn av overnevnte har vi laget en hypotese om yngre og eldre generasjoners behov tilbakemelding: H(2): Generasjon Z har større behov for bekræftelse og anerkjennelse enn tidligere generasjoner.

3.7 Flexibilitet

Med dagens teknologi kan mange jobbe når som helst og hvor som helst. Med fleksibilitet mener vi her å kunne tilpasse arbeidshverdagen ifht arbeidstid og sted, skifte mellom ulike oppgaver og ha en mulighet for medbestemmelse ifht alt dette. De unge vil i større grad enn sine forgjengere vektlegge viktigheten av å utnytte mulighetene som teknologien gir. Dette

åpner opp for et liv der skille mellom privatliv og arbeidsliv viskes ut og lar de «leve, jobbe, leke» – det vil lønne seg i lengden (Alsop & Alsop, 2008). Som tidligere nevnt er de som gruppe ambisiøse, og ønsker et vellykket liv i et høyt tempo, så lenge det ikke går på bekostning av liv og helse. I bytte mot friheten av å slippe privatlivet inn i arbeidshverdagen, forventer de at dette går begge veier. Det er ikke unaturlig å starte en arbeidsoppgave på slutten av arbeidsdagen, arbeide videre med den på veien hjem eller fra sofakroken (Stillman et al., 2017).

Covid-19 er eksempel på en ytre faktor som kan påvirke behov for å finne nye muligheter for et mer fleksibelt arbeidsliv. Det er i så fall likt for alle generasjoner. Samtidig finner vi forskning som hevder at særlig de unge forventer fleksible løsninger. Disse artiklene fokuserer på at generasjon Z i større grad enn sine forgjengere vektlegge viktigheten av å ha fleksibilitet. I artikkel *du kan ikke overse generasjon Z* refereres det til en undersøkelse fra Deloitte at 61 prosent av Gen Z bytter jobb innen to år, hvis ikke arbeidsgiveren sørger for at de får solide utviklingsmuligheter. I undersøkelsen kom det fram at de i hovedsak ser etter tre ting: godt arbeidsmiljø, fleksible arbeidstider og god lønn (Skrede, 2020).

I noen organisasjoner er det strenge og faste arbeidstider, mens andre har mer fleksible arbeidstider der lederen ikke kontrollerer den ansatte når de kommer eller går. Arbeidstakeren har fått en oppgave og hvor eller når oppgaven løses er opp til den ansatte. I Stillman sin bok *Gen Z @work* kommer det fram at Millenials og Gen Z i større grad enn tidligere generasjoner, forventer å ha fleksible arbeidsdager. På grunn av tilgangen av gode digitale verktøy både kan og ønsker de å være koblet på til andre tider enn 8-16 (Stillman et al., 2017).

Videre refererer David Stillman til en undersøkelse som ble utført av Ceridian Corporation i 1999 hvor respondenter i alder 50+ (Baby Boomers) så på de som ikke var til stede på kontoret daglig med mindre respekt (Lancaster & Stillman, 2003). På grunn av mangel på teknologi har tidligere generasjonene ikke hatt den muligheten til fleksibilitet og dermed er normen at man er på kontoret, i arbeidstiden.

På samme måte som konseptet arbeidstid endres, er oppfatningen av jobben som et fysisk sted i ferd med å bli utdatert. I stadig flere jobber trenger vi kun en PC eller MAC og tilkobling for å kunne gjennomføre en arbeidsdag.

I vårt prosjekt ønsker vi å undersøke om det er forskjell mellom de unge og tidligere generasjoner når det kommer til tema fleksibilitet? Er det slik at de yngre arbeidstakerne har større forventninger til en fleksibel arbeidsdag enn tidligere generasjoner? På bakgrunn av overnevnte er vår hypotese: H(3): Generasjon Z har lite behov for å skille mellom arbeid og privatliv

3.8 Multitasking

Wolfinger og McCrindle påstår i sin bok ABC to XYZ at Gen Z alltid har levd i en tilkoblet verden, og de er vant til å holde seg oppdatert gjennom dusinvis av apper. Denne generasjon er vant til å multitasking, dvs hoppe fra oppgave til oppgave, eller fra en aktivitet til en annen og tilbake. I hverdagen forstår vi gjerne begrepet som evne til å gjøre flere ting samtidig (Wolfinger & McCrindle, 2010).

Dette kan være perfekt for en arbeidsplass som krever raske omstillinger. Hvis du derimot leter etter ansatte som kan fokusere dypt på en oppgave i lang tid, må du sørge for at det kommuniseres tydelig til potensielle Gen Z-ansatte. Og hvis du ser dem se på telefonen sine i arbeidstiden, må du ikke anta at det vil distrahere dem – de er vant til å bruke fem sekunder på å sjekke etter oppdateringer før de går tilbake til oppgaven de arbeider med.

Denne gruppen ansatte kan begynne å jobbe med et dokument om ettermiddagen, åpne den på telefonen på tur hjem, og dra den opp igjen på den bærbare datamaskinen mens de ser på TV (Wolfinger & McCrindle, 2010)

Gen Z er eksperter på å ha flere tanker i hodet samtidig. De er vant til å hele tiden få nye impulser og kan raskt veksle mellom arbeidsoppgaver uten at det går ut over konsentrasjonen. Madden mener at dot com-generasjonen ønsker å utarbeide egen arbeidshverdag og ha mulighet til å utforske flere roller (Madden, 2017).

Nå kan vi finne forskning som gir kunnskap om hvordan multitasking ser ut til å fungere både kognitivt, fysisk, psykisk og adferdsmessig for mennesker. I jobbsammenheng og ellers i livet vil det være naturlig å knytte multitasking til effektivitet – hvor raskt bli arbeidet utført og med hvilken kvalitet. Vi går ikke nærmere inn på forskningen her da det ikke er direkte

relevant for det vi ønsker å undersøke gjennom vår 4. hypotese: H(4): Generasjon Z har større evne til å håndtere flere oppgaver samtidig en tidligere generasjoner.

3.9 Bærekraft

Begrepet bærekraft benyttes som definisjon på det samfunnsansvaret bedriften tar ifht klima og miljø, men også sin sosiale og økonomiske påvirkning på samfunnet. Større virksomheter har de siste årene blitt pålagt å rapportere om sitt samfunnsansvar (Ditlev-Simonsen, 2013). Corporate social responsibility (CSR), eller bedriftens samfunnsansvar på norsk, har vokst og blitt meget viktig i næringslivet. I et Googlesøk på «corporate social responsibility» fikk vi over 9,8 milliarder treff (Google 17. april 2021) som viser hvor viktig dette temaet er blitt for veldig mange. At CSR er i strategien til flere og flere bedrifter og organisasjoner er avgjørende for å tiltrekke seg de beste arbeidstakerne i framtiden. En undersøkelse utført av Academic work viser at unge søker seg nødvendigvis ikke til selskaper som har bygget opp et kjent varemerke. De søker seg til bedrifter som står for noe, som gjør en forskjell i samfunnet. De unge vil ha mening med jobben (Academic Work, 2020)

Gen Z har lært om klimaendringer fra første gang de satt seg på skolebenken. Dyrs rettigheter, bærekraft, spørsmål om LHBT (forkortelse for lesbiske, homofile, bifile og transpersoner), rettferdig handel, verdensfattigdom; Gen Z ønsker å jobbe i et selskap som har samme verdsett som dem selv, og hvor likestilling, mangfold, og bærekraft er en prioritet hos arbeidsgiveren(Academic Work, 2020). De har også mer kunnskap om bærekraft, og de er mer bekymret for konsekvensene av klimaendringer enn tidligere generasjoner. De har høyere forventninger til hvordan de selv, næringsliv og myndigheter må bidra til en bærekraftig utvikling (Opinion, 2021).

Greta Thunberg ble kåret til årets kvinne av Expressen i Sverige i 2019. Hun har i løpet av kort tid å bli en verdenskjent miljøforkjemper og skapt en folkebevegelse blant unge over hele verden gjennom demonstrasjoner, taler og møter med verdensledere.

Samfunnets fokus på bærekraft ser ut til å være større enn noensinne og undersøkelsen Young Professionals Attraction Index (YPAI) viser at stadig større andel av de de yngre arbeidstakerne er opptatt av hvilke samfunnsmessige ytelser bedriftene gjør(Academic Work, 2020).

Til tross for at det skrives mye om Gen Z og holdninger til bærekraft, så finnes det lite empiri på dette feltet. I forskningsartikkelen til Yamane og Kaneko (2021) «Is the Younger Generation a Driving Force Toward Achieving the Sustainable Development 8 Goals?» viser de til sine funn som sier at den yngre generasjon er mer opptatt av bærekraft enn den eldre generasjon, men ikke nødvendigvis mer miljøvennlig. Det andre funnet de viser til er at god lønn var en viktigere faktor for de unge sammenlignet med de eldre, enn at bedriften de skulle jobbe for hadde en bærekraft strategi (Yamane & Kaneko, 2021).

I UNG rapporten 2021 belyses det hvor opptatt denne gruppen er av bærekraft.

Klimaengasjementet er økende, og de lærer om klimaendringene på skolebenken. 9 av 10 jenter føler på minst en skam knyttet til miljø og klima. Miljøvern og klima er den hjertesaken de unge støtter og engasjerer seg mest i og uroer seg mest for. Gen Z blir også kalt for generasjon mangfold, nettopp på bakgrunn av at de har høyere aksept for mangfold (rase, farge, identitet og legning). 43% av denne gruppen har sluttet å følge en person eller merkevare på grunn av rasisme eller homofobi. (Opinion, 2021)

De unge bruker kjøpekraften sin til å påvirke retningen bedriftene tar. Selv om verdiene hos de ulike generasjonene er ulike i forskjellige kulturelle kontekster, er det ingen tvil om at organisasjoner må ta et standpunkt for at denne generasjonen skal åpne hjertene sine (Opinion, 2021).

Slik vi tolker av medieoppslagene og populærvitenskaplige artikler, skal dette tilsi at de unge er mer opptatt av at arbeidsgiver tar bærekraftsansvaret på alvor enn de eldre. Vi har derfor satt opp en hypotese vi ønsker å teste ut i vår undersøkelse: H(5): Generasjon Z er mer opptatt av at arbeidsgiver har et aktivt fokus på miljø og klima enn eldre generasjoner.

Vi ønsker samtidig å se på spredningen vi får i svarene, er vesentlig forskjellig mellom gruppene. Ser vi på det teoretiske grunnlaget, indikerer forskningen at den yngre generasjonen har et genuint særtrekk som ingen andre generasjoner har. Vi forventer å finne mindre spredning i svarene hos den yngre generasjon da vi tester en relativt lik aldersgruppe sammenlignet med kontrollgruppen som har et aldersspenn på 25 år.

H(6): Det vil være signifikant mindre spredning i svarene i den yngre generasjonen enn i den eldre. Det forklarer vi med at aldersspennet i den yngre gruppen er liten sammenlignet med den eldre gruppen. I tillegg hevdes det at Gen Z skal være langt mer enhetlig og homogen som gruppe enn eldre generasjoner.

Før vi går videre, oppsummerer vi våre hypoteser samlet:

	Hypotesene
H1	Generasjon Z har større forventning til bruk av smart teknologi på arbeidsplassen enn tidligere generasjoner.
H2	Generasjon Z har større behov for bekreftelse og anerkjennelse enn tidligere generasjoner
H3	Generasjon Z har mindre behov for å skille mellom arbeid og privatliv
H4	Generasjon Z har større evne til å håndtere flere oppgaver samtidig en tidligere generasjoner.
H5	Generasjon Z er mer opptatt av at arbeidsgiver har et aktivt fokus på miljø og klima enn eldre generasjoner.
H6	Det vil være signifikant mindre spredning i svarene i den yngre generasjonen enn i den eldre.

Tabell 8, Oppsummering av hypotesene

Vi beskriver nærmere hvordan vi har valgt å test våre hypoteser i metodedelen.

4 Forskningsdesign og metode

Vi har hittil beskrevet bakgrunnen for vår problemstilling og de teoretiske perspektiver vi mener er relevante for den.

4.1 Forskningsdesign

Forskning handler om å gå metodisk fram for å undersøke det vi mangler kunnskap om (Olav Dalland, 2020). Å utarbeide et forskningsdesign handler å lage et undersøkelsesopplegg som best kan fange opp underlag og svar på vår problemstilling (Jacobsen, 2015). I tillegg skal undersøkelsesopplegget sikre at vi får belyst problemstillingen på en gyldig og pålitelig måte (Jacobsen, 2015). I et forskningsdesign må vi dermed vurdere hvorvidt det er hensiktsmessig å foreta en objektiv tilnærming (positivistisk) til problemstillingen, eller om det er mer riktig å skaffe nytt grunnlag som skal fortolkes (hermeneutisk) (Jacobsen, 2015). Uansett tilnærming,

vil et undersøkelsesopplegg ha som mål å skaffe empiri – kunnskap bygget på erfaring (Dalland, 2012). Da blir det også viktig å ha tenkt igjennom hvorvidt valgt forskningsdesign kan ha påvirket resultatene vi har kommet fram til (Jacobsen, 2015).

I vårt prosjekt innebærer dette at vi har gjort noen observasjoner i vår hverdag. Vi har på bakgrunn av medieoppslag og tidsskriftartikler, blitt nysgjerrige på å undersøke hvilket teoretisk grunnlag vi kan finne om generasjonsdefinisjoner, og det er generasjonsforskjeller som kan gi utfordringer for ledere i arbeidslivet. Dermed har vi dannet oss en forventning om hva vi ville finne når vi gikk i gang med å test om dette viser seg i praksis eller ei. Vi har m.a.o. inntatt et såkalt *deduktivt perspektiv* på problemstillingen (Thurén, Gjerpe, & Gjestland, 2009). Våre forventninger er dannet på bakgrunn av tidligere studier og utviklede teorier, og vi har nå testet våre antakelser gjennom hypotesene vi har satt opp.

Alt i alt har vi vært opptatt av å undersøke om vi kan framskaffe forskningsbasert grunnlag for å trekke konklusjoner angående forskjeller mellom generasjoner i arbeidslivet. Kan forskjellene også hevdes å være generelle, ikke bare for vårt begrensede utvalg? Det tar vi med i drøftingen senere i oppgaven. Vår undersøkelse er basert på å framskaffe egne, nye, empiriske funn – primærdata (Jacobsen, 2015). Hvorfor har det vært viktig for oss? Mye av den litteratur vi har søkt i, har gitt oss bred informasjon om generasjoners forventninger til både arbeidsliv og livet generelt (Costanza & Finkelstein, 2015). I litteraturen ser vi imidlertid at det eksisterer motpoler; på den ene siden hevdes det at det er de karakteristiske generasjonstrekk som direkte medvirker til lederes utfordring med å innfri forventninger i en virksomhet (Stillman et al., 2017). På den andre siden hevdes det at slike lederutfordringer egentlig handler om generasjonsuavhengige faktorer som for eksempel personlige mål og ambisjoner, motivasjon, trygghet, selvtillit og til og med privat ståsted i livet. Vi har ikke funnet godt empirisk grunnlag som understøtte våre hypoteser, derfor ønsker vi å framskaffe det.

Det ligger implisitt i vår problemstillingen at undersøkelsen skal ha et *beskrivende formål* (Jacobsen, 2015). Svarer undersøkelsen på problemstillingen, skal vi kunne vite mer om hvor store likheter/ulikheter det er mellom unge og eldre sine forventninger til arbeidslivet - på et gitt tidspunkt. Vi har m.a.o. ønsket å skaffe et grunnlag for å si noe om eksisterende litteratur

stemmer eller ikke. Og om det ikke er riktig, hvordan kan vi tolke og drøfte dette ifht eksisterende litteratur på feltet?

4.2 Metodevalg - undersøkelse

Generasjonsbegrepet benyttes globalt, og den problemstillingen vi har sett på, hevder vi å være universell (forklares ut fra at vi har lest mye internasjonale forskning på området). Det har lagt en viktig føring for vårt metodevalg.

Vi har valgt å undersøke gjennom innsamling av kvantitative data framfor kvalitative. Styrken med kvantitativ metode i vårt tilfelle ligger i å kunne sikre respons fra et relevant tverrsnitt, og at ved et grundig arbeid med variablene og utforming av spørreskjema, likevel skal kunne gi informasjon om våre respondenters forventninger tilknyttet problemstillingen (Jacobsen, 2015).

En annen styrke med kvantitativ undersøkelse er at den er individorientert og forholdsvis uavhengig av kontekst. Det passer for vår problemstilling fordi vi ikke har vært opptatt av å undersøke nyanser og detaljer, til tross for at det er subjektive data vi har samlet inn (Jacobsen, 2015). Vi har ønsket at respondentene tar utgangspunkt i sine personlige forventninger. Vi har samtidig vært oppmerksom på at kvantitativ undersøkelse kan utelukke viktig informasjon, eller i verste fall, legge føringer for hvilken respons som kunne leveres tilbake ettersom vi pre-definerte spørsmålene på forhånd (Jacobsen, 2015). En annen utfordring med metoden er å sikre tilstrekkelig antall svar slik at undersøkelsens validitet blir ivaretatt. Vi ville gå ut ekstensivt – i bredden (Jacobsen, 2015).

Vi har valgt å gjøre dette i form av en utvalgsundersøkelse, som igjen innebærer at vi fokuserer på et utvalg av den totale populasjonen, på et bestemt tidspunkt. Bakgrunnen for dette forklares nærmere i punkt 4.4. Jacobsen referer til ulike type utvalgsundersøkelser; små N-studier, tverrsnitt osv. hvor hver av disse har sine styrker og svakheter, alt etter problemstillingens karakter (Jacobsen, 2015). Det har vært viktig for oss å sikre at utvalget kunne gi tilstrekkelig grunnlag for generalisering – i tillegg til at variablene vi valgte, støttet den samme intensjon. Det må være mulig å etterprøve på andre representative utvalgsgrupper, for å kunne si noe om hvorvidt resultatene kan antas å være like relevant for hele populasjonen. Ved å undersøke et utvalg fra populasjonen, på et gitt tidspunkt, ville vi

med dette kunne vurdere i hvor stor grad resultatet ville være gjenstand for statistisk generalisering (Dalland, 2012). En fallgrube for oss, vil være å trekke en generalisering på bakgrunn av et for begrenset utvalg. Vi forstår at det er utfordrende å balansere en slik avgrensning opp mot kravene til generalisering når vi først har valgt et ekstensivt design (Jacobsen, 2015).

4.2.1 Validitet og reliabilitet

Enhver empirisk metode fremstiller to krav, *validitet og reliabilitet*. Validitet eller gyldighet er en betegnelse på hvor godt vi klarer å måle det vi har sagt at vi skal måle. Det gir f.eks ingen validitet å bygge konklusjoner på usanne svar. Det blir også viktig å se om vi har utarbeidet spørsmålene slik at de faktisk svarer på problemstillingen. Hvis ikke, trekker også dette ned gyldigheten av vår undersøkelse. “Det som måles, må ha relevans og være gyldig for det problemet som undersøkes” (Dalland, 2012). Vi har i vårt analysekapittel forsøkt å ha dette med oss når vi har drøftet hvorvidt våre spørsmål/påstander har gitt oss tilstrekkelig grunnlag for de konklusjoner vi har gjort. Dette angir i så fall det som Jacobsen definerer som den interne gyldigheten av vår empiri (Jacobsen, 2015). Når det kommer til ekstern gyldighet, har vi måtte fokusere på hvorvidt empirien har høy grad av overførbarhet til andre områder i samfunnet enn det avgrensede området vi har undersøkt. Vi har spurt oss om tilsvarende undersøkelse gjort på et annet tidspunkt, ville gitt samme resultat? Kan vi stole på det vi har funnet? Dette drøftes også nærmere i vår analyse og konklusjon.

Reliabilitet forteller noe om hvor troverdig det vi måler er. Dersom alle i undersøkelsen svarer på de samme spørsmålene, uavhengig av hverandre, vil svaret være mer pålitelig enn om de gis anledning til å diskutere disse seg imellom først (Jacobsen, 2015). Vi har i tillegg drøftet vår egen relasjon til respondentene og måten vi vil samle inn data på og måte å bearbeide datagrunnlaget på. Dersom vi ikke sikrer tilstrekkelig objektivitet i arbeidet, vil det kunne påvirke reliabiliteten. Dette sier vi også mer om i analyse og konklusjonsdel, men vi tar det frem her som eksempler på krav til forskningskvalitet.

4.3 Metodevalg - analyse

Vi har valgt å se på vår problemstilling gjennom å fremme noen hypoteser om hvordan virkeligheten er der ute. Disse påstandene vil måtte undersøkes i praksis. Vår kvantitative undersøkelse av et representativt utvalg av populasjonen, skal derfor kunne gi oss statistisk

grunnlag til å vurdere om våre hypoteser stemmer eller ikke. Her forklarer vi nærmere hvordan et statistisk datagrunnlag kan angi sannsynlighet for at det vi undersøker, kan sies å være betydelig i virkeligheten. Ved å bruke statistisk materiale for å vurdere virkeligheten, er det viktig å kunne analysere statistikken. Det finnes flere statistiske måter å teste hypotesene på, og vi har valgt å benytte en såkalt T-test (Jacobsen, 2015). Her ser vi hvor sikre vi kan være på at forskjellen mellom to gruppegjennomsnitt i utvalget også vil gjelde for hele populasjonen. Vi måler det vi kaller signifikans, altså hvor betydelig er den forskjellen vi finner. Ved å ta utgangspunkt i null-hypotesen om at “Det er *ingen* forskjell mellom gjennomsnittene i populasjonen”, kan vi se av signifikansnivået hvorvidt hypotesen stemmer eller ikke (Jacobsen, 2015). Normalt skal det ikke være mer enn 5% usikkerhet før vi må forkaste hypotesen. Vi har i vår analyse brukt et signifikansnivå på 95% for å si i hvilken grad våre hypoteser har slått an eller ikke. Vi har vært oppmerksomme på at ved et lite utvalg, må det være en sterk sammenheng til for å kunne si at hypotesene stemmer.

I vårt teorigrunnlag kommer det fram at den yngre generasjon antas å ha særskilte og forholdvis homogene preferanser på de utvalgte områdene vi har laget hypoteser om. Kontrollgruppa har et større aldersspenn (strekker seg over 2 generasjoner - se neste avsnitt) og det forventes dermed større spredning her. Det har vært interessant å se på hvorvidt det er signifikant forskjell på spredning av svar i hver gruppe (Jacobsen, 2015). Vi har beregnet standardavvik i begge grupper. Det innebærer at vi måler hvor stort et typisk avvik fra gjennomsnittet er. Selve beregningen har vi gjort ved hjelp av Levene’s test i SPSS. Her beregnes svarverdiene opp mot variasjonsbredden i undersøkelsen og vi får ut signifikansnivået som må være mindre enn eller lik 0,05 for å hevde at forskjellen er signifikant (Oslo, 2011). Der gruppegjennomsnitt samsvarer (retningsbasert) med hypotesen, kan vi dele signifikans på 2.

Undersøkelsen gir mulighet for å kjøre en test på om hvorvidt kjønn, alder eller begge deler gir signifikans. Det gjøres ved hjelp av en regresjonstest (Jacobsen, 2015). Nå har vi valgt å ikke fremme noen egen hypotese om dette, men har likevel foretatt beregning som kort kommenteres i forbindelse med vår analyse og konklusjon.

Cronbachs alfa er en statistisk verdi som kan vise indre konsistens mellom spørsmålene vi bruker for å teste hver enkelt hypotese. Er det liten eller ingen konsistens i skårene, går Alfa-

verdien mot 0; er det god konsistens, går den mot 1, mens standarden er 0,7. Det betyr at jo høyere alpha-score, jo høyere indre konsistens har vi mellom måleparameterne vi ha valgt (Tavakol & Reg, 2011) . Vår undersøkelse er lagt opp slik at vi tester hver hypotese ved å fremme påstander som fra ulike dimensjoner, noe som gjør at Cronbachs alfa blir mindre relevant i vår undersøkelse. Vi har ikke utarbeidet noen indekser mellom variablene vi har brukt for å teste hypotesene. Hadde vi derimot benyttet 10-20 spørsmål for hver hypotese, ville Cronbach alfa være viktigere for oss når vi skulle vurdere reliabiliteten av undersøkelsen. Vi kommenterer likevel skårene vi fant i analysedelen.

4.4 Undersøkelsen

Hvordan har vi samlet inn denne informasjon mer konkret? Med kvantitativ metode har vi forsøkt å tilrettelegge for å standardisere informasjonen vi får inn (Jacobsen, 2015). Vi har formulert spørsmålene i form av påstander slik at respondentene kan velge sitt foretrukne svar innenfor en pre-definert skala. Vi har formulert 12 påstander som vi har bedt respondentene ta stilling til og da innenfor en skala på 1-5 hvor svaralternativene går fra helt enig til helt uenig, (ref vedlegg Spørreskjema). Hver hypotese har blitt testet ved hjelp av 2-3 påstander.

Her er et eksempel fra spørreskjemaet:

Påstand:	Helt uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Helt enig
Jeg behersker bruk av smart teknologi svært godt	○	○	○	○	○

Vår problemstilling krever at vi gjør en sammenligningsstudie. Med tanke på at mye av vårt litteratursøk har handlet om å forstå hvordan generasjoner fremstilles og hvorvidt litteraturen angir hvordan spesielt Gen Z skiller seg ut i arbeidslivet, har vi samtidig lagt vekt på å ha en referansegruppe å sammenligne dem med. Med tanke på aldersgruppe, ser vi fra teoriene at Gen Z omfatter de unge født mellom 1995 og 2012. Det betyr at i denne generasjon er eldste forholdsvis fersk i arbeidslivet, og de yngste fortsatt er under utdanning. Det er samtidig de ”midt-i” denne generasjonen vi er nysgjerrige på, så vi har avgrenset aldersspennet til å gjelde unge i alderen 18-20 som går siste året på videregående skole, programområde for

studiespesialisering. Dette utvalget representerer da den vi i problemstillingen definerer som *den yngre generasjon*. Her har til sammen 140 elever ved 2 videregående skoler i Troms fått tilgang til å svare.

Når det kommer til kontrollgruppen, har vi brukt betegnelsen *eldre generasjoner*. Samtidig har vi sagt at vi retter oss mot bransjeuavhengige arbeidstakere (få ledere) som er 40+. Her har til sammen 36 ansatte fått tilgang til å svare. Utvalget i kontrollgruppen er framskaffet ved å forespørre personer vi selv kjenner fra både offentlige og private virksomheter, de fleste i Troms, noen få i Oslo. Vi mener med dette at vi har et rimelig utvalg av de 2 grupper for å sikre krav til en ekstensiv studie på et gitt tidspunkt.

Vår problemstilling krever ingen innsamling av personlige data, og det er kun nødvendig å ha med noen kategoriske spørsmål innledningsvis der vi vil skille ut kjønn og alder i analysen.

Vi valgte å lage en enkel informasjonsdel i spørreskjemaet, uten å forklare for mye om bakgrunnen for undersøkelsen og vårt prosjekt, fordi vi tenker at det kan legge føringer på svarene respondentene gir (Jacobsen, 2015). Det kan i så fall gå utover studiens validitet. Skulle derimot noen ha behov for mer informasjon, har de fått oppgitt kontaktinformasjon i skjemaet. Vi ønsket m.a.o. å gjøre undersøkelsen lett å besvare, samtidig som at den skulle oppleves aktuell og interessant for utvalgsgruppene.

Selve undersøkelsen har vi valgt å utforme digitalt slik at den kunne distribueres ut via nett, og svarene samles inn på samme måte. Vi har benyttet UIOs digitale nettskjema hvor nettadressen har blitt sendt ut til oppgitte epostadresser (de over 40) og via skolens elevoppfølgingssystem Itslearning. Vi ville spare oss for arbeid i analysefasen ved å gjøre undersøkelsen digitalt. Nettskjema.no gir rapportfiler som lar seg eksportere til analyseverktøy SPSS, og det er på bakgrunn av en slik analyserapport vi har gjort uttrekk for drøfting i analysekapittelet.

Utfordringen ved å distribuere undersøkelsen digitalt, har vært å sikre tilstrekkelig antall svar. Vi avtalte tid med lærere på forhånd, slik at det blir en felles prioritet på gjennomføring i skoletiden. Kontrollgruppen viste seg å være raske å besvare så snart undersøkelsen var distribuert. Undersøkelsen er gjennomført i perioden 15.-26.mars 2021.

4.5 Operasjonalisering av teoretiske begreper

Når vi har arbeidet med problemstillingen, har vi vært nødt å se nærmere på hvilke begreper vi har brukt og hvordan disse har vært ment å fungere i vår undersøkelse. Vår problemstilling og hypoteser krever derfor en operasjonalisering (Jacobsen, 2015). Våre utvalgsgrupper har vi som nevnt definert som *den yngre generasjon*, hvor vi har valgt å gjøre et utvalg fra en avgrenset aldersgruppe innenfor Gen Z, nærmere bestemt de i alder 18-20 år. Vi har vurdert denne aldersgruppen som mulig mer reflektert over sine jobbforventninger enn de aller yngste i denne generasjonen, uten at det i og for seg skulle ha noe å si for sammenligningsstudien.

Kontrollgruppa er dermed definerer vi som *den eldre generasjon*. Her har vi valgt å “hoppe over” en generasjon for å sikre at vi har et vesentlig skille mellom generasjonene. Vi har vært opptatt av å spørre de som har lang erfaring med arbeidslivet. I denne gruppen antar vi at gjennomsnittsalder ligger på ca 45 år. Vi har spurt begge kjønn for å kunne kontrollere om det kan ha relevant betydning.

4.6 Forskningsetiske utfordringer

Ved vurdering av kvantitativ metode har vi reflektert over egen evne til objektivitet. Ettersom den ene av oss selv jobber med deler av utvalget i det daglige, har vi forsøkt å forholde oss strukturert i undersøkelsesdesign og gjennomføring. I og med at vi har valgt en anonymisert spørreundersøkelse framfor intervju, mener vi å ha begrenset muligheten for at vår egen relasjon til utvalget kan ha påvirket deres svar. Vi ser at det kan ha vært mulighet for påvirkning ved at vi har tatt såpass direkte og personlig kontakt med de vi har oppfordret til å besvare undersøkelsen. Samtidig er spørsmålene av en slik karakter, at denne relasjonen ikke burde ha betydning for respondentens valg av svaralternativ.

Vi har studert forskningsetiske retningslinjer (Jacobsen, 2015) og benyttet UITs øvrige veiledninger på området. Vi har søkt NSD om godkjenning av undersøkelsen. Ettersom vår undersøkelse var tenkt gjort på et bestemt tidspunkt, har det vært viktig å drøfte om resultatene på noen måte kan spores tilbake til respondenten og brukes i negativ forstand. Vi har informert om datasikkerheten ved vår web-løsning. Vi har vært opptatt av å kunne gi full

informasjon om prosjektet og sikre deltakernes anonymitet ved å oppgi kontaktinformasjon til både oss, vår veileder og NSD i spørreskjemaet.

Vi har ingen oppdragsgiver og står derfor ikke overfor noe dilemma rundt verken innhold eller økonomi.

5 Analyse

5.1 Empiriske funn

Vi vil nå presentere resultatene av undersøkelsen og analysere de ifht til våre hypoteser. Her oppsummerer vi funnene for hver påstand vi har benyttet for å teste hver enkelt hypotese.

Fra metodedelen gjentar vi kort utvalget; 140 elever i alder 18-20 og 36 ansatte 40+. Svarprosent viser hhv 67% og 97%. Utvalget er utfordret til å svare ihht en 5 trinns skala hvor svaralternativ 1 er *helt uenig*, 2 *delvis uenig*, 3 *verken uenig eller enig*, 4 *delvis enig* og 5 *helt enig*.

5.1.1 Hypotese 1

For å teste vår hypotese om at generasjon Z har større forventninger til bruk av smartteknologi på arbeidsplassen enn tidligere generasjoner har vi stilt to ulike spørsmål i spørreskjemaet:

Spørsmål 1:		
Det er viktig for meg at min arbeidsgiver tilbyr og benytter smart teknologi i arbeidshverdagen		
Alder	Gjennomsnitt	T-sig
18-20	4,07	0,001 - sig. forskjell
40-67	4,59	

Resultatene våre viser at begge gruppene er stort sett enige om at det er viktig at arbeidsgiverne tilbyr smartteknologi (gjennomsnitt over 4 på begge gruppene). Vi antok i hypotesen vår at den yngre gruppen ville ha høyere skår enn de eldre, men T-testen viser at det er en signifikant forskjell (sig på 99%) på disse to gruppene, men i motsatt retning av vår hypotese. Aldersgruppen 18-20 år skårer i snitt 4,07, mens aldersgruppen 40-67 år har en gjennomsnittsskår på 4,59. Det betyr at alderen 40-67 år synes det er viktigere at arbeidsgiveren bruker smartteknologi i arbeidshverdagen enn de mellom 18-20 år. Videre har vi spurt:

Spørsmål 2:		
Jeg behersker bruk av smart teknologi svært godt		
Alder	Gjennomsnitt	T-sig
18-20	4,43	0,026 – sig. forskjell i samsvar med hypotesen
40-67	4,06	

Testen viser at begge gruppene oppfatter at de behersker smartteknologi (skår over 4). Vi antok at den yngre gruppen ville skåre høyere enn de eldre og T-testen bekrefter vår hypotese. Gruppen mellom 18-20 år i snitt 4,43 og alderen 40-67 år har et snittskår på 4,06. Det betyr at den yngre aldersgruppen har svart at de i større grad enn de eldre behersker smartteknologi.

5.1.2 Hypotese 2

For å teste ut vår hypotese om at Gen Z har større behov for bekreftelse og anerkjennelse enn tidligere generasjoner har vi satt fram 2 nye påstander i spørreskjemaet:

Spørsmål 3:		
Jeg foretrekker å få tilbakemelding på jobben jeg gjør i en-til-en samtale framfor skriftlig		
Alder	Gjennomsnitt	T-sig

18-20	4,18	Ikke sig forskjell
40-67	3,97	

Vi forventet at den yngre gruppen foretrakk en-til-en tilbakemelding i større grad enn de eldre. Resultatet viser at gruppen i alderen 18-20 år i snitt skårer 4,18 mens alderen 40-67 år skårer 3,97. Det betyr at vi ikke fant en signifikant forskjell mellom gruppene ved sammenligning. Begge gruppene vurderer en-til-en samtale som viktig i arbeidshverdagen. Videre har vi spurt:

Spørsmål 4: Jeg foretrekker løpende tilbakemelding på arbeidet jeg gjør, gjerne hver dag		
Alder	Gjennomsnitt	T-sig
18-20	3,55	0,000 – sig.forskjell i samsvar med hypotese
40-67	2,50	

Vi forventet å finne en signifikant forskjell på at den yngre gruppen foretrekker løpende respons.

Svarene vi fant viste at gruppen i alderen 18-20 år i gjennomsnitt skårer 3,55 mens alderen 40-67 år skårer 2,50. Det betyr at det foreligger signifikant forskjell mellom gruppene ved sammenligning. Vår hypotese om at det ville være signifikant forskjell mellom generasjonene er i samsvar med resultatet.

5.1.3 Hypotese 3

For å teste ut hypotese 3 (1-3) som skal angi hvorvidt Gen Z har større behov for fleksibilitet enn de eldre, har vi stilt tre spørsmål:

- Det er viktig for meg å få bestemme når på døgnet jeg skal jobbe
- Det er viktig for meg å ha tydelig skille mellom arbeidstid og fritid
- Det er viktig for meg å selv få bestemme hvor jeg utøver arbeidsoppgavene mine

Spørsmål 5:		
Det er viktig for meg å få bestemme når på døgnet jeg skal jobbe		
Alder	Gjennomsnitt	T-sig
18-20	3,49	Ikke sig forskjell
40-67	3,06	

Vi forventet å finne høyere skår hos den yngre gruppen. De yngre 18-20 år har en gjennomsnittsskår på 3,49 mot henholdsvis 3,06 på den eldre gruppa 40-67 år som betyr at begge har svart på tre tallet som indikerer at å bestemme når tid på døgnet de skal jobbe, ikke er så vesentlig for noen av dem. T-testen viser ingen signifikant forskjell.

Spørsmål 6:		
Det er viktig for meg å ha tydelig skille mellom arbeidstid og fritid		
Alder	Gjennomsnitt	T-sig
18-20	4,38	0,007, sig forskjell
40-67	3,85	

Vår hypotese var at de yngre er mindre opptatt av å skille arbeid og fritid. T-testen viser en signifikant forskjell, men i motsatt retning av vår hypotese. Det vil si at gruppa 40-67 år skårer 3,85 og den yngre generasjon 18-20 år skårer 4,38 i gjennomsnitt.

Spørsmål 7:		
Det er viktig for meg å selv få bestemme hvor jeg utøver		

arbeidsoppgavene mine		
Alder	Gjennomsnitt	T-sig
18-20	3,26	Ikke sig forskjell
40-67	3,47	

Resultatet viste at det ikke er en signifikant forskjell på disse to

aldersgruppene. 18-20 skårer i gjennomsnitt 3,26 mens 40-67 år skårer i snitt 3,47. Det betyr at det ikke er en statistisk signifikant forskjell mellom disse to gruppene. Begge gruppene synes det er viktig å bestemme hvor de skal jobbe.

5.1.4 Hypotese 4

For å teste hypotesen om at Gen Z har større evne til å håndtere flere oppgaver samtidig enn tidligere generasjoner stilte vi disse spørsmålene:

- Jeg foretrekker å jobbe med flere oppgaver samtidig
- Jeg blir ikke stresset av å jobbe med flere oppgaver samtidig
- Kvaliteten blir like god selv om jeg jobber med flere oppgaver samtidig

Spørsmål 8:		
Jeg foretrekker å jobbe med flere oppgaver samtidig		
Alder	Gjennomsnitt	T-sig
18-20	2,75	0,000 – sig.forskjell
40-67	3,73	

Vi forventet at den yngre gruppen ville skåre høyt på å jobbe med flere oppgaver samtidig. Resultatet viser seg at alder 18-20 år i gjennomsnitt skårer 2,75 som indikerer at de har svart i skalaen *litt uenig*. Alder 40-67 år skårer 3,73, verken enig eller uenig, men det gir en t-signifikans på 0,000 som betyr at det er en signifikant forskjell på disse to gruppene. I vår hypotese mente vi at Gen Z ville har høyere skår enn de eldre, men svarene vi fikk fra

utvalget viste det motsatte altså den eldre generasjonen foretrekker i større grad enn de yngre å jobbe med flere oppgaver samtidig.

Spørsmål 9:		
Jeg blir ikke stresset av å jobbe med flere oppgaver samtidig		
Alder	Gjennomsnitt	T-sig
18-20	3,22	0,003 – sig. forskjell
40-67	3,91	

Vår hypotese var at den yngre generasjon ville håndtere og jobbe med flere oppgaver samtidig uten å bli stresset i større grad enn den eldre gruppen. Resultatet viste en t-signifikans på 0,003 som betyr at det er en statistisk signifikant forskjell på de to gruppene, men i motsatt retning av vår hypotese.

Spørsmål 10:		
Kvaliteten blir like god selv om jeg jobber med flere oppgaver samtidig		
Alder	Gjennomsnitt	T-sig
18-20	3,04	0,017 – sig.forskjell
40-67	3,62	

Her ser vi at gruppen i alderen 18-20 år i gjennomsnitt skårer 3,04, mens gruppen 40-67 år har et gjennomsnitt på 3,62. Resultatet viser en signifikant forskjell, men i motsatt retning av vår hypotese. Det betyr at det er flere fra den eldre aldersgruppen som mener de har høyere kvalitet på arbeidet når de jobber med flere oppgaver samtidig, enn gjeldende for den yngre aldersgruppen.

5.1.5 Hypotese 5

For å teste ut vår siste hypotese om at Generasjon Z er mer opptatt av arbeidsgivers bærekraftfokus enn eldre generasjoner stilte vi to spørsmål til respondenten:

Spørsmål 11:		
Det er viktig for meg at arbeidsgiver tar et aktivt ansvar for miljø og klima		
Alder	Gjennomsnitt	T-sig
18-20	4,01	Ikke sig. forskjell
40-67	4,24	

Testen viser at begge gruppen synes det er viktig at arbeidsgiver tar ansvar for miljøet. Vår hypotese var at den yngre gruppen ville være mer opptatt at dette temaet enn de eldre. Gruppen i alderen 18-20 år har et gjennomsnitt skår på 4,01 og at aldersgruppen 40-67 år skåret i gjennomsnitt 4,24. Resultatet viser dermed ikke en signifikant forskjell mellom disse to aldersgruppen som betyr at begge gruppene vi har spurt, synes det er viktig at arbeidsgiveren tar ansvar for miljøet.

Spørsmål 12:		
Det er viktigere for meg at arbeidsgiver tar ansvar for miljø og klima enn at jeg får god lønn		
Alder	Gjennomsnitt	T-sig
18-20	2,70	Ikke sig. forskjell
40-67	2,55	

Her antok vi at den yngre gruppen ville skåre høyere enn de eldre. Skårene er lav i begge

gruppene som indikerer at dette området er viktig for dem. Gruppen 18-20 år skårer i snitt 2,70, mens de mellom 40-67 år har et gjennomsnitt på 2,55. Resultatet viser ikke en signifikant forskjell mellom disse to gruppen. Det betyr at for gjennomsnittet i begge aldersgruppene, er lønn viktigere enn at arbeidsgiver tar ansvar for miljøet.

Ved beregning av Cronbachs alfa fikk vi følgende verdier:

Spørsmål:	CA-verdi	Kommentar:
1-2	0,481	lav
3-4	0.389	lav
5-7	0,555	lav
8-10	0,770	høy
11-12	0,663	medium

Kommentar: Når en skal summere flere variabler for å måle en dimensjon bør C.A være 0,7 (noen sier 0,6), men for vår undersøkelse er verdiene underordnet med tanke på reliabiliteten siden vi har behandlet variablene separat. Vi ser dermed at vi med andre spørsmål kunne laget mer presise mål.

5.1.6 Hypotese 6

Det vil være signifikant mindre grad av spredning i svarene fra den yngre generasjonen enn fra den eldre, påstod vi. Tabellen på neste side viser beregningene:

Spm nr.	18-20 år	40-67 år	Differanse	Sig forskjell?	Sig forskj. Korr
1	0,74	0,66	-0,08	Nei	Nei
2	0,7	1	0,3	0,004	Ja (0,002)
3	1	0,99	-0,01	Nei	Nei
4	1	1,2	0,2	Nei	Nei
5	1	1,3	0,3	Nei	Ja (0,036)
6	0,78	1,17	0,39	0,003	Ja (0,001)

7	0,98	1,21	0,23	Nei	Nei
8	0,97	1,21	0,24	0,055	Ja (0,027)
9	1,11	1,24	0,13	Nei	Nei
10	1,17	1,24	0,07	Nei	Nei
11	1	0,85	-0,15	Nei	Nei
12	1,13	1,26	0,13	Nei	Nei

Vår antakelse om klart mindre svarspreddning i den yngre gruppa ser ikke ut til å stemme. Beregningen viser at graden av spredning er generelt liten, og på nr 1, 3, 11 og 12 er forskjellen også i motsatt retning av vår hypotese. Alt i alt viser denne tabell at selv om vi fant noen signifikante verdier i tråd med hypotesen og gjør en ytterligere beregning hvor signifikans deles på 2 der de er i tråd med hypotesen, gir totalen ikke tilstrekkelig signifikans til å hevde at hypotesen stemmer.

Tabell – oppsummering av hypotesetest:

	Hypotese	Våre funn
H1	<i>Generasjon Z har større forventning til bruk av smart teknologi på arbeidsplassen enn tidligere generasjoner.</i>	Svarene viser på den ene siden at generasjon Z beherske smartteknologi bedre enn den eldre generasjon, men på den andre siden viser våre funn signifikant forskjell at de eldre har større forventning til at arbeidsgiver benytter seg av slik teknologi. Disse funnene svekker vår hypotese.
H2	<i>Generasjon Z har større behov for bekreftelse og anerkjennelse enn tidligere generasjoner</i>	Svarene fra den yngre gruppen viser at de har større behov for løpende tilbakemelding enn de eldre, men vi fant ikke er sig forskjell mellom gruppene på en til en samtale. Disse funnene svekker vår hypotese.

H3	<i>Generasjon Z har mindre behov for å skille mellom arbeid og privatliv</i>	Resultatet viser at det ikke er signifikant forskjell på den yngre og den eldre gruppen når det gjelder å bestemme når på døgnet de skulle jobbe, men vi fant en sig. forskjell på ønske om å skille mellom arbeid og fritid. Den yngste gruppen ønsker i større grad enn den eldre generasjon å skille jobbe og fritid. På H3 fant vi ingen sig. forskjell blant de spurte på spørsmålet om viktigheten av å bestemme hvor skulle utøve jobben. Hypotesen forkastes.
H4	<i>Generasjon Z har større evne til å håndtere flere oppgaver samtidig enn tidligere generasjoner.</i>	Våre funn viser signifikant forskjell på at den eldre generasjon i større grad enn de yngre, foretrekker å jobbe med flere oppgaver samtidig. Den samme sig. forskjellen finner vi når vi spør om stress og kvaliteten på arbeidet når de jobber med flere oppgaver samtidig. Hypotesen forkastes.
H5	<i>Generasjon Z er mer opptatt av at arbeidsgiver har et aktivt fokus på miljø og klima enn eldre generasjoner.</i>	Resultatet vårt viser at det ikke er signifikant forskjell på yngre og eldre generasjoner når vi spør om det er viktig at arbeidsgiver tar et aktivt ansvar for miljø og klima. Det er viktig for begge disse gruppene. Vi fant heller ingen sig. forskjell mellom gruppene på at det er viktigere at arbeidsgiver tar et miljø og klimaansvar enn gi god lønn. Hypotesen forkastes.
H6	<i>Det vil være signifikant mindre svarspreddning i den yngre generasjonen enn kontra den eldre.</i>	Grad av spredning er generelt liten, og på nr 1, 3, 11 og 12 er forskjellen i motsatt retning av vår hypotese. Beregningene viser at påstand 2 og 6 er signifikant forskjellige. I tillegg er den i grenseland på nr 8. Når vi så har delt de

		signifikante svar som var i henhold til hypotesen, ser vi at de er ytterligere styrket, men det gir ikke noe bedre totalgrunnlag for å si at hypotesen stemmer. Alt i alt må vi si at de samlede funnene svekker vår hypotese.
--	--	---

Tabell 9, oppsummering av analysen

6 Drøfting

Teoretisk sett skal særlig den yngste generasjonen ha genuine og entydige holdninger og forventninger når det kommer til de områder vi har spurt de om. Ergo skulle svarene i denne gruppa være langt mer sammenfallende enn for de eldre. Den yngre gruppa er tross alt sammensatt med et langt mindre aldersspenn enn den eldre kontrollgruppa. Vi hadde forventet at resultatene skulle bekrefte hypotesene, men svarene støtter heller grunnlaget for å stille spørsmålet om generasjonsteoriens kategorisering direkte avgjør arbeidstakers forventninger til arbeidslivet.

Vi fant at svarene på to påstander viste signifikante forskjeller i tråd med hypotesene våre. Unge mener å beherske smartteknologi i større grad enn de eldre. I tillegg foretrekker de unge i større grad enn eldre løpende tilbakemelding på arbeidet de gjør. Begge disse resultatene får vi til å stemme med tidligere påstander framsatt om Gen Z (ref avsnitt 2.5 og 2.6.). Vi kan dermed tolke at generasjonsteorien til Strauss-Howe kan brukes som forklaring, da denne teori hevder at generasjoners preferanser i arbeidslivet kan forklares med de viktige historiske hendelse og sosiale trender hver av gruppene har møtt i sine unge år. Vi spør oss likevel om disse signifikante forskjeller like godt kan ha med hvor de er i sitt livsløp. Det er sannsynlig at unge (uansett generasjon) er i en bratt læringskurve angående både jobb og livet ellers, og at behovet for tilbakemelding kan være sterkere enn når de blir eldre og mer erfaren. Når det gjelder å beherske smartteknologi kan forskjellen like godt være at disse to gruppene har benytter dette på forskjellige områder. De unge har knapt kommet i gang i arbeidslivet, mens de eldre allerede har skaffet seg en god del erfaring med bruk av smartteknologi på

arbeidsplassen. De unges preferanser til å beherske dette kan like forklares i forhold til personlig bruk.

I alt 7 av påstandene viste seg å ha signifikant forskjell – inklusiv de første vi har drøftet her. Det støtter påstander om at det er betydelig forskjell mellom generasjoner. Vi så derimot at de 5 resterende viste seg å være i motsatt retning. Dette gjelder påstand 1, 6, 8, 9 og 10 i spørreskjemaet, noe som viser det *motsatte* av hva våre hypoteser anslo. Av resterende 5 påstandene 3, 5, 7, 11 og 12 viste det seg at begge grupper vurderte disse områdene forholdsvis likt da vi ikke fant signifikante forskjeller i gjennomsnittene.

Som vår oppsummeringstabell ovenfor viser, fikk vi inn resultater som svekket 3 av hypotesene og forkastet 3. Alt dette indikerer at det like godt kan være andre – gjerne individuelle – trekk og preferanser som avgjør arbeidstakers forventninger framfor generasjonen de tilhører. Vi kan i alle fall ikke konkludere med at teorien blir bekreftet. I tillegg er hypotesen i forhold til svarspredning svekket.

I svarspredning burde de unge ha vesentlig mindre svarspredning enn de eldre. Vi finner ikke dette konsekvent, noe som så tvil om hypotesen kan stemme.

Vi har nevnt i metodedelene at det også kunne være et poeng å teste hvorvidt hhv kjønn og alder hver for seg ville gi signifikant effekt. Nå har vi ikke fremmet noen påstander om dette, men har likevel fått kjørt en beregning. Der fant vi at alder langt oftere har signifikant effekt enn hva kjønn har. Kun på spørsmål 3 var kjønn mer signifikant enn alder, mens ingen av de to uavhengige hadde signifikant effekt på spørsmål 7, 11 og 12. Vi ser altså med denne beregning at det kan se ut til at alder har større signifikant effekt på svarene enn kjønn.

7 Konklusjon

Vi har i vårt drøftingskapittel allerede konkludert med at våre hypoteser ikke stemmer med teorien. Vi velger samtidig å ta med noen refleksjoner rundt de utvalgsgruppene vi har valgt for å vurdere om dette kan ha gitt utslag på funnene. I generasjonsteorien kategoriseres de ulike generasjonene med et aldersspenn på 15-20 år (Strauss-Howe modellen). Den yngre generasjonen vi har spurt, er derimot representert med et avgrenset aldersspenn på 2 år - de fra 18 til 20 år. Dette er unge som enda er i utdanning, og som har begrenset arbeidserfaring.

Det kan påvirke deres forventninger til sin framtidige arbeidsgiver. Hadde vi spurt unge spredt innenfor hele aldersspennet, kunne vi fått andre resultater. For det første ville vi truffet flere unge som allerede kan ha skaffet seg 4-5 års erfaring i arbeidslivet (kommer helt an på utdanningsløp de har valgt i forkant) og dermed ville ha en noe mer autentisk forventning til arbeidsplassen sin? Vi kunne samtidig nådd de yngste som fortsatt går i barneskolen. Uten å komme inn på teori om barn og unges modningsprosess, antar vi at vi kunne fått noe annet utslag fra den såkalte yngre generasjonsgruppen hvis vi spurte unge innenfor hele Gen Z spennet. En 12-åringers perspektiv på f.eks smartteknologi ser ut til å være bruk av sosiale medier og spill samt som læringsressurs i skolearbeidet (Bakken, 2020). En 25-åring som har vært i jobb en stund, har sannsynligvis utvidet sitt perspektiv på bruk av smartteknologi osv.

I kontrollgruppen derimot har vi valgt å spørre arbeidstakere som tilhører både Gen X og Baby Boomers – totalt et aldersspenn på 27 år. Der er utvilsomt forskjeller mellom de 2 generasjoner når det kommer til holdninger og verdier iflg generasjonsteorien, og de skal derfor ha hatt ulike preferanser til våre påstander. Det skal imidlertid ikke ha hatt betydning for vår undersøkelse, siden vi primært har gruppert generasjonene i to, de eldre og de yngre. Når vi har valgt å utelukke å spørre arbeidstakere fra Gen Y, har vi muligens mistet noen nyanser. Med tilbakeblikk på teoridelen vår, har vi vært opptatt av å få fram teoretisk grunnlag for hvor særegen den yngste generasjonen er. Generasjonen blir framstilt som eksepsjonelt annerledes fordi de er født inn i en helt unik tidsepoke. For å gi tilstrekkelig testgrunnlag for hypotesene, mener vi det har vært riktig å utelukke Gen Y i utvalgene, da det ville gi bedre grunnlag for å vurdere signifikant forskjeller. Når vi samtidig har gjort beregninger av standardavvik i hver gruppe og sett på forskjeller mellom gruppene, ser vi at vi har fått godt grunnlag for å trekke vår konklusjon – det er ikke grunnlag for å hevde at svarsbredning er størst i den eldste gruppen.

Ville vi funnet andre svar dersom vi hadde endret spørsmålene? Det vil alltid være rom for å diskutere språk og ordvalg med tanke på enkeltindividers forforståelse. Når vi har testet hypotese om behov for bekreftelse og anerkjennelse, har vi f.eks brukt formuleringen *tilbakemelding* i spørreskjemaet. Vi har brukt andre ord i hypotesen som ikke er framlagt respondenten. Det finnes nyanser her som vi har risikert å ikke fange opp i undersøkelsen.

Er våre 6 områder tilstrekkelig til å konkludere om at det ikke finnes grunnlag for å hevde at generasjonsteori gir beste grunnlag for god ledelse? Vi har i alle fall grunnlag nok til å så tvil om det! Vi har utfordret respondentene på de påstander vi har framsatt, og fått svar tilbake på en kvalitetssikret måte. Dette grunnlaget bør gi muligheter for utdypende studier, både i bredde og i dybde. Å bruke Cronbach alfa-verdier for kvalitetssikring, har vi som nevnt ikke tatt med som verdifull informasjon. Dette er først og fremst fordi våre spørsmål har vært få pr påstand, og vi har formulert de slik at de har belyst hypotesene fra ulike dimensjoner.

Hvis vår metode skal gi grunnlag for generalisering, må den gi tilsvarende resultat, i et sammenlignbart utvalg av populasjonen, på samme tidspunkt. De vi spør må også velges ut fra samme type kriterier som vi har hatt for våre utvalgsgrupper (Jacobsen, 2015). Det vil i så fall være eneste mulighet for generalisering. Vi kan ikke si at våre funn er generelle for alle i hele populasjonen (alle i verden - født i perioden 1946-2012) og studien måtte hatt et mye bredere spekter i utvalget vi har gjort.

7.1 Teoretiske implikasjoner

Vi har bygget hypotesene på at generasjonsteori stemmer. Det vi har funnet, svekker teoriene om at ulike generasjoner bør ledes på forskjellige måter. Derimot støtter resultatene kritikken vi har sett i forhold til generasjonsbasert ledelse. I de tilfeller vi ikke finner forskjeller mellom generasjoner, eventuelt at forskjellene er i motsatt retning av vår forventning, gir det heller støtte til livsløpsteoriene. Dette fordi slike funn kan indikere at generasjoner evner å tilpasse seg nye generasjoners særtrekk, som for eksempel bruk av smartteknologi som vist i denne studien.

Vi har funnet lite forskning på hva de ulike generasjoners særtrekk egentlig skaper av praktiske utfordringer i arbeidslivet. Det tilsier at generasjonsteoriene har en svakhet også her, da vi ikke klarer å lese dette tydelig ut fra teoriene.

7.2 Praktiske implikasjoner

Vi har funn som tyder på at ulike generasjoner har ikke har så forskjellige forventninger til sitt arbeidsliv som antatt. Kritikere hevder at ledere som utøver generasjonsbasert ledelse, tar snarveier og bruker stereotypi i sin tilnærming til sine ansatte. Våre funn tilsier at ledere skal være forsiktige med å bruke generasjonsteoriens kategorisering som avgjørende for hvordan

ansatte vil fungere i arbeidslivet. Å takle utfordringer med flere generasjoner på en arbeidsplass handler mer om å ta individuelle hensyn, se hver enkelt ansatt og sørge for det utvikles en kultur for å fremme hver enkeltes styrker samt gi støtte der det er svakheter.

7.3 Videre forskning

Vi spør oss om det er mer hensiktsmessig å flytte fokus vekk fra klassisk tenking om generasjonsutfordringer, og heller studere *innhold, årsak og mulige løsninger* på utfordringer mellom generasjonene på arbeidsplassen. Da vet vi mer om hvilke problemer som faktisk oppstår på tvers av generasjonene, hvor de har sitt utspring fra, og ikke minst hvordan ledelsen bedre kan lede for å løse problemene.

Våre resultater bør kunne inspirere til ytterligere forskning på området livsløpteori og arbeidsliv. Hvilke “skifter” i livsløpet påvirker våre forventninger, holdninger og verdier i arbeidslivet? Finnes det noen fellesnevnerer her som alle generasjoner kan dra nytte av ifht å forstå hverandre?

I vår metodedel har vi nevnt at vår undersøkelse også kunne vært gjennomført ved å bruke kvalitativ metode. Selv om våre funn ser ut til å svekke generasjonsteoriens betydning for hvordan ulike generasjoner bør ledes på arbeidsplassen, ville det være interessant å få fram flere nyanser fra de to utvalgsgruppene vi har spurt. Normalt vil en kvalitativ studie kunne kreve færre respondenter, men samtidig tilrettelegge for mer åpne spørsmål. Vi ville få mulighet til å innhente mer personlig informasjon om hvilken betydning og påvirkning generasjonsteori har for den enkelt arbeidstaker i jobbsituasjonen, og vi ville kunne skaffet mer dybdeinformasjon om hva i arbeidstakerens livsløp som syntes å påvirke forventningene i arbeidslivet.

Vi har i denne sammenheng utelukkende sett etter arbeidstakers perspektiv når vi hentet svar. Det kunne være interessant å undersøke problematikken i en sammenligningsstudie hvor både ledere og arbeidstakere deltok. Rent konkret; spørre begge parter om oppfatninger og erfaringer som kan hevdes å være generasjonsrelatert.

Går vi mer i detalj, vil det også være interessant å se på et bredere utvalg av Generasjon Z, både i forhold til alder, men også de som har startet sin yrkeskarriere, slik at vi får undersøkt et bredere utvalg av denne generasjonen opp mot den eldre gruppen. Turnover er kostbart for

organisasjoner og det påstås at den yngre generasjon vil skifte jobb hyppigere enn eldre og de ønsker å freelance for å ha større arbeidsfrihet (Ledernytt, 2020). Det ville vært interessant å se på en ny studie om det finnes forskjeller mellom generasjonenes arbeidsmoral, arbeidsetikk og lojalitet i arbeidslivet.

Referanseliste

- Academic Work, K. T. (2020). *Viktigste ved valg av arbeidsgiver*. Retrieved from Oslo:
- Alsop, R., & Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: how the millennial generation is shaking up the workplace* (1. ed., 1st ed. ed.). New York, NY: New York, NY: WILEY.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (Vol. 44). Oslo: Universitetsforl.
- Bakken, A. (2020). Ungdata 2020: Nasjonale resultater. In: NOVA, OsloMet.
- Cort W. Rudolph, R. S. R., Hannes Zacher. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316301771#!>
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There? *Ind. Organ. Psychol*, 8(3), 308-323. doi:10.1017/iop.2015.15
- Coupland, D., & Ofstad, K. (1994). *Generasjon X : historier for en akselerert kultur*. Oslo: Oktober.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Danielsen, K. (1994). *I vår tid : tre artikler om generasjon, modernitet og livshistorier* (Vol. 3/1994). Oslo: Norsk gerontologisk institutt.
- Ditlev-Simonsen, C. (2013). Seniorforsker BI. *Magma*, 1.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2016). *Den dyktige medarbeider : behov og forventninger* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Hope, J. (2016). Get your campus ready for Generation Z. *The Successful Registrar*, 16(7), 1-7. doi:10.1002/tsr.30216
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lai, L. (2016). Generasjonsmyten. 1. Retrieved from <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/04/generasjonsmyten/>
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). *When generations collide: who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work* (1. paperback ed ed.). New York, NY: New York, NY: HarperBusiness.
- Ledernett (Producer). (2018, November 7). ledernett.no. *ledernett.no*. Retrieved from <https://ledernett.no/generasjonsledelse/et-arbeidsliv-i-endring-fra-babyboomers-til-generasjon-z/511276>
- Ledernytt (Producer). (2020, Januar 5). Ikke hørt om Generasjon Z. *ledernytt.no*. Retrieved from <https://www.ledernytt.no/ikke-hoert-om-generasjon-z.6274973-355436.html>
- Madden, C. (2017). *Hello Gen Z: Engaging te Generation of Post-Millennials*: Hello Clarity.
- mediebarometer, N. (Producer). (2021, April 27). SSB. Retrieved from <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/mer-tid-til-stromming-og-spill-i-koronaaret>
- Mindshareworld. (2017). 35 ting vi har lært om generasjon Z. Retrieved from <https://www.mindshareworld.com/norway/nyheter/35-ting-vi-har-laert-om-generasjon-z>
- Opinion (Producer). (2021). UNG2021. *Rapport og målgruppestudie om unge i Norge*.

- Oslo, U. i. (2011). Litt statistikk. Retrieved from <https://www.mn.uio.no/ibv/tjenester/kunnskap/plantefys/matematikk/stat.html#student>
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British journal of sociology*, 45(3), 481-495. doi:10.2307/591659
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the horizon*, 9(5), 1-6. doi:10.1108/10748120110424816
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017). Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective. *Work, aging and retirement*, 3(2), 113-129. doi:10.1093/workar/waw019
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California management review*, 61(3), 5-18. doi:10.1177/0008125619841006
- Sheahan, P. (2006). *Generation Y*: Hardie Grant Books.
- Singh A. P., & J., D. UNDERSTANDING THE GENERATION Z: THE FUTURE WORKFORCE Retrieved from <https://www.slideshare.net/joeldangmei/understanding-the-generation-z-the-future-workforce>
- Skrede, M. C. N. (2020, 27.02.2020). Du kan ikke overse generasjon z, p. 1. Retrieved from <https://lederne.no/2020/02/27/du-kan-ikke-overse-generasjon-z/>
- SSB. (2018). Utstyr internett er brukt på, etter kjønn og alder (prosent) 2018. Retrieved from (<https://www.ssb.no/statbank/table/12349>)
- Stillman, D., Stillman, J., & Stillman, D. (2017). *Gen Z @ Work : how the next generation Is transforming the workplace*. New York: HarperCollins Publishers.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations : the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Morrow.
- Strauss, W., & Howe, N. (2009). *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us about America's Next Rendezvous with Destiny*: The Crown Publishing Group.
- Tavakol, M., & Reg, D. (2011). *Making sense of Cronbach's alpha*: International Journal of Medical Education.
- Thurén, T., Gjerpe, K., & Gjestland, D. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Twenge, M. J. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of business and psychology*, 25(2), 201-210. doi:10.1007/s10869-010-9165-6
- Wolfinger, E., & McCrindle, M. (2010). *ABC of XYZ*: University of New South Wales Press.
- Yamane, T., & Kaneko, S. (2021). Is the younger generation a driving force toward achieving the sustainable development goals? Survey experiments. *Journal of cleaner production*, 292, 125932. doi:10.1016/j.jclepro.2021.125932
- Yousefi, P. (Producer). (2019a, Mars 14). dn.no. dn.no.

8 Vedlegg

Forventninger til arbeidslivet ditt

Vil du delta i vårt forskningsprosjekt, og svare på noen få spørsmål om dine forventninger til arbeidslivet?

Vi ønsker at du tar stilling til noen påstander, som dreier seg om følgende temaer:

- bruk av smart teknologi i jobb
- tilbakemelding på jobben du gjør
- fleksibilitet/jobbvariasjon i arbeidshverdagen
- det å jobbe med flere ting samtidig
- arbeidsgivers fokus på miljø og klima

Formål med prosjektet:

Denne undersøkelse er et masterprosjekt i studiet "Erfaringsbasert master i ledelse", UIT Harstad. Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2021.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i forskningsprosjektet innebærer det at du fyller ut et kort spørreskjema. Dette tar maks 2 minutter.
- Spørreskjemaet er anonymt, du bes ikke om å oppgi sensitiv informasjon.
- Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket (spørreskjema og metode er kvalitetssikret via UIT og Norsk senter for forskningsdata).
- De registrerte, anonyme dataene kan bli delt med andre forskningsinstitusjoner.

Hvis du har spørsmål til studien ta kontakt med:

- UIT Norges Arktiske Universitet ved professor Baard H. Borge baard.h.borge@uit.no, evt. Ceila Tande, ceila.tande@tffk.no eller Lena Slåtto, lena.slaatto@hotmail.com
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Hvilken aldersgruppe tilhører du: *

18-20 (vg3)

40 - 67

Kjønn: *

Han

Hun

Hen

Ha fokus på dine personlige forventninger til ditt arbeidsliv – enten du allerede er i heltidsjobb, eller skal ut i arbeidslivet i nær framtid. Det er derfor uten betydning om du har jobb eller ikke når du svarer.

Ta stilling til følgende påstander. Sett kryss for det som blir mest riktig for deg.

	Helt enig	Litt enig	verken enig eller uenig	Litt uenig	Helt uenig
1. Det er viktig for meg at min arbeidsgiver tilbyr og benytter smart teknologi i arbeidshverdagen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jeg behersker bruk av smart teknologi svært godt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jeg foretrekker å få tilbakemelding på jobben jeg gjør i en-til-en samtale framfor skriftlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jeg foretrekker løpende tilbakemelding på arbeidet jeg gjør, gjerne hver dag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Det er viktig for meg å få bestemme når på døgnet jeg skal jobbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Det er viktig for meg å ha tydelig skille mellom arbeidstid og fritid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Det er viktig for meg å selv få bestemme hvor jeg utøver arbeidsoppgavene mine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Jeg foretrekker å jobbe med flere oppgaver samtidig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Jeg blir ikke stresset av å gjøre flere oppgaver samtidig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Kvaliteten på det jeg gjør blir like god selv om jeg jobber med flere oppgaver samtidig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Det er viktig for meg at arbeidsgiver tar et aktivt ansvar for miljø og klima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Det er viktigere for meg at arbeidsgiver tar ansvar for miljø og klima enn at jeg får god lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>