



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Ledelse av ulike generasjoner på arbeidsplassen

- En casestudie av en salgsorganisasjon

Aleksandra Guedes Stenkjær

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi/Master of Business Administration, STV-3910, desember 2021.

Forord

Dette er den avsluttende oppgaven ved mitt masterstudium i strategisk ledelse og økonomi ved Norges arktiske universitet. Det har vært en svært spennende og læringsrik periode, både som ny leder og student. Jeg vil rette en stor takk til min dedikert veileder, Harald Torsteinsen, som har gitt gode råd og som har utfordret tankesettet mitt underveis i prosessen.

Jeg vil også takke respondentene i casen for å ha stilt opp til intervju, og for et godt samarbeid.

Til slutt vil jeg takke venner og familie som har bidratt med motivasjon og inspirasjon.

Oslo, 10. Desember, 2021

Aleksandra Guedes Stenkjær

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1. Innledning og bakgrunn	1
1.1 Tema og problemstilling.....	1
1.2 Oppgavens oppbygning.....	2
Kapittel 2. Bakgrunn og kontekst	3
2.1 Bakgrunn	3
2.1.1 <i>Generasjon Baby Boomer - “Etterkrigsbarna”</i>	7
2.1.2 <i>Generasjon X - “Meg-orientert”</i>	8
2.1.3 <i>Generasjon Y - “Hvorfor”</i>	8
2.1.4 <i>Generasjon Z - “Verden er en lekeplass”</i>	9
2.2 Kontekst	9
2.2.1 <i>Organisasjonen</i>	9
Kapittel 3. Psykologisk kontraktsteori	10
3.1 Definisjon og historikk	10
3.2 Partene i en psykologisk kontrakt	11
3.3 Dannelse av psykologisk kontrakt	12
3.3.1 <i>Mentalt skjema</i>	12
3.3.2 <i>Løfter</i>	13
3.3.3 <i>Gjensidige forståelse</i>	13
3.4 Kontraktens innhold	13
3.4.1 <i>Lojalitet/Organisasjonsforpliktelse</i>	14
3.4.2 <i>Ytelse og prestasjon</i>	14
3.4.3 <i>Tilfredshet</i>	14
3.4.4 <i>Trivsel</i>	14
3.4.5 <i>Motivasjon</i>	15
3.5 Kontraktstyper	15
3.6 Kontraktsbrudd	17
Kapittel 4. Metode	19
4.1 Innledning	19
4.2 Forskningstilnærming	19
4.3 Forskningsdesign	19
4.4 Kvalitativ metode	19
4.4.1 <i>Intervju</i>	19

4.4.2	<i>Utvalg</i>	19
4.4.3	<i>Datainnsamling</i>	19
4.5	Evaluering av metode	19
4.5.1	<i>Troverdighet</i>	20
4.5.2	<i>Gyldighet</i>	20
4.6	Evaluering av metoden og etiske utfordringer	21
4.6.1	<i>Samtykke og anonymitet</i>	22
4.6.2	<i>Kildehenvisning</i>	23
Kapittel 5	Presentasjon og analyse av funn	23
5.1	Kontraktens innhold	24
5.2	Kontraktstyper	34
5.3	Kontraktsbrudd	35
Kapittel 6	Diskusjon	37
6.1	Kontraktens innhold	38
6.2	Kontraktstyper	41
6.3	Kontraktsbrudd	43
6.4	Utfordringer, bidrag og begrensninger	44
Kapittel 7	- Konklusjon	45
8	- Litteraturliste	46
9	- Vedlegg	51
	<i>Vedlegg 1 - Intervjuguide</i>	
	<i>Vedlegg 2 - Samtykkeskjema til informanter/leder</i>	

Kapittel 1. Innledning og bakgrunn

1.1 Tema og problemstilling

Tema for oppgaven er ledelse av ulike generasjoner i det norske arbeidsmarkedet. En definisjon på generasjoner er en gruppe individer som er født omtrentlig samtidig, og som derfor vil ha noenlunde samme holdninger, meninger og verdier (Costanza, Badger, Fraser, Severt og Gade, 2012). Tematikken er aktuelt da det ifølge media og pressen aldri har vært så mange ulike generasjoner på arbeidsmarkedet som det er i dag (Ravnsborg, 2016). Det skrives også om store forskjeller mellom generasjonene, og at forskjellene oppstår hyppigere enn tidligere (ibid). Det er visstnok på grunn av den raske utviklingen i samfunnet som gjør at det er så få år mellom hver generasjon (Ravnsborg, 2016). Påstanden om at forskjellige generasjoner oppstår hyppigere er svært interessant, fordi statistikk fra biologi og demografi faget mener det motsatte (NHO, 2018). Innen fag som biologi- og demografi blir en generasjon definert som den tid det i gjennomsnitt tar fra et jentebarn blir født til hun som kvinne føder sitt første barn (ibid), og i dag får kvinner i utviklede land barn senere enn tidligere (Sønstebø, 2019). Derav tyder det på at generasjonene i dag har blitt lengre. Medienes definisjon av hvordan eller når generasjoner oppstår kan oppleves som litt upresist, men det kan tyde på at den preges av historiske endringer som setter preg. Eksempelvis ved den første generasjonen som hadde trådløse mobiltelefon. Likevel kan det tyde på at mediene ikke tar hensyn til den biologiske eller demografiske statistikken sin definisjon av generasjoner, og det gjør tematikken enda litt mer spennende med to motstridende bevegelser.

I 2016 forteller Gourani i en artikkel skrevet av Ravnsborg (2016) at lederne allerede da burde begynne å forberede seg på hvordan fremtidens arbeidsplass vil se ut med fire ulike generasjoner under samme tak (Ravnsborg, 2016). I en artikkel publisert av HR Magasinet i 2018 skriver de at en arbeidsplass med fire ulike generasjoner by på nye utfordringer som lederne bør være seg bevisst (HR Magasinet, 2018). Kummerfeldt forteller i samme artikkel om utfordringer som følge av endringer i verdioppfatninger av hva som er viktig på en arbeidsplass (ibid). Gourani forteller at det i tillegg er større forskjeller mellom de eldste og de yngste innen hver generasjon i dag enn tidligere (Ravnsborg, 2016). Dette støtter Kummerfeldt ved at de nyere generasjonene eksempelvis er mer utdannet når de ankommer arbeidsmarkedet enn tidligere generasjoner (HR Magasinet, 2018). Tidligere har det også vært et tydeligere skille mellom de som er seniorer og juniorer i bedriften, eksempelvis gjennom lærlinger og mentorer (HR Magasinet, 2018). Dette blir nå utfordret i større grad

enn tidligere på grunn av endringer i etterspørselen av kompetanse og den teknologiske utviklingen (ibid). Den nyeste generasjonen kan i dag komme inn på en ny arbeidsplass og allerede være senior på sitt fagfelt, og de tidligere seniorenene kan plutselig bli “junior” grunnet eksempelvis teknologisk kompetanse (HR Magasinet, 2018).

Det er likevel ikke alle som er enige i dette fenomenet, og om det i det hele tatt er en problemstilling. Linda Lai (2016) har et foredrag hun kaller “Generasjonsmyten”. Lai utfordrer Gourani og Kummerfeldt sine meninger, og stiller spørsmål ved at det faktisk er så store forskjeller mellom de nye generasjonene. Hun mener at det er en myte og er skeptisk til at dette er noe ledere trenger å være bevisst i sitt lederskap (Lai, 2016). Dette synet er hun ikke alene om å utfordre. Det er flere forskere som utfordrer dette synet, og mener at de store forskjellene mellom generasjonene i dag mulig er *et medieskapt fenomen* (Costanza et al., 2012). Hellevik (2008) eksempelvis, mener at det heller kan ha noe å gjøre med hvilke livsfaser mennesker er i, som gjør at man endrer behovet eller verdiene sine (Hellevik, 2008).

Gourani mente at ledere måtte forberede til fire generasjoner i samme bedrift, men er norske lederne forberedt på det i dag? Er ledelse av ulike generasjoner noe lederne tar bevisst eller ubevisst hensyn til? Ledelse handler om å påvirke andre menneskers tanker, holdninger og atferd for å nå et felles mål (Jacobsen og Thorsvik, 2019), og da bør alle ressursene på arbeidsplassen utnyttes best mulig (Terjesen og Salomon, 2015). Dette er lederens ansvar å sørge for (ibid). Kan best mulig utnyttelse av ressursene på en arbeidsplass gjennomføres ved at ledere har et bevisst forhold til ledelse av ulike generasjoner? Ledelse handler også om relasjonen mellom en arbeidstaker og arbeidsgiver (ibid). En teori som utdyper dette med relasjonen mellom en arbeidstaker og arbeidsgiver er psykologisk kontraktsteori (Rousseau, 1989). Teorien setter søkelys på hva relasjonen mellom partene inneholder og hvilke typer psykologisk kontrakt som utvikles basert på det (ibid).

Selv om det kan være flere forklaringsfaktorer for individers verdier og behov, som ledere burde tilpasse seg, så finnes det enormt mange artikler i mediene og pressen om fenomenet generasjoner. Med bakgrunn i det, samt at det later til å være lite empirisk forskning på forskjeller mellom generasjoner på en arbeidsplass, velger jeg generasjonshypotesen som tematikk for denne oppgaven.

Med utgangspunkt i temaet ønsker jeg å undersøke følgende problemstilling:

“Fra baby boomers til generasjon X, Y, Z: har ansattes generasjonstilhørighet noen betydning for hvilken psykologisk kontrakt som utvikles mellom ledelsen og de ansatte?”

Psykologisk kontraktsteori er et område med noe mangelfull litteratur, og da spesielt fra et ledelsesperspektiv. Mitt mål er at funnene vil kunne bidra til å forklare sammenhenger i arbeidslivet, og kan brukes som et ytterligere supplement til teoriens videre utvikling om psykologiske kontrakter.

Jeg vil besvare problemstillingen ved å undersøke en enkeltcasestudie, som består av to ledere som sammen leder et team bestående av ulike generasjoner; baby boomers, X, Y og Z. Jeg vil foreta dybdeintervju med lederne og teammedlemmene. Videre vil jeg benytte meg av psykologisk kontraktsteori som et analytisk verktøy for å avdekke om lederne har ulike psykologiske kontrakter med de ulike generasjonene i teamet, og om dette skyldes at de er nettopp det - forskjellige generasjoner. Det er viktig å understreke at denne oppgavens omfang begrenser seg til en organisasjon i det norske markedet.

1.2 Oppgavens oppbygning

I første kapittel presenterte jeg tema og problemstilling for oppgaven. I kapittel 2 beskriver jeg fenomenet generasjoner ytterligere, og konteksten det foregår i. I 3 kapittel presenteres det teoretiske rammeverket og mine forventninger til funn. I kapittel 4 legger jeg frem min metodiske strategi for undersøkelsen. Kapittel 5 består av funn og analyse. Kapittel 6 består av diskusjon, utfordringer og forslag til videre forskning. Avslutningsvis blir konklusjonen presentert i kapittel 7.

Kapittel 2 - Bakgrunn og kontekst

2.1 Bakgrunn

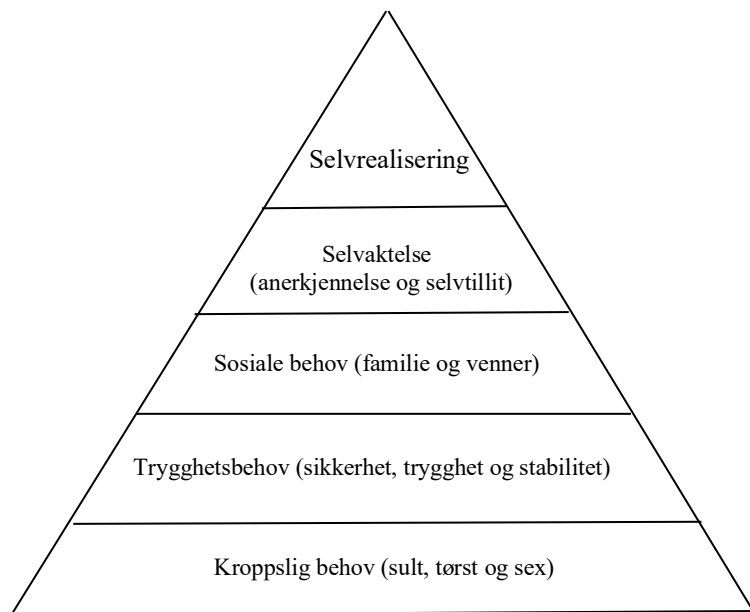
Før jeg går inn på selve beskrivelsen av de ulike generasjonene vil jeg først redegjøre for selve fenomenet generasjoner, og om det er et empirisk forklarende konsept.

I dag lever vi lengre, og en økt levealder gjør at befolkningen i dag består av fire generasjoner: de unge, de voksne, de unge-eldre og de eldre-eldre (NHO, 2018). Ifølge NHO (2018) så varer en generasjon mellom 20-30 år, definert utfra hvor lang tid det går fra et

jentebarn blir født til hun selv føder sitt første barn (ibid). Denne oppgaven handler ikke om familiære-generasjoner (barn, foreldre og besteforeldre), men heller generasjonskohorter (Mannheim, 1952). Kowske, Rasch og Wiley (2010) skriver at generasjonskohorter kan defineres som en gruppe mennesker på samme alder når sosiale- og historiske endringer skjer. Det er likevel ikke enkelt å fastslå presist hvor lenge en generasjon varer, spesielt ikke når den medieskapte definisjonen og den demografisk har motstridende definisjoner. Mediene er ikke helt enige selv, siden de benytter seg av ulike årstall på når de ulike generasjonene starter og slutter (Saba, 2013). Mannheim (1952) og Ryder (1965) skriver at delte erfaringer bidrar til at hver generasjon skaper sine unike egenskaper som holdninger og personlighet, som vil definere og skille en generasjon fra en annen. Dette i seg selv er ikke et nytt fenomen, men som nevnt innledningsvis skrives det mye i media og pressen om at det er større forskjeller mellom dagens generasjoner i dag enn tidligere (Kowske et al., 2010).

Costanza og Finkelstein (2015) gjorde en undersøkelse om generasjonshypotesen var skapt av media. De skriver at det foreligger lite forskning som støtter generasjonsbaserte forskjeller, og at det finnes lite teori bak hvorfor slike forskjeller i det hele tatt skulle eksistere (Costanza et al., 2015). De hevdet derfor at det ikke foreligger solid empirisk grunnlag som støtter at generasjoner er et gyldig forklarende konsept (ibid). Costanza mfl. (2012) skrev også om dette i 2012. Den gang var de overrasket over fåtallet vitenskapelige studier om arbeidsrelaterte utfall i en situasjon med flere ulike generasjoner på samme arbeidsplass, siden dette ble omtalt såpass mye i media og presse (Costanza, Badger, Fraser, Severt og Gade, 2012).

Over en periode fra 1985 til 2005, gjorde Hellevik (2008) en undersøkelse om norske verdiers utvikling. I undersøkelsen tester han tre mulige forklaringsfaktorer: generasjoner, livssyklus og historiske hendelser (Hellevik, 2008). Hellevik (2008) benytter Inglehart sin generasjonsteori, som tar utgangspunkt i at individers verdier vil defineres basert på hvor trygg en følte seg i oppveksten (Hellevik, 2008). Inglehart (1977) mener at trygghetsfølelsen vil påvirke individets verdier for resten av livet, selv om livssituasjonen endrer seg med årene. Han eksemplifiserer teorien sin ved å forklare at generasjon “*etterkrigsbarna*” har helt andre verdier enn generasjonene før dem, fordi sikkerhetsbehovet deres er dekket. Dette kan vi illustrere gjennom Maslow sin behovspyramide (Jacobsen et al., 2019), illustrert i modell 1:



Modell 1: Maslows behovspyramide (Jacobsen et al., 2019)

I takt med at livskvaliteten øker, økonomien i samfunnet blir bedre og utdanningsnivåene stiger, vil behovet og ønsket om selvrealisering være større blant den nyere generasjonene (Hellevik, 2008). Inglehart mener at en endring i verdiene vil bevege seg fra en tradisjonell materialistisk kulturverdi til en mer moderne- og idealistisk kulturverdi (Hellevik, 2008).

Annen forskning fra organisasjonspsykologien støtter teorien om at det har skjedd endringer i de ansattes verdier på arbeidsplassen. Eksempelvis faktorer som *tilfredshet* (Kacmar og Ferris, 1989; Ng og Feldman, 2010), *tilhørighet* (ibid) og *lojalitet* (Ng og Feldman, 2009). Det finnes også empirisk belegg for økning i personlighetstrekk som narsissisme og sosial dominans blant de nyere generasjonene (Costanza et al., 2015). Men om generasjonshypotesene alene er en forklaringsfaktor for dette stilles det også spørsmål til (ibid). Hellevik (2008) mener at generasjonsteorien til Inglehart ikke er en forklaringsfaktor alene basert på undersøkelsens funn (Hellevik, 2008). Funnene viser ingen store forskjeller i verdiene til personer mellom 1986 til 2002, når det gjaldt å bevege seg mot moderne idealistisk kultur slik som Inglehart mener (Hellevik, 2008). Fra 2002 til og med 2005 ser man større forskjeller på verdiene i det norske samfunnet, men i motsatt retning av moderne idealistisk kultur (ibid). Hellevik (2008) skriver derfor at funnene muligens handler om historiske endringer, eller at det kan knyttes til livsfaser.

Selv om Costanza og Finkelstein (2015) hevder at det er lite forskning som tyder på at generasjoner er et empirisk eksisterende fenomen, hvorfor er det likevel så populært i presse

og media? Ved å google ledelse av generasjoner kommer det opp 2,8 millioner resultater, baserer dette seg kun på et *medieskapt fenomen*? Costanza og Finkelstein (2015) mener at dette kan relateres til stereotyper. De skriver at forskning på stereotyper kan fungere som en heuristikk - kognitiv snarvei, som kan brukes som et tidsbesparende verktøy for å gjøre raskere vurderinger i en stadig mer travel hverdag (Bodenhause og Hugenberg, 2009). Ta eksempelvis alder, det kan være lett å gjøre seg opp meninger om et individ basert på dets alder. Den type generalisering kan være svært tidseffektivt (Costanza et al., 2015), spesielt for en leder. For å forstå en situasjon eller føle kontroll, så ønsker man gjerne å forstå hverandres atferd for å forstå hvordan man skal håndtere hverandre (Costanza et al., 2015). Samtidig som det er tidsbesparende kan det også bidra til å tilfredsstille de naturlige driverne for å forstå og kontrollere omgivelsene en er i (ibid).

Anderson, mfl. (2016) skriver at nye generasjoner kommer med nye ideer, ny atferd og nye øyne på måter man tidligere har gjort ting på (Anderson, Baur, Griffith og Buckley, 2016). Er dette i så fall noe en leder må tilpasse sin lederstil etter, de nye særtrekkene ved de ulike generasjonene? (Anderson et al, 2016). Eller kan dette trekkes tilbake til Costanza og Finkelstein (2015) og relateres til stereotyper? Anderson mfl., (2016) skriver at selv om det spekuleres i at dette handler om livssyklus, så mener de at det finnes nok empirisk forskning som kan legges til grunn for at det er forskjeller mellom generasjon baby boomers, generasjon-x og generasjon-y, som eksempelvis at det blir et stadig større gap i de ansattes holdninger når det gjelder jobb. Det er viktigere for generasjon x og y enn tidligere generasjoner å ha et meningsfullt liv utenom jobb, altså et større fokus på en balanse mellom jobb og fritid (Twenge og Kasser, 2013). Kowske mfl. (2010) mener også at det er forskjeller mellom generasjonenes behov når det gjelder arbeidselementer som jobbtilfredshet, tilhørighet, jobbsikkerhet, karriereutvikling og tilbakemelding (Kowske et al., 2010). De undersøkte generasjonseffekter og arbeidsholdninger i 2010, og de fant små, men signifikante, forskjeller, og oppfordrer til mer forskning på dette området (ibid).

Det er ulike oppfatninger rundt fenomenet generasjoner. Noen mener at det enda ikke finnes nok empirisk grunnlag til å hevde at fenomenet eksisterer (Contanza et al., 2015), andre mener at det eksisterer (Anderson et al., 2016), mens andre igjen mener at generasjonshypotesen alene ikke kan forklare forskjeller mellom generasjoner (Hellevik, 2008). På tross av de forskjellige forståelsene av fenomenet generasjon, ønsker jeg å gå videre med og inkludere synet til Kowske mfl. (2010), nemlig at generasjoner har ulike behov

når det kommer til en rekke ulike arbeidselementer. Relasjonen mellom ansatte og ledere kan bli påvirket av dette, og den psykologiske kontrakten vil også kunne utvikle seg deretter. For å lede ansatte med suksess, så må ledelsesteorien stadig utvikle seg og lederne må bruke stiler og atferd som matcher situasjonen man er i (Anderson, et al., 2016).

Jeg har nå presentert en del av den faglige diskusjonen om det empiriske grunnlaget for generasjonsfenomenet, og jeg har lagt frem noen alternative perspektiver som litteraturen har fremstilt som konkurrerende hypoteser. Disse konkurrerende hypotesene vil hentes opp igjen i diskusjonen basert på funnene i oppgaven.

2.2 Karakteristisk beskrivelse av generasjonene

En utfordring er at det finnes flere ulike meninger om hvilket årstall de ulike generasjonene tilhører, men jeg velger å bruke følgende inndeling i tabell 1 fra Dimock (2018) for denne casen:

Generasjon Baby Boomers - født ca. mellom 1943 - 1964 (57 - 78 år)
Generasjon X - født ca. mellom 1965 - 1980 (41 - 56 år)
Generasjon Y - født ca. mellom 1981 - 1996 (25 - 40 år)
Generasjon Z - født ca. mellom 1997 - 2012 (9 - 24 år)
Generasjon Alpha - født ca. mellom 2013 - til midten av 2020-tallet (fra 8 år).

Tabell 1: Oversikt over alder i kohortene per år (Dimock, 2018)

Selv om det er presentert fem generasjoner i tabell 1 vil undersøkelsen kun omhandle generasjon baby boomers, generasjon X, generasjon Y og generasjon Z. Generasjon Alpha har allerede så smått entret arbeidsmarkedet gjennom ulike sosiale medieplattformer, men de er fortsatt å anse som barn (Ravnsborg, 2016). Videre følger en kort beskrivelse av hver enkelt generasjon.

2.2.1 Generasjon Baby Boomer/Eldrebolegen - "Etterkrigsbarna"

"De tror på struktur og orden"

(Ravnsborg, 2016)

Baby Boomers beskrives som å være opptatt av å ha en forutsigbar arbeidsplass med lønn, tittel og fordeler (Sandeen, 2008). Denne generasjonen har vært med å oppleve en betydelig økning i velstand i Norge i sin arbeidskarriere (HR Magasinet, 2018). De er vant til å jobbe på selve arbeidsplassen (Ravnsborg, 2016), og foretrekker en ansikt-til-ansikt-møtekultur (Howe og Strauss, 2000) og er mer vant til hierarkiet på arbeidsplassen (HR Magasinet, 2018). Generasjon Baby Boomer bytter ikke arbeidsplass ofte, de er kjent for å jobbe mye og ha lite fritid (Sandeen, 2008). Derfor beskrives de som svært lojale mot arbeidsgiver, men når de har arbeidsfri så har de helt arbeidsfri (HR Magasinet, 2018).

2.2.2 Generasjon X - “Meg-orientert”

Generasjon X beskrives som veldig familieorienterte, og derfor er en god balanse mellom jobb og fritid svært viktig for dem (Cole og Lucas, 2002).

“Ordet stress er det mest brukte ordet i denne generasjonen”
(Ravnsborg, 2016)

Gourani forteller at ordet stress er det mest brukte ordet relatert til jobb i denne generasjonen (ibid). De beskrives som dedikerte og lojale arbeidere, og forventer å bli belønnet for det av arbeidsgiveren (HR Magasinet 2018). De takker likevel ikke nei hvis de får et jobbtilbud de anser som bedre enn det de har i dag (ibid). Generasjon X er “meg-orientert” med et stort ønske om selvrealisering på arbeidsplassen (Ravnsborg, 2016). Derfor er de i større grad villig til å bytte jobb hyppigere for å sikre seg den selvrealiseringen de ønsker (Sandeen, 2008). Et uformelt arbeidsmiljø er viktig for dem, og en arbeidsplass hvor de blir satt pris på av sin nærmeste leder (HR magasinet, 2018).

2.2.3 Generasjon Y/Millennials - “Hvorfor”

Generasjon Y er den første generasjonen som vokste opp med en datamaskin i hjemmet, internett og små trådløse telefoner (Ravnsborg, 2016). Millennials har vokst opp i et samfunn for alt peker oppover (HR Magasinet 2018). Høyere utdanning oppleves neste ikke som et privilegium lengre, men heller en selvfølge, og derfor ønsker de rask suksess (ibid). De er enda mer opptatt av forhold som handler om “meg” (HR Magasinet, 2018), og derfor blir de ofte kalt “hvorfor” generasjonen (Cole et al., 2002).

“Dette er generasjonen som utfordrer bedriftene på verdispørsmål”

(Ravnsborg, 2016).

De bryr seg mye om en bedrifts verdier (Cole et al., 2002), og er lojale medarbeidere så lenge bedriftens mål og verdier samstemmer med deres egne verdier (Ravnsborg, 2016). De er likevel villig til å skifte jobb oftere enn de tidligere generasjonene (ibid), fordi anerkjennelse og riktig tittel er viktig for dem (HR Magasinet, 2018). Linda Lai (2016) beskriver millennials som mer illojale og late enn de tidligere generasjonene.

2.2.4 Generasjon Z -" verden er en lekeplass"

Generasjon Z er enda mer digitale enn de andre generasjonene, og de lever på sosiale medier og virtuelle nettverk. De er velinformerte og godt utdannede (HR Magasinet, 2018), som gjør at de har et ytterligere fokus når det gjelder verdispørsmålene (Ravnsborg, 2016). De viser lojalitet mot arbeidsgiver på en litt annerledes måte enn de tidligere generasjonene (HR Magasinet, 2018). De jobber mye hvis det gir mening, men de gir heller arbeidsgiver en "oss-tenkning" når det gjelder suksess (ibid). De er mer opptatt av en felles suksess gjennom samarbeid fremfor individuell prestasjon (HR Magasinet, 2018).

"Jeg elsker Z-ene, men de kommer til å by på utfordringer"
(Ravnsborg, 2016)

Gourani forteller at hun elsker Z-ene, da de byr på en helt ny utfordring enn de andre generasjonene (ibid). Ingen av de blir i et arbeidsforhold lenger enn tre år (Ravnsborg, 2016).

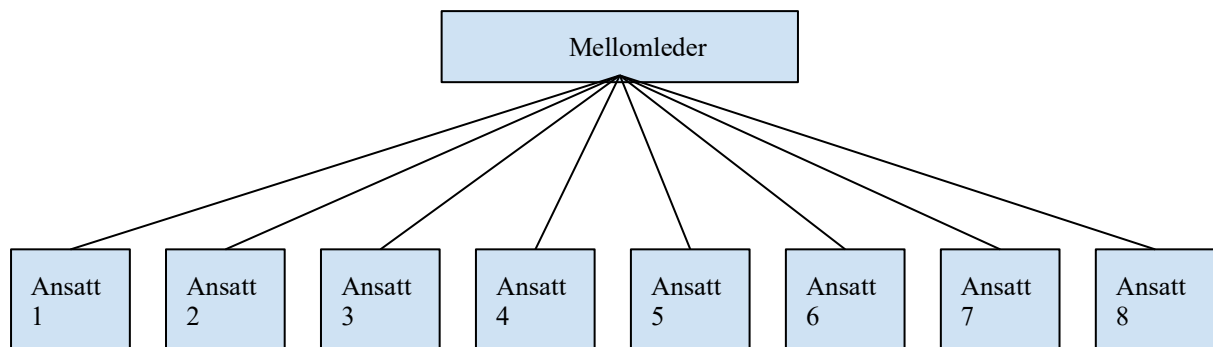
2.3 Kontekst

For å få en bedre forståelse av organisasjonen jeg skal gjennomføre enkeltcasestudie i vil jeg gi en kort beskrivelse av konteksten. Jeg har valgt å anonymisere bedriften, og vil kun nevne få karakteristikk som er vesentlig for å besvare oppgavens problemstilling.

2.2.1 Organisasjonen

Bedriften jeg undersøker er en internasjonal salgsorganisasjon med en avdeling i Norge. Avdelingen i Norge består av litt under 100 ansatte, hvorav 10 av de ansatte er en del av denne casestudien. For å kort forklare selskapets organisasjonsstruktur vil jeg bruke Jacobsen og Thorsvik (2019) sitt funksjonsbaserte prinsipp. Denne inndeling handler om at like oppgaver og kunnskap løses samlet i en organisatorisk avdeling (Jacobsen et al., 2019).

Denne typen organisasjonsstruktur definerer Jacobsen og Thorsvik (2019) som en av de klassiske metodene å organisere seg på. Teamet består av to ledere, som kan beskrives som mellomleder, og disse har åtte ansatte som rapporterer inn til seg, som illustrert i modell 2:



Modell 2: Illustrasjon av teamets struktur

Kapittel 3 - Psykologisk kontraktsteori

3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg først gå inn på definisjonen og historikken til psykologisk kontraktsteori, deretter redegjøre for partene, dannelsen, innhold, typer kontrakter og avslutningsvis nevne kontraktens utvikling i et arbeidsforhold.

3.1 Definisjon og historikk

Et arbeidsforhold kan ansees som et bytteforhold, hvor en arbeidstaker får lønn for sin arbeidsinnsats av en arbeidsgiver (Rousseau, 1989). En teori som går i dybden på selve bytteforholdet og relasjonen mellom en arbeidstaker og en arbeidsgiver er psykologisk kontraktsteori (ibid). En psykologisk kontrakt kan beskrives som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet (Rousseau, 1989). I denne oppgaven vil antakelsene være forventninger og forpliktelser om det gjensidige bytteforhold.

Psykologisk kontraktsteori ble først presentert på tidlig 60-tallet av Argyris og Levinson mfl., da de forsket på forventninger mellom arbeidsgiver og arbeidstakere i et arbeidsforhold (Sverdrup, 2014a). Videre har anerkjente organisasjonsteoretikere som Schein og Kotter benyttet begrepet psykologisk kontraktsteori i sine teorier og forskning for bedre å forstå de

gjensidige forventningene mellom en arbeidstaker og arbeidsgiver (Sverdrup, 2014a). Selv om to anerkjente navn benyttet psykologiske kontrakter i sin forskning så var det ikke før 1989 at teorien skulle bli en del av organisasjonsteorien (ibid).

Denise Rousseau begrepet psykologisk kontraktsteori og startet med moderne forskning og utvikling av tematikken i 1989 (Sverdrup, 2014a). Rousseau fokuserte ikke bare på selve forventningene mellom en leder og ansatt slik som Argyris og Levinson gjorde, men utforsket løfter og forpliktelser som en viktig del av den psykologiske kontrakten (ibid). Det kan tyde på at psykologisk kontraktsteori har hatt tre utviklingsfaser de siste 60 årene, og det siste tiåret har det vært en enorm interesse for psykologisk kontraktsteori (DelCampo, 2007). Det gjenspeiles i mangedobling av publiserte vitenskapelige artikler (ibid). Store deler av de publiserte vitenskapelige artiklene om psykologiske kontrakter handler om brudd ved inngått kontrakt (Rousseau, 1989). Fordi det er gjerne ved brudd på en psykologisk kontrakt mellom parter at man vet at en kontrakt i det hele tatt har eksistert (ibid). Forskning viser at et brudd kan ha en negativ konsekvens på arbeidselementer som lojalitet, motivasjon, ytelse og prestasjon, tilfredshet, trivsel og motivasjon (Bal, De Lange, Jansen, og Van der Velde, 2008; Cantisano, Dominguez og Depolo, 2008; Conway og Briner, 2005; Zhao, Wayne, Glibkowski og Bravo, 2007). Dette er arbeidselementer som vi gjenkjenner fra Kowske mfl. (2010), og som de mener har forskjellig viktighet i de ulike generasjonene (Kowske, Rasch og Wiley, 2010).

3.2 Partene i en psykologisk kontrakt

Det er forskning som både utforsker det gjensidige bytteforholdet horisontalt mellom arbeidstakere, og vertikalt mellom en arbeidstaker og en arbeidsgiver. Den videre teorien i dette kapittelet vil kun omhandle det tradisjonelle vertikale arbeidsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som partene.

Som påpekt i det første kapittelet er det utfordringer ved å benytte seg av psykologisk kontraktsteori. Forskningen som er publisert i dag er dominerende fra et arbeidstakers perspektiv (Sverdrup, 2014a). Cullinane og Dundon (2006) skriver at Rousseau har blitt kritisert for å ha størst søkelys på arbeidstakers forståelse av det gjensidige bytteforholdet i en psykologisk kontrakt (Cullinane og Dundon, 2006). Dette støtter også Sverdrup (2014) som påpeker, i likhet med andre forskere, at det eksisterer lite publisert forskning hvor den

psykologiske kontrakten er knyttet direkte opp mot ledelse og fra et ledelsesperspektiv (Sverdrup, 2014a).

3.3 Dannelse av psykologisk kontrakt

Rousseau (2001) skriver at en kontrakt oppstår basert på *situasjonelle* og *individuelle* faktorer (Rousseau, 2001). Situasjonelle kan være i selve ansettelses fasen, eller i de tidligere stadiene i en relasjon da individet skaper en oppfatning av hva de kan forvente å få igjen for arbeidsinnsatsen sin (Sverdrup, 2014a). I en ansettelsesprosess vil partene diskutere og forhandle om hva de kan tilby hverandre, og ved enighet inngår man en skriftlig avtale (Raulapati, Vipparthi og Neti, 2010). Selv om en skriftlig kontrakt er inngått kan løfter eller forpliktelser i ansettelsesprosessen oppstå, som for enkelte kan oppleves som uformelle og upresise (ibid). Derfor sier forskningen at en psykologisk kontrakt kan bli inngått bevisst, men også ubevisst (Rousseau, 2001).

Rousseau (1995) skriver at nyansatte ofte har høye forventninger til at organisasjonen holder de løfter som er blitt gitt i start fasen, uavhengig om de er inngått bevisst eller ubevisst, men i løpet av de første månedene vil forventningene justeres (Rousseau, 1995). Det samme gjelder fra en leders perspektiv, de forventer også at de ansatte med tiden skal møte de forventninger og løfter som oppstod i rekrutteringsprosessen (ibid).

Det individuelle kan være individets personlighet eller tidligere erfaringer som gjør at enkelte forventninger eller forpliktelser oppstår (Sverdrup, 2014a). Rousseau (2001) kaller dette for mentale skjemaer, løfter og gjensidig forståelse. Det er viktig å understreke at faktorene overlapper hverandre, og fremstår ikke som egne forhold (ibid).

3.3.1 Mentalt skjema

Et *mentalt skjema* er en mental modell eller forestilling av et spesifikt konsept, som sannsynlig kommer av tidligere erfaringer (Rousseau, 2001). Et skjema er mer eller mindre bevisst og kan ha både verbale og ikke verbale elementer til stede (ibid).

3.3.2 Løfter

Et *løfte* kan enten skje verbalt eller i skriftlig form (Rousseau, 2001).

3.3.3 Gjensidige forståelse

Forskning viser at individer ofte tror at andre tror og oppfatter det samme som de gjør (Rousseau, 2001). *Gjensidighet* i denne oppgaven betyr at partene har den samme oppfattelsen av forventninger og forpliktelser til hverandre, og opplever at man får like mye tilbake som en selv gir.

3.4 Kontraktens innhold

Den psykologiske kontrakten handler om forpliktelser og forventninger, om hva som inngår i bytteforholdet mellom kontraktspartene (Sverdrup, 2014b). Det har vært utfordrende å definere hvilket innhold som skal benyttes i denne undersøkelsen, når det i hovedsak er definert ut ifra et arbeidstakers perspektiv i den allerede publiserte forskningen. Likevel viser publisert forskning at arbeidselementer som lojalitet, ytelse og prestasjon, tilfredshet, trivsel og motivasjon kan være faktorer som påvirker et opplevd brudd av den psykologiske kontrakten (Bal, De Lange, Jansen, og Van der Velde, 2008; Cantisano, Dominguez og Depolo, 2008; Conway og Briner, 2005; Zhao, Wayne, Glibkowski, og Bravo, 2007). Jeg velger derfor å definere disse arbeidselementene som innhold i de psykologiske kontraktene, som det gjensidige bytteforholdet vil handle om i denne casen. Det er viktig å påpeke at dette er arbeidselementer som henger sammen, og som lett kan ha påvirkning på hverandre selv om de blir presentert enkeltvis i tabell 2:

Innholdselement	Stikkord som beskriver elementet
Lojalitet/Organisasjonsforpliktelse	- Tillit, trivsel, motivasjon og tilfredshet
Ytelse og prestasjon	- Læring, utvikling, måloppnåelse
Tilfredshet	- Lønn, arbeidsoppgaver, tittel, arbeidsvilkår og frynsegoder
Trivsel	- Motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer
Motivasjon	- Ytre- og indre motivasjon

Tabell 2: Fremstilling av innholdet i bytteforholdet mellom partene i undersøkelsen

3.4.1 Lojalitet/Organisasjonsforpliktelse

Lojalitet i en arbeidskontekst kan beskrives som en organisasjonsforpliktelse (Meyer og Allen, 1991). Både lovmessig ved at partene opptrer lojalt mot hverandre når en skriftlig arbeidskontrakt er inngått, og som en emosjonell forpliktelse til organisasjonen man jobber i

(ibid). En slik emosjonell lojalitet eller forpliktelse er ikke noe man kan enes om i en arbeidsavtale, men en relasjon som bygges opp med tid (Pettersen, 2019). Lojalitet mellom en leder og en ansatt handler mye om gjensidige forventninger, og blir de brutt kan det oppfattes som illojalt (ibid). Lojalitet kan knyttes tett opp mot trivsel, motivasjon og tilfredshet, fordi fornøyde ansatte gjerne blir lengre i bedriften og yter deretter (Pettersen, 2019). Porter, Mowday og Boulian (1974) skriver også at organisasjonsforpliktelse kan handle om i hvilken grad en ansatt identifiserer seg med en organisasjons mål og verdier.

3.4.2 Ytelse og prestasjon

I en salgsbedrift kan ytelse og prestasjon handle om konkrete prestasjoner som antall salg, og viktigheten av å ha en prestasjonskultur internt i teamet (Alonso, 2021). Det er derfor viktig å ha gode strategier og planer for å nå mål som et team (ibid).

3.4.3 Tilfredshet

Tilfredshet i denne undersøkelsen vil handle om hvor tilfreds et individ er i egen jobbsituasjon, knyttet til faktorer som lønn, arbeidsoppgaver, tittel, arbeidsvilkår og frynsegoder (Meyer og Allen, 1991).

3.4.4 Trivsel

Trivsel kan si noe om hvilken sinnstilstand en person har på arbeidsplassen, eksempelvis om man er glad, stolt, motivert, stresset eller nervøs (Jacobsen et al., 2019). Herzberg sin forskning viser at ansattes trivsel på arbeidsplassen er svært knyttet til arbeidsoppgaver og personlig utvikling, mens mistrivsel ofte er relatert til arbeidsmiljø og relasjonen til lederen (Jacobsen et al., 2019). Han kalte forhold som fremmer trivsel for motivasjonsfaktorer, og forhold som skaper mistrivsel for hygienefaktorer (ibid). Jacobsen og Thorsvik (2019) skriver at trivsel på arbeidsplassen henger tett sammen med følelsesmessige tilknytninger. Følelsesmessige tilknytninger kan oppstå ved at en organisasjon eksempelvis setter søkelys på sosialisering og organisasjonskultur, som igjen vil kunne gi færre ansatte som ønsker å slutte (Jacobsen et al., 2019). Sterk vekt på organisasjonskultur kan føre til at medarbeidere identifiserer seg med organisasjonen (ibid).

3.4.5 Motivasjon

Motivasjon kan kategoriseres i ytre og indre motivasjon (Jacobsen et al., 2019). I en ansettelsesrelasjon kan belønnings- og karrieresystemer fremme ytre motivasjon (ibid). Den

ansatte motiveres av en belønning de får som ligger utenfor selve arbeidsoppgaven (Jacobsen et al., 2019). Indre motivasjon er knyttet til selve oppgaven og prosessen for å løse den. Jacobsen og Thorsvik (2019) skriver at den indre motivasjonen kan øke trivselen og gleden ved arbeidsforholdet (ibid).

3.5 Kontraktstyper

Den psykologiske kontraktsteorien består av tre typer kontrakter som kan oppstå mellom partene: *transaksjonsbasert*, *relasjonsbasert* eller *ideologisk* kontraktstype (Rousseau, 2001).

Transaksjonsbasert og relasjonsbasert kontrakt er to kontrakter som er godt etablert i forskningen (Rousseau, 1990). Transaksjonsbasert kontrakt kan karakteriseres som korte, midlertidige og er basert på økonomisk forpliktelser mellom partene (ibid). Kontrakten handler i større grad om hvilke økonomiske insentiver partene får og gir, enn å etablere en langvarig relasjon som handler om tilhørighet og lojalitet mellom partene (Rousseau, 1995). Derfor oppstår gjerne transaksjonsbaserte kontrakter i bedrifter hvor relasjonsbygging ikke prioriteres i like stor grad, fordi relasjonen mellom partene ikke er avgjørende for at bedriften skal nå sine mål. Det kan være i bransjer hvor bedriften er avhengig av stor fleksibilitet for å opprettholde sitt konkurransefortrinn, som eksempelvis salgsbedrifter (ibid). Oppstår det et brudd ved en transaksjonsbasert kontrakt ønsker gjerne partene å avslutte arbeidsforholdet raskt (Rousseau, 2004).

Relasjonsbasert kontrakt har gjerne en udefinert varighet og arbeidsforholdet er basert på tillit, rettferdighet og langvarig forpliktelse mellom partene (Sverdrup, 2013). Som for eksempel at en leder investerer og prioriterer i utviklingsmuligheter for de ansatte, som kan øke lojaliteten, motivasjon, trivsel og prestasjon til den ansatte (Rousseau, 1989). Det er muligens ikke like stor prioritering hos en bedrift med midlertidige ansettelseskontrakter, som ved faste og langvarige ansettelsesforhold. I den relasjonsbasert kontrakten er det viktig med en god relasjon mellom partene (ibid). Oppstår det brudd ved denne kontraktstypen vil det ansees som mer alvorlig enn i den transaksjonsbaserte (Rousseau, 1989). Det vil legges mer tid og ressurser i å finne en felles løsning og bidra til å rette opp i bruddet som har oppstått (Rousseau, 2004). Hvis ikke vil den gode relasjonen brytes, og det kan føre til oppsigelse, redusert motivasjon, lav jobbtilfredshet og dårlig ytelse (ibid).

Den tredje kontrakten har blitt introdusert i nyere tid. Den ideologiske kontrakten handler om å oppfylle noe moralsk riktig (Thompson og Bunderson, 2003). Det var Thompson og Bunderson (2003) som presenterte kontraktstypen i 2003, fordi de mente at jobbrelatert atferd relatert til brudd, ikke kan forklares med utgangspunkt i de to allerede eksisterende kontraktstypene (Thompson et al., 2003). Den kan minne om den relasjonsbasert kontrakten, da den har noen likhetstrekk, men forskning støtter at den tredje kontrakten er en selvstendig kontraktstype (ibid). Denne typen kontrakt kan oppstå i organisasjoner hvor verdier står høyt i fokus, og kontakten avhenger av individets personlige verdier og selvbylde (Thompson et al., 2003).

En ideologisk kontrakt oppstår gjerne i en bedrift hvor gjensidige forventninger oppleves gjennom en god sak, eksempelvis ved frivillig arbeid (Bal og Vink, 2011). Denne kontraktstypen skiller seg ut ved at det verdies for saken som er den grunnleggende motivasjonen, fremfor lønn, karriereutvikling eller sosiale behov (Grant og Wade-Benzoni, 2009).

3.5.1 Forventninger til funn av psykologiske kontrakter

I tabell 3 er mine forventninger til funn av lederens psykologiske kontrakt til de ulike generasjonene i teamet, med utgangspunkt i generasjonenes karakteristiske beskrivelser og beskrivelsen av de ulike kontraktstypene:

Generasjonene	Forventninger til funn av kontrakt
Generasjon Baby Boomers - født ca. mellom 1943 - 1964 (57 - 78 år)	Relasjonsbasert kontrakt
Generasjon X - født ca. mellom 1965 - 1980 (41 - 56 år)	Relasjonsbasert kontrakt
Generasjon Y - født ca. mellom 1981 - 1996 (25 - 40 år)	Transaksjonsbasert kontrakt
Generasjon Z - født ca. mellom 1997 - 2012 (9 - 24 år)	Transaksjonsbasert kontrakt

Tabell 3: Forventninger til hvilke psykologiske kontrakter lederne etablerer med ulike generasjonene

3.7 Kontraktsbrudd

Det har skjedd mange endringer i arbeidsforholdet siden 1960-tallet da psykologiske kontrakter først ble presentert. Arbeidsgivere ønsker at arbeidstakere skal være mer trofaste og lojale, verdsette frynsegoder og sette pris på ledelsesstil i bedriften (Saba, 2013). På tross

av økende ønsker fra arbeidsgiver til arbeidstaker er det i dag større lønnsforskjeller mellom de ansatte, større fokus på å møte aksjonærenes krav som kan være til skade for de ansatte, færre opplæringsprogrammer i frykt for å miste de ansatte til konkurrenter og en økning i outsourcing av arbeidskraft (ibid).

Jacobsen og Thorsvik (2019) skriver at en måte å beholde sine beste medarbeidere på er ved å ikke bare inngå en formell kontrakt, men også en psykologisk kontrakt. De sier at det handler om å skape en følelsesmessig kontrakt mellom den ansatte og organisasjonen. De ansatte kan godt ha lyst til å slutte, men det kan likevel oppleves som at det koster for mye å avslutte arbeidsrelasjonen (Jacobsen et al., 2019). Med utgangspunkt i en transaksjonsbasert kontraktstype kan det bokstavelig talt koste de for mye økonomisk, eksempelvis ved å miste en god lønn. I en relasjonsbasert kontraktstype kan det oppleves å koste for mye å miste et godt forhold til en nær leder (Jacobsen et al., 2019). Shore og Tetrick (1994) forteller at den viktigste funksjonen til de psykologiske kontraktene er å redusere usikkerhet, forme atferd og gi partene en mulighet til å påvirke bytteforholdet og forventningene seg imellom (Shore og Tetrick, 1994). Den kan være med å forme partenes atferd ved at de vurderer sine forpliktelser i lys av den andre parts forpliktelser, og justerer egen oppførsel basert på det (ibid).

Det er som regel ikke før det oppstår et brudd at man blir mer bevisst at det har eksistert en psykologisk kontrakt. Bruddet skjer gjerne fordi en av partene har en oppfatning om at motparten har samme forventninger som en selv (Rousseau, 2001). Det er her forståelse om kontraktens dannelse, innhold og type, spiller en stor rolle. Rousseau (1989) beskriver et opplevd brudd som en individuell opplevelse hvor en part opplever at en annen part ikke har levd opp til forpliktelser i den psykologiske kontrakten. Det er gjort en del forskning på det opplevde bruddet, og forskningen viser til ulike type brudd, størrelse på brudd og hvilket ansvar partene tar på seg i det opplevde bruddet (Shore et al., 1994). Det er som regel negative konsekvenser fremfor positive konsekvenser ved et brudd, som oppsigelse, lavere motivasjon og trivsel eller lavere ytelse og prestasjon (ibid).

Basert på allerede presentert teori kan brudd på forventninger om lojalitet, trivsel og motivasjon betraktes som alvorlige hendelser med hensyn til en relasjonsbasert kontraktstype. Det kan også oppstå brudd knyttet til ytelse og prestasjon og tilfredshet i en relasjonsbasert kontraktstype, men det er ikke sikkert at graden av alvorlighet er like høy som ved

eksempelvis brudd ved lojalitet. Den transaksjonsbaserte kontraktstypen fokuserer i større grad på materielle og økonomiske insentiver mellom partene. Derfor kan innholdselementene ytelse og prestasjon og tilfredshet være knyttet til alvorlige brudd i en transaksjonsbasert kontrakt, hvis forpliktelser og forventninger ikke blir overholdt av partene. Det kan oppstå brudd relatert til trivsel og lojalitet i en transaksjonsbasert kontraktstype, men graden av alvorlighet og konsekvensene blir nødvendigvis ikke like høy som ved et brudd på avtaler relatert til bonus og lønn. Selvsagt kan opplevelsen av brudd overlappe mellom de ulike innholdselementene, særlig dette med indre motivasjon som kan svekkes kraftig i begge kontraktstypene.

Oppsummering av kapittel 3

Jeg har nå lagt frem det teoretiske rammeverket for studien, og på det grunnlag vil jeg formulere tre hypoteser basert på at casen er en salgsorganisasjon. Jeg ser det nødvendig å legge til tre hypoteser for å besvare problemstillingen min:

Hypotese 1: *“Det forventes at innholdselementene ytelse, prestasjon og tilfredshet vil bli vektlagt i større grad av ledere i en salgsorganisasjon fremfor innholdselementene lojalitet, trivsel og motivasjon”.*

Hypotese 2: *“Ettersom casen i denne studien er en salgsorganisasjon, forventer jeg at den psykologiske kontrakten mellom ledelsen og ansatte har mer karakter av å være en transaksjonsbasert kontrakt enn en relasjonsbasert kontrakt”.*

Hypotese 3: *“Hvis det skulle foreligge funn av alvorlige brudd i en salgsorganisasjon, vil det være knyttet til innholdselementene ytelse og prestasjon og tilfredshet, som er knyttet til materielle og økonomiske insentiver”.*

Kapittel 4. Metode

4.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de metodiske valgene jeg har valgt for undersøkelsen. En metode kan defineres som en fremgangsmåte for å sikre så gyldig og troverdig kunnskap som mulig når man innhenter empiri, også kalt data, om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Gyldighet handler om at dataen faktisk kan svare på forskningsspørsmålet, og troverdighet handler om å gjennomføre undersøkelsen på en god måte, uten store følgefeil (ibid).

Det er mange ulike faser jeg skal gjennom i denne undersøkelsen, og metoden skal hjelpe meg på en systematisk måte til å være kritisk til valgene jeg tar underveis (Jacobsen, 2015).

4.2 Forskningstilnærming

I denne undersøkelsen vil jeg benytte meg av en induktiv forskningstilnærming. En av grunnene til det er fordi psykologisk kontraktsteori fortsatt er å anse som et lite utforsket område, spesielt fra et ledelsesperspektiv. Jeg, som forsker, vil hovedsakelig gå fra empiri til teori i denne undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Jeg vil måtte relatere undersøkelsen i en viss grad til den allerede eksisterende teorien, selv om den hovedsakelig er fra ansattes perspektiv. Jeg vil derfor måtte bruke deler av den motsatte tilnærmingen til induktiv, altså deduktiv forskningstilnærming. Deduktiv forskningstilnærming handler om å benytte allerede eksisterende teori, og deretter teste om fenomenet gjelder i en annen kontekst (ibid). Hovedfokuset mitt blir å avdekke et ukjent område og finne sammenhenger som supplement til en lite utforsket teori, som hovedsakelig gjelder i en induktiv tilnærming (Jacobsen, 2015).

4.3 Forskningsdesign

I denne undersøkelsen handler problemstillingen om å utforske en allerede eksisterende teori fra et annet perspektiv (Jacobsen, 2015), nemlig fra et ledelsesperspektiv. De fleste publiserte vitenskapelige artikler om psykologisk kontraktsteori fra ansattes perspektiv (Sverdrup, 2014a). På bakgrunn av dette ønsker jeg å velge et utforskende design.

Problemstillingen kan defineres som både beskrivende og eksplorerende, fordi spørsmålet handler både om å beskrive dagens situasjon i teamet, men også å utforske noe vi vet lite om, nemlig psykologiske kontrakter definert fra en leder til en ansatt (Jacobsen, 2015).

4.4 Kvalitativ metode

Med utgangspunkt i de valgene som allerede er tatt anser jeg kvalitativ tilnærming som en god fremgangsmåte for denne undersøkelsen. En kvalitativ fremgangsmåte gir meg rom til å få frem nyanserte beskrivelser av fenomenet (Jacobsen, 2015), noe som kan komme godt med når et fåtall av tidligere studier om psykologisk kontraktsteori er gjennomført med kvalitativ metode (Atkinson, 2007). Kvalitativ metode meg også rom til å være åpen for uventet informasjon (Jacobsen, 2015), noe som kommer godt med ved mitt valg av problemstilling.

4.4.1 Casestudie

I kvalitativ fremgangsmåte for datainnsamling og analyse er ofte enkle casestudier et vanlig valg for undersøkelsen. En enkeltcasestudie innebærer en inngående utforsking av en eller

noen få undersøkelsesenheter, eller en spesiell enhet man er interessert i å undersøke (Jacobsen, 2015). En casestudie passer godt til problemstillingen, samt at det er et konkret team i en organisasjon som skal undersøkes.

4.4.2 Intervju

For denne oppgaven, som har et utforskende design og få enheter som skal undersøkes, er et åpent og individuelt dybdeintervju godt egnet (Jacobsen, 2015). Det er ønskelig å vite hva enkelte individet sier for å få så virkelighetsnære data som mulig (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Jeg vil benytte meg av en allerede utarbeidet semi-strukturert intervjuguide (Jacobsen, 2015). Det vil bli definert som semi-strukturert fordi jeg i forkant vil ha en oversikt over temaer jeg ønsker vi skal snakke om (ibid). Jeg vil ha åpne spørsmål uten svaralternativer, men jeg legger noen føringer underveis for å sikre at jeg samler inn det jeg trenger for å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2015). Jeg har utviklet en intervjuguide til lederne og en til de ansatte. Intervjuguidene vil være svært like, men med små nødvendige tilpasninger.

4.4.3 Utvalg

Jeg har valgt et antall på 10 personer, med utgangspunkt i hvor tidkrevende denne type datainnsamling kan være (Jacobsen, 2015). Jeg har valgt to personer fra ledelsen, to fra gen baby boomers, to fra gen X, to fra gen Y og to fra gen Z.

4.4.4 Datainnsamling

Jeg vil forsøke å ikke legge for mange føringer under intervjuene for å få innsamlet så virkelighetsnær data som mulig, noe som gjør at jeg først i etterkant av intervjuene vil kunne kategorisere og strukturere den samlede dataen (Jacobsen, 2015).

Før jeg gikk i gang med intervjuene tok jeg kontakt med lederne for å spørre om jeg kunne bruke deres team som en case til min undersøkelse. Ledelsen var positive til forespørselen, men det var opp til de ansatte om de ønsket å delta. Etter samtalen med ledelsen fikk jeg presentere undersøkelsen til hele teamet, og alle takket ja til å delta. Deretter meldte jeg inn forespørselen om å få gjennomføre datainnsamlingen hos norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, heretter kalt NSD. Jeg avtale selv med de ansatte når intervjuene skulle finne sted. Intervjuene ble gjennomført både digitalt og fysisk, men skriftlig over e-post for de som ikke hadde anledning til et møte digitalt eller fysisk. Intervjuene hadde en varighet på 45-60 minutter.

Både lederne og de ansatte ønsket å motta intervjuguide i forkant av intervjuet, men den forespørselen måtte jeg si nei til. Jeg forklarte at intervjuet skulle være en åpen samtale uten at guiden skulle følges i den satte rekkefølgen, og at svarene ikke skulle være for gjennomtenkt i forkant. Årsaken til det er fordi enkelte temaer vi gikk inn på kan oppleves som at det finnes et “riktig” eller “galt” svar. Alle mottok samtykkeskjema i forkant, fordi jeg ønsket å gjøre lydopptak. Jeg gjentok dette på e-post og ved starten av intervjuene for å få en muntlig og skriftlig godkjenning.

Jeg jobbet meg gjennom intervjuguiden, og stilte oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig for å komme enda mer i dybden. Jeg lot de ansatte få tid til å tenke over spørsmålet før de svarte, og gikk tilbake senere hvis de ikke hadde noe konkret svar der og da.

Intervjuene ga meg rikelig med informasjon til å kategorisere og strukturere i etterkant. Jeg gjennomførte alle intervjuene på en uke, fordi jeg ønsket å ha svarene frisk i minnet. Dataen ble transkribert uken etter intervjuene fant sted.

4.5 Dataanalyse

Etter gjennomførte intervjuer har jeg kategorisert og strukturert svarene for å sikre kvaliteten på den innsamlede dataen. Jeg har brukt god tid på å tolke funnene, og har vurdere sitatene nøye. I kapittel 5, som er presentasjon og analyse, vil jeg bruke direkte sitat eller forklaringer for å støtte opp mine tolkninger.

4.5.1 Troverdighet

For å minimere sjansen for misforståelser under intervjuene ga jeg som sagt respondentene en kort innføring i undersøkelsen, både muntlig og skriftlig i forkant. Det var viktig for meg å ikke påvirke respondentene ved å være ledende i formuleringen når jeg stilte spørsmålene. Herunder, å opptre så objektivt og nøytralt som mulig. Det samme utgangspunktet hadde jeg ved utarbeidelsen av spørsmålene og oppfølgingsspørsmålene. Jeg opplevde respondentene som ærlige underveis i samtalen, fordi de ga grundige og utfyllende svar på spørsmålene.

En utfordring jeg var bevisst var tiden jeg fikk tildelt av lederne, som var kun 45-60 minutter. Selv om både jeg og alle respondentene var bevisst tidsbegrensningen var de engasjerte og ville fullføre alle spørsmålene. En annen utfordring jeg er bevisst er intern troverdighet, altså min evne som forsker til å fremstille og presentere og analysere de innsamlede data så konkret og presis som mulig (Thagaard, 2013).

4.5.2 Gyldighet

Jeg har prøvd å sikre en intern gyldighet ved å benytte meg av en enkeltcasestudie og åpne samtaler. Jeg har benyttet meg av en semi-strukturert intervjuguide for å sikre at jeg fikk innhentet dem nødvendige dataen som kan besvare problemstillingen min (Saunders et al., 2012). Jeg gjorde et bevisst valg ved å utelate ordet psykologiske kontrakter for å ikke forvirre respondentene under intervjuene. Jeg stilte heller spørsmål om de fem allerede presenterte innholdselementene som lojalitet, ytelse og prestasjon, tilfredshet, trivsel og motivasjon.

Jeg valgte kun respondenter i samme team for å få det totale inntrykket av hvilke psykologiske kontrakter ledelsen kan ha overfor de ulike generasjonskohortene. Jeg opplever at det styrker gyldigheten av dataen, og at den kan representere situasjonen i denne casen (Thagaard, 2013). Jeg benyttet meg av direkte sitater eller forklaringer fra intervjuene, for å tydelig fremstille at dataen som blir benyttet er gyldig i dataanalysen.

Jeg ønsket å avdekke funn av psykologiske kontrakter i denne casen, og jeg håper at funnene kan være et supplement til det lite utforskede området av psykologisk kontraktsteori. Funnene er nok ikke direkte generaliserbare, men de kan heller være overførbare til andre lignende bedrifter eller team (Saunders et al., 2012). Muligens funnene kan bidra til teoretisk generalisering, men ikke empirisk.

4.6 Evaluering av metoden og etiske utfordringer

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet er metode en fremgangsmåte som skal hjelpe meg å avdekke troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015), samt bidra til at jeg er kritisk til valgene jeg har tatt underveis. Med utgangspunkt i troverdighet og gyldighet til undersøkelsen mener jeg at de viktigste hensynene er ivaretatt og overholdt.

4.6.1 Samtykke og anonymitet

Deltakelsen i casestudiet var frivillig, og utvalget kunne trekke seg når som helst, selv etter at intervjuene var gjennomført. Under transkriberingen har jeg prøvd så godt som mulig å sikre anonymitet til hver enkelt respondent, spesielt ved bruk av direkte sitater eller beskrivelser av situasjoner. Likevel stiller Personopplysningsloven krav til samtykke ved bruk av lydopptak. Samtykke til deltakelse har respondentene gitt muntlig på telefon, skriftlig på e-post og ved elektronisk signatur.

Ved valg av undersøkelsesenheter har jeg valgt flere ansatte i hver generasjon og intervjuet flere ledere for å sikre anonymiteten deres. For å ytterligere sikre respondentenes anonymitet vil jeg benytte meg av ordet *hen* i kapittel 5.

4.6.2 Kildehenvisning

Jeg har vært nøye med kildehenvisninger i hele oppgaven, og har referert korrekt til alle brukte kilder.

Kapittel 5. Presentasjon og analyse av resultater

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere de mest vesentlige funnene jeg har avdekket ved datainnsamlingen. Jeg vil underveis bruke direkte sitater for å støtte opp om mine egne tolkninger.

5.2 Kontraktens innhold

Jeg vil i dette avsnittet forsøke å redegjøre for funn av lederens forpliktelser og forventninger til de ulike generasjonene, med utgangspunkt innholdselementene i tabell 4:

Innholdselement	Stikkord
Lojalitet/Organisasjonsforpliktelse	- Tillit, illojalitet, trivsel, motivasjon og tilfredshet.
Ytelse og prestasjon	- Læring, utvikling, måloppnåelse og tilbakemeldinger.
Tilfredshet	- lønn, arbeidsoppgaver, reisetid til jobb, tittel, arbeidsvilkår, pensjonsordning og frynsegoder.
Trivsel	- Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer
Motivasjon	- Ytre- og indre motivasjon.

Tabell 4: Fremstilling av innholdet i bytteforholdet mellom partene i undersøkelsen

Når jeg presenterer funnene vil jeg omtale personene i undersøkelsesenheten som respondenter og forkorte ordet generasjoner til “gen”. Generasjon babyboomer blir forkortet til gen-bb, generasjon-x til gen-x, generasjon-y til gen-y og generasjon-z til gen-z. Jeg vil nå gå mer detaljert gjennom hvert innholdselement og funnene relatert til det.

5.2.1 Lojalitet/Organisasjonsforpliktelse

Det kommer frem i intervjuene med lederne at de har forventninger og ønsker å ha lange og gode relasjoner til alle sine teammedlemmer. Begge lederne var enige i at et arbeidsforhold på to år er for kort fordi partene får gjort for lite sammen på den tiden. Det samme mente alle de ansatte i de ulike generasjonskohortene. Det kan tyde på at partene har en gjensidig forståelse og et likt mentalt skjema når det kommer til forventninger og forpliktelser i varigheten på arbeidsforholdet. Dette stemmer overens med det Meyer og Allen (1991) skriver om at det tar tid å bygge opp en emosjonell forpliktelse mellom partene, det er ikke noe som bare kan avtales (Meyer og Allen, 1991). Et annet funn var at alle generasjonskohortene har vært ansatt i teamet i over en 2 års periode allerede, og har ingen planer om å slutte i nærmeste fremtid. Enkelte av de ansatte startet i en midlertidig rolle, og ble deretter tilbudt fast ansettelse av sin nærmeste leder. I dag består teamet kun av fast ansatte. Pettersen (2019) skriver at gjensidige forventninger kan styrke lojaliteten mellom partene, noe som det kan tyde på er tilfellet i denne casen når det gjelder varigheten på et arbeidsforhold (Pettersen, 2019).

Det kom frem i intervjuene at 5 av 8 ansatte har vurdert å slutte, og 4 av de gikk til sin nærmeste leder før de tok en endelig beslutning. Begge respondentene fra gen-z forteller at lederne ga de moralsk støtte i den vanskelige beslutningen. Lederne gjorde konkrete handlinger for å beholde dem. Dette stemmer overens med at begge lederne forteller at det er viktig for dem å forstå årsaken til hvorfor en ansatt vil slutte, og om det er noe de kan gjøre med situasjonen. Resultatet endte med at begge respondentene fra gen-z valgte å bli på grunn av lederens handlinger i den situasjonen. Her kan det igjen være gjensidige forventninger som har vært en avgjørende faktor for utfallet, eller som Pettersen (2019) skriver at lojalitet er knyttet opp mot trivsel, tilfredshet og motivasjon (Pettersen, 2019). En opplevelse av at lederen bryr seg gjennom konkrete handlinger kan ha motivert og tilfredsstilt de ansatte i sin avgjørelse, som endte med at de ble værende.

Felles for alle generasjonskohortene i teamet, bortsett fra en ansatt fra generasjon baby boomer og en fra gen-y, er at de føler seg komfortable med å ta opp et slikt tema med sin nærmeste leder. En fra gen-x og en fra gen-y som tok dette opp med sin leder, støtter det begge fra gen-z forteller, at de fikk moralsk støtte av sin leder i situasjonen. Respondenten fra gen-y forteller i tillegg også om konkrete handlinger fra sin leder, som handler om et større søkelys på god balanse mellom jobb og fritid.

“Det [...] kommer sjeldent som et sjokk” - leder 1

En opplevelse av at lederen bryr seg gjennom konkrete handlinger og moralsk støtte når en slik vurdering må tas synes å forsterke lojalitet mellom partene. Selv om lederne forteller at det sjeldent kommer som et sjokk, setter de pris på muligheten de ansatte gir dem til å gå i dialog. Det er kun en fra gen-bb og en fra gen-x som har vært på intervju hos andre bedrifter, og det har de ikke delt med sin leder.

“Det ville kun vært et horisontalt skifte, og de kunne ikke tilby meg noe bedre enn det jeg har i dag. Jeg vil ikke bare bytte for å bytte” - gen-bb.

“Jeg liker selskapet og vil bli her. Jeg vil i så fall bytte internt” - gen-z.

“Jeg har blitt ringt til av flere, men har takket nei. Jeg er tilfreds her, med rollen og oppgavene” - gen-y.

“Jeg orker ikke å måtte sette meg inn i en ny bedrift. Jeg er komfortabel der jeg er. Det er trygt, man vet hva man har” - gen-x.

Den ene lederen forteller at vedkommende har større forståelse for at en fra gen-y og gen-z vil bytte jobb hyppigere enn de andre generasjonene. Det kan altså tyde på at den ene lederen har et mentalt skjema eller en forventning om at gen-bb og gen-x skal bli værende lengre i teamet deres, enn gen-y og gen-z.

Avslutningsvis handlet dette innholdselementet om generasjonenes beskrivelse av relasjonen til sin nærmeste leder:

“Vi har et godt forhold. Mye tillit og åpenhet.” - gen-z

“Åpen og bra relasjon. Jeg opplever at jeg kan si hva jeg mener og tenker, uten problemer” - gen-x

“Et åpent og godt forhold” - gen-z

“Jeg stoler på hen og har tillit til å gå til hen med alt” - gen-bb

“Jeg har sett en utvikling, aldri vært dårlig, men blitt mye bedre.” - gen-bb

“Åpen og ærlig. Veldig god og tett dialog” - gen-y

“Jeg setter veldig pris på at jeg kan snakke direkte og ærlig til min nærmeste leder” - gen y
Jeg opplever ikke at jeg må skjule noe” - gen-x

Funnene kan tyde på at generasjonene har nokså like opplevelser av lederens forventninger og forpliktelser i dette innholdselementet, basert på lederens konkrete handlinger. Alle ansatte gir en generell følelse at de har en god relasjon til sine ledere, uavhengig av hvilken generasjonskohort de tilhører.

5.2.2 Ytelse og prestasjon

Det kommer frem i intervjuene av lederne at de ansattes individuelle prestasjon og ytelse hovedsakelig vurderes i selskapets formelle prosesser. Dette gjøres gjennom kvartalsvis målsamtaler og med en årlig prestasjonsvurdering, som kan gi utslag til en bonus. Det kan tyde på at disse prosessene er med på å skape en prestasjonskultur internt, som Alonso (2021) skriver at er viktig i en salgsorganisasjon (Alonso, 2021). Likevel kan det tyde på at opplevelsen av prosessen er ulik blant generasjonskohortene. Gen-z kunne gjenfortelle prosessen slik som lederne fortalt den, mens de andre generasjonene visste at det var iverksatt en ny prosess, men kunne ikke gjenfortelle den. Det kan tyde på en noe manglende forpliktelse fra lederens side, i å kommunisere dette svært tydelig til alle generasjonene. Videre kom spørsmål om hva lederne mener er viktig for at teamet gjør en god jobb.

“Endringsvillighet er nøkkelen til suksess i vårt team” - leder 1

“Man trenger ikke å alltid lykkes, men viser til at man i all fall har forsøkt sitt beste” - leder 2

Det kommer frem en forventning om at det er viktig for lederne at alle i teamet jobber selvstendig, proaktiv, evner å lære og utvikler nye ferdigheter. Det kan tyde på at lederne har egne planer for å nå målene til teamet, i tråd med at det er viktig å opprettholde en prestasjonskultur (Alonso, 2021). Men som nevnt i avsnittet ovenfor tyder det på noen mangler i å kommunisere dette eksplisitt til alle i teamet. Lederen er ærlig på at utvikling av nye ferdigheter er det eneste aspektet hvor hen har opplevd forskjell på generasjonene i teamet.

“De [...] eldre er absolutt ikke noe mindre gode enn de yngre, når de først er i gang. De er litt mer tilbakeholdne når de må lære seg noe nytt” - leder 1

“En [...] utfordring er at det er ulike tempo i gruppen. Men det trenger ikke å være knyttet til alder, det kan være personlighet” - leder 2

Men har utsagnene noe å gjøre med at de ansatte er eldre? Med tanke på at det kun var gen-z som visste hvordan den nye prosessen for prestasjonsvurdering foregår i selskapet, kan det virke som det har noe å gjøre med måten lederne kommuniserer sine forventninger til de eldre i teamet eller personligheten til de ansatte.

Alle generasjonene fikk spørsmål om hva de tror er viktig for å gjøre en god jobb, for å se om det samsvarer med ledernes forventninger. Det var ulike oppfatninger blant generasjonene, selv om lederne forteller under intervjuene at de er verbale typer, og kommuniserer sine forventninger eksplisitt til sine ansatte. Det kan tyde på at lederens forventninger har kommet frem til begge respondentene fra gen-z og en fra gen-X, men at det er mangel på gjensidig forståelse hos de andre medlemmene i de generasjonskohortene.

“Man må tørre å teste det ukjente, selv om det er tøft. Da vokser man” - gen X

Begge fra gen-z og en fra gen-y forteller at det å ta fullt eierskap til oppgavene sine og gi det lille ekstra, er det de tror lederen mener er viktig for å gjøre en god jobb. En fra gen-x forteller at tydelig kommunikasjon i rollen er viktig. En fra gen-bb forteller at det å lage gode og bærekraftige rutiner er viktig for å gjøre en god jobb. Den andre fra gen-bb svarer at en må holde det man lover og levere innen tidsfrist. Siste fra gen-y forteller at å ha tid til å gjøre jobben sin på en god måte er viktig.

Ingen fra de ulike generasjonskohortene snakker om teamets eller organisasjonens mål og strategi, selv om de jobber i en salgsorganisasjon.

Siste del av dette innholdselementet handler om ros og tilbakemeldinger. Det er en av de største felles opplevelsene blant generasjonskohortene i teamet. Alle opplever at de får nok ros og skryt av sin leder når de gjør noe bra. De aller fleste ønsker verken mer eller mindre. En fra gen-z savner konstruktiv tilbakemelding, ikke kun ros.

“Opplever ros ofte nok. Nesten litt for mye” - gen-z

Kort oppsummert kan funnene tyde på at generasjonene har noe ulike opplevelser av ledernes forventninger og forpliktelser i dette innholdselementet, basert på ledernes konkrete handlinger. Lederne introduserte ordene eldre og yngre, så det kan tyde på at alder har noe å

si for lederens del når det gjelder ytelse og prestasjon.

5.2.4 Tilfredshet

“Et arbeidsforhold handler om mer enn kun lønn i dag” - leder 1

Det kan tyde på at lederne og de ansatte har en gjensidig forståelse og forventning når det gjelder lønn og frynsegoder. Alle generasjonskohortene virker fornøyde med lønnen og frynsegodene, med utgangspunkt i den arbeidsinnsatsen de legger inn. En fra gen-y forteller derimot at hen ble overrasket da lederen sa det ikke var mulighet å diskutere høyere fastlønn ett år, og hvis hen skulle få det ville det påvirke lønnsøkningen til de andre i teamet. Det kan derfor tyde på at lederne ikke ønsker å bruke tid på den enkeltes individuelle lønn. Dette kan påvirke enkelt individers jobbtilfredshet, og kan påvirke hvor tilfreds en ansatt er i egen jobbsituasjon ifølge Meyer og Allen (1997).

“Jeg er ikke underbetalt med tanke på den arbeidsinnsatsen jeg legger inn” - gen X

Likevel virker de aller fleste respondentene fornøyde, og lederne gir en følelse av at bytteforholdet mellom innsats og lønn oppleves gjensidig av partene. En felles opplevelse, som er viktig for alle generasjonene, er arbeidsoppgaver og tilsvarende tittel. Det siste året har alle fått ny tittel, og begge gen-z, en fra gen-x, og en fra gen-bb er svært misfornøyd med tittelen. Dette har blitt kommunisert til lederne, men endringen har ikke blitt reversert. Alle generasjonskohortene, forteller at de er fornøyde med arbeidsoppgavene sine, og har ikke vurdert å slutte på grunn av det. De fleste er misfornøyd med tittelen sin, men vil likevel ikke slutte på grunn av dette.

Kort oppsummert tyder funnene på at det er små opplevde forskjeller mellom generasjonene når det kommer til ledernes forventninger og forpliktelser i dette innholdselementet. Det kan tyde på at det ikke er noen forskjellsbehandling når det kommer til lønn og fordeler til de ulike generasjonene basert på lederens atferd.

5.2.3 Trivsel

Lederne gir en følelse av at forpliktelser relatert til trivsel, utvikling og læring veier tungt i deres hverdag. Det gjøres ved å gå foran som et godt eksempel i forhold til hvilken dynamikk

de ønsker det skal være i teamet. Lederne gjør dette ved å være åpne, ærlige og by på seg selv.

“Jeg forsøker å se hvert menneske i teamet” - leder 1

Leder 1 forteller videre at dette er viktig for å bidra til samhandling i teamet, og tilrettelegge for dynamikk som både er formell og uformell. Lederens beskrivelse av hvordan de tilrettelegger for trivsel stemmer med Jacobsen og Thorsvik (2019) sin beskrivelse av hygienefaktor, der lederen setter søkelys på sosialisering og en god organisasjonskultur (Jacobsen et al., 2019). Ved spørsmål om enkelte generasjonskohorter har mer behov for tilrettelegging for trivsel enn andre, forteller en leder:

“Ja, men det handler nok mer om hvor man er i livet enn hvilken generasjon man er” - leder 2

Det utsagnet avviker fra generasjonshypotesen i dette tilfellet, og peker i retningen av *livsfase-teorien*. Det stemmer i så tilfelle med synspunktene til Hellevik (2008), presentert i kapittel 2.

En opplevelse av at lederne bryr seg om de ansattes trivsel tyder på å være en felles opplevelse hos alle generasjonskohortene. De gir uttrykk for at de er fornøyde med den friheten og selvstendigheten lederne gir dem i hverdagen. Generasjonene forteller videre at lederne gir de rom for å ta de aller fleste avgjørelser selv, og lederne stiller opp hvis det er behov for råd eller veiledning. Begge respondentene fra gen-z forteller at de må gå til lederne hvis de vil gjøre noe utover de vanlige arbeidsoppgavene sine, og de får som regel alltid et ja. Det de ansatte beskriver her passer inn med det som Herzberg kaller for motivasjonsfaktorer, og det kan tyde på at det stemmer overens med at det kan øke trivsel (Jacobsen et al., 2019).

Andre del av dette innholdselementet er relatert til spørsmål om de ulike generasjonene vet hva lederen forventer av de generelt, og opplevelsen av utviklingsmuligheter. Lederne forteller at de jobber aktivt med hver enkelt ansatte sin personlige utvikling, og avdekker hvilke potensiale de har gjennom dedikerte samtaler om dette temaet. I de samtalene det blir referert til virker det som de ansatte har mulighet til å påvirke sitt utviklingsområde, og lederen hjelper til med tilrettelegging av dette. Det er likevel flere ulike opplevelser blant generasjonene om utviklingsmuligheter på arbeidsplassen.

En fra gen-x forteller om opplevelsen av at lederen har høye forventninger, og dette har blitt kommunisert eksplisitt flere ganger. Den andre fra gen-x forteller at det var vanskelig å svare på, og kan ikke huske at lederne har snakket om det de siste årene. En fra gen-y forteller det samme, selv om at de har skrevet det inn i en utviklingsplan hvert år.

En fra gen-z er veldig konkret på hva hen tror ledernes forventninger er, og det er å være proaktiv og ta initiativ. Dette var dog hen sin oppfatning og lederen har ikke eksplisitt sagt hva hen forventer. Lederen har heller kommunisert hva hen forventer av teamet, men ikke av hen som enkeltindivid. Den andre fra gen-z forteller at hen tror lederen har veldig høye forventninger fordi hen er *“ung og positiv”*, og at det ligger en forventning om at når det dukker opp nye prosjekter så skal hen automatisk være engasjert. Dette er kun den ansattes oppfatning om at *alder* har noe å si, lederne har ikke eksplisitt sagt det. Hvis alder er utslagsgivende for ledernes atferd i denne casen kan det støtte generasjonshypotesen.

Videre forteller en fra gen-bb at hen ikke vet hva lederen forventer av hen som enkeltindivid, kun hva lederen forventer av teamet. Hen opplever at det er forventning om at teamet stadig skal lære seg nye programmer, men hen opplever ikke det som en individuell forventning. Hen forteller selv at kanskje lederne gjør det, men ikke hen selv. Den andre respondenten fra gen-bb opplever nærmest det samme, at det som regel handler om forventninger til teamet, og ikke forventninger til hver enkelt ansatt. Hen forteller videre at lederen ikke har påpekt noe konkret om sine forventninger. Hen forteller også at de stadig lærer seg nye systemer, og hvis de må lære seg noe nytt så gjelder det alle.

“Det [...] er ingen utviklingsmuligheter i denne rollen” - gen-bb

“Det [...] er mer snakk om utviklingsmuligheter enn at noe skjer akkurat nå” - gen-z

Utsagnene representerer opplevelsen til to av respondentene, en fra gen-bb og en fra gen-z. Den andre respondenten fra gen-z, og en fra gen-x opplever at det presenteres mange muligheter fra lederne, og at det noen ganger blir for mye fokus på det. De resterende respondentene forteller at de opplever at det er muligheter, men de er ikke interessert i å benytte seg av denne muligheten. Selv om Herzberg skriver at mangel på opplevd personlig utvikling kan fremme mistrivsel (Jacobsen et al., 2019), så tyder ikke funnene på det i dette

tilfellet. I dette tilfellet kan det tyde på det motsatte, at for mye søkelys på personlig utvikling kan oppleves som et krav og dermed skape mistrivsel.

En felles opplevelse er at alle generasjonene bekrefter at de har jevnlig samtaler med sin leder og har en årlig målsamtale på slutten av året, men funnene tyder på at opplevelsen av innholdet i samtalerne er forskjellig fra de ulike generasjonene. En fra gen-x opplever ikke at lederne har snakket eksplisitt om hens personlige utvikling. En fra gen-z og en fra gen-x forteller at de har mye fokus på personlig utvikling i deres samtaler, og konkrete handlinger skjer etter samtalerne. En fra gen-bb forteller at lederen oppfordrer til personlig utvikling, men krever det ikke. En annen fra gen-bb og en fra gen-z forteller at de opplever at lederen stadig snakker om deres personlige utvikling, men ingenting konkret skjer etter samtalerne for at det skal skje. Begge respondentene fra gen-y opplever det nærmest som “tvang” å sette opp en personlig utviklingsplan.

Funnene tyder på at alle generasjonene trives med den friheten og selvstendigheten lederne gir de i rollen, og det oppleves som at lederens forpliktelser overfor generasjonene er like på dette punktet. Når det gjelder å kommunisere sine forventninger eksplisitt til generasjonene er det større forskjeller, og det kan tyde på at de ulike generasjonenes opplevelse av utviklingsmuligheter er noe annerledes fordi lederens utøver forskjellig atferd. Samtidig så forteller alle generasjonene at de har jevnlig samtaler med lederne sine, og at det er rom for å påvirke sin egen situasjon hvis ønskelig.

5.1.5 Motivasjon

“Å motivere de ansatte er veldig viktig for meg” - leder 2

Det går igjen i svarene fra lederne at de har et stort ønske om å motivere alle sine ansatte. Det varierer imidlertid i de ulike generasjonenes oppfattelse av hvordan lederen utøver det overfor dem, og i tidsbruk. Det forekommer i intervjuene med både med lederne og generasjonene at fokuset på motivasjon som oftest gjelder i de obligatoriske utviklingssamtalerne og i de månedlige samtalerne. Samtalerne handler om arbeidsoppgaver, motivasjon i hverdagen og utviklingsønsker. Lederne forteller at de også snakker om selskapets strategi og mål, og håper at den innsikten vil motivere de ansatte til å se seg selv i helheten av organisasjonen.

“Jeg vet ikke helt om hen motiverer meg” - gen-z

“Jeg vet ikke, nothing.” - gen-bb.

Det har ikke vært lett å avdekke hva generasjonene opplever at lederne gjør for å motivere de, da de aller fleste svarte at de ikke vet hva lederne konkret gjør for å motivere de. Det går igjen hos alle generasjonene at hva enn lederne gjør, så fungerer det. Men, som nevnt tidligere så henger lojalitet, trivsel, tilfredshet og motivasjon tett sammen (Pettersen, 2019). Selv om de ansatte får en årlig bonus basert på sin prestasjon så tyder det ikke på at den ytre motivasjon gir de ansatte like mye, men heller den indre motivasjonen som lederne gir de gjennom en god relasjon, og at de gir de ansatte frihet og ansvar i rollen sin. Det vil i så fall stemme overens med det som Jacobsen og Thorsvik (2019) skriver om at den indre motivasjonen øker trivsel og gleden ved arbeidsforholdet (Jacobsen et al., 2019), og utsagnene under:

“Jeg [...] vet ikke hva lederne gjør konkret, men jeg blir motivert” - gen-y

“Hen [...] er den beste lederen jeg noensinne har hatt” - gen-x

Det var kun en fra gen-z og en fra gen-x som konkret kunne påpeke hva lederne gjør for å motivere de, og det er å stadig tilby de utviklingsmuligheter. Den ene fra gen-z virket likevel noe mer bevisst hva lederen gjør for å motivere enn respondenten fra gen-x. Selv om flertallet i teamet ikke vet hva ledelsen gjør for å motivere de helt konkret, så forekommer det likevel en følelse av at de alle ville vært åpne og ærlige med sin leder hvis de opplevde å være demotivert. Begge respondentene fra gen-x og en fra gen-y forteller åpent at de gikk til sin leder når de kjente på følelsen av å være demotivert, og lederen fulgte tett opp med de i den perioden i form av moralsk støtte. Det kan tyde på at det er mye åpenhet og ærlighet i relasjonen mellom generasjonskohortene og lederne.

“Hen er dyktig på å være løsningsorientert, men det rekker ikke alltid til” - gen-x

Det kan også tyde på at selv om utfordringer ikke kan løses øyeblikkelig vil generasjonene likevel at lederne skal vite hvordan de har det i hverdagen. Det at lederen bryr seg og muligens heller gir moralsk støtte enn å faktisk endre noe konkret i hverdagen kan oppleves som godt nok for de fleste.

“Hen [...] ser meg og anerkjenner meg” - gen-bb

“Hen [...] er veldig søt og snill mot meg” - gen-bb

Det kan tyde på at det å generelt ha en god relasjon til lederen er det som motiverer generasjonene i hverdagen, altså skaper en indre motivasjon. En av lederne forteller at hun byr på seg selv, fokuserer på åpenhet og ærlighet og ønsker det samme tilbake fra de ansatte.

5.2.6 Bevisstgjøring rundt ledelse av generasjoner

Ved spørsmål til lederne om ledere bør fokusere mer på ledelse av ulike generasjoner, svarer et utvalg slik:

“Det [...] er et spennende spørsmål. Kanskje være mer bevisst det med alder. Jeg vet ikke hvor bevisst jeg er akkurat på det, men jeg er veldig bevisst på at det er ulike personligheter med ulike behov. Alder tenker jeg ikke så mye på. Jeg føler meg heldig som har komboen”

- leder 1

“Faktisk ikke. Men burde kanskje det, ha et bevisst forhold til alderspyramiden i teamet sitt. Vi ansetter etter behov, og da går det over alder” - leder 2

“Ung kunnskap, jobbe i digitale plattformer, sosiale medier, alt det betyr mye mer i dag. Det betyr mye mer enn “jeg har 15 års erfaring innen administrasjon”. Hvordan vi gjorde ting før er mindre relevant i dag. Nå må vi tilpasse oss et nytt marked og en ny måte å kommunisere med kundene våre på” - leder 1

“Jeg leder mange ulike personligheter, som sitter på ulik kunnskap enn alder” - leder 2

Generasjonene fikk et spørsmål om de tror deres ledere fokuserer på ledelse av ulike generasjoner, slik svarer et utvalg:

“Nei jeg tror det handler om personlighet og ikke alder” - gen-x

“Det tror jeg definitivt. Jeg tror det er ulikt fokus på 1:1 med de ansatte i teamet. Jeg tror min handler mer om utvikling, men til de andre handler det om å vedlikeholde. Bare passe på at alt går fint i det daglige” - gen-z

“Det har jeg ikke lagt merke til. Personlighet er viktigere enn alder” - gen-bb

“Jeg vet ikke, har ikke merket det” - gen-bb

“Jeg vet ikke. Jeg tror nok at hen bruker med tid på meg hvis jeg uttrykker at jeg vil lære noe, enn de som ikke virker så interessert” - gen-z

“Det vet jeg ikke, kan ikke svare på det” - gen-x

“Heller mer fokus på personligheten enn alder” - gen-y

5.3 Kontraktstyper

Jeg finner kun støtte for én av kontraktstypene, nemlig relasjonsbasert kontrakt. De andre kontraktstypene, transaksjonsbasert- og ideologisk kontraktstype, har jeg ikke funnet grunnlag for om eksisterer i intervjuene. I teorikapitlet beskrev Rousseau relasjonsbaserte kontrakt som en kontraktstype med et ønske om langvarige forhold med fokus på tillit, rettferdighet og langvarig forpliktelse (Sverdrup, 2013). Fra funnene mine ser jeg en tydelig tendens til denne psykologiske kontrakten fra lederne, med utgangspunkt i deres atferd overfor de ansatte. Lederne forteller at de ønsker langvarige og gode relasjoner til alle sine ansatte, og det støttes opp med de ansattes gjensidige opplevelse av lederne atferd. Flere av de ansatte forteller at de startet i midlertidige ansettelsesforhold, og at lederne har jobbet for at de skulle bli fast ansatte. Generelt så viser funnene at det er like stor forpliktelse på de relasjonsbaserte arbeidselementene, som lojalitet, trivsel og motivasjon, fra lederne til de ulike generasjonene. Det tyder på at lederne ikke prioriterer transaksjonsbaserte forhold like mye, hvilket er noe overraskende med tanke på at de jobber i en salgsorganisasjon. Når det gjelder ytelse og prestasjon så opptrer lederen ulikt overfor enkeltpersoner i de ulike generasjonskohortene. Dette tilsier at de ikke bruker like mye tid på de transaksjonsbaserte innholdselementene versus de relasjonsbaserte innholdselementene, uavhengig av generasjonskohort.

5.4 Kontraktsbrudd

Funnene viser at det har oppstått flere kontraktsbrudd. Jeg har kun inkludert de innholdselementene hvor jeg har avdekket kontraktsbrudd.

5.4.1 Lojalitet

Ved innholdselementet lojalitet kunne det ha oppstått et kontraktsbrudd hvis ledernes reaksjon hadde vært dårlig da de ansatte tok opp at de vurderte å slutte, eller hvis de ansatte valgte å slutte uten å gi lederne en mulighet til å påvirke avgjørelsen. De ansatte har fortalt at de opplever at de kan snakke med lederne sine om alt, og det virker som at samtale med leder

førte til at de ansatte valgte å bli. Lederne stemmer overens med det som tilhører en relasjonsbasert kontrakt som ble presentert i kapittel 3, at de ønsker langvarige og gode relasjoner (Rousseau, 1989). Lederne la inn tid og ressurser på å finne en felles løsning og bidro til å rette opp i bruddet da det oppsto. Hadde ikke lederne lagt inn tid og ressurser er det rimelig å anta at de ansatte hadde sluttet, som noe er å anse som en alvorlig konsekvens og et kontraktsbrudd.

5.4.2 Tilfredshet

De aller fleste ansatte forteller at de er svært misfornøyde med tittelen sin, og at de har kommunisert dette til lederne sine. Det har ikke blitt gjort noen endringer, men ingen av de ansatte har vurdert å slutte på grunn av dette. Tilfredshet er et arbeidselement som muligens er viktigere i en transaksjonsbasert kontrakt enn i en relasjonsbasert kontrakt, som er tilfellet i denne casen. Dette kan være en forklaring på hvorfor det ikke har oppstått mer alvorlige konsekvenser av at de ansatte er svært misfornøyde med tittelen sin, noe som kan anses som et kontraktsbrudd.

5.4.3 Trivsel

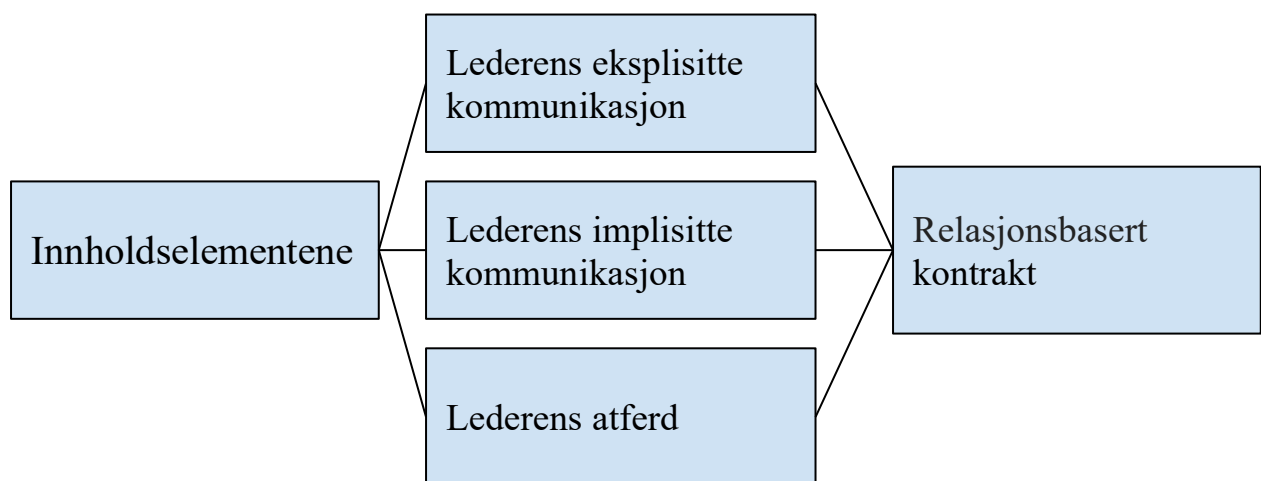
Dette er et innholdselement som burde prioriteres av lederne i en relasjonsbasert kontrakt, og forventningen til alvorlighetsgraden ved et brudd er høy. Funnene viser at enkelte ansatte, ikke en hel generasjonskohort, opplevde at det var forelå samtaler om personlig utvikling, men ingen faktisk handling fra lederne side. Dette kan tyde på at andre faktorer er viktigere i denne casen siden det opplevde bruddet ikke har blitt gjort noe med fra lederne, men de ansatte har likevel ikke sluttet. I kapittel 3 ble det presentert forventninger til alvorlighetsgrad ved opplevd brudd, og under er en fremstilling av de faktiske konsekvensene i denne casen (tabell 5):

Element	Operasjonalisering av brudd	Opplevd alvorlighetsgrad	Faktiske konsekvensene av bruddet
Lojalitet/organisasjonsforpliktelser	- Trivsel	Høy	- Ingen konsekvens
Tilfredshet	- Tittel	Moderat	- Ingen konsekvens
Ytelse og prestasjon	- Utviklingsmuligheter	Lav	- Ingen konsekvens

Tabell 5: Fremstilling av faktisk konsekvens ved oppstått brudd i den psykologiske kontrakten mellom lederne og generasjonene

Oppsummering av kapittel 5

Kort oppsummert så har jeg oppdaget mulige avvik fra generasjonshypotesen i dette kapitlet. Funnene viser at lederne har en relasjonsbasert kontraktstype til alle ansatte, uavhengig av hvilken generasjonskohort de tilhører. Det er basert på hva respondentene har fortalt under intervjuene, og mine egne tolkninger. Lederne har selv fortalt om egen atferd i de ulike innholdselementene, og hva de selv mener de har kommunisert eksplisitt til de ansatte. De ansatte har fortalt hvordan de har opplevd ledernes atferd mht. de ulike innholdselementene, og hva de selv har opplevd at lederne har kommunisert eksplisitt og implisitt. Funnene kan derfor forklares gjennom modell 3:



Modell 3: Fremstilling av situasjonen ved funnene

Den avdekkede situasjonen avviker noe fra mine forventninger til funn, basert på type organisasjon og den karakteristiske beskrivelsen av de ulike generasjonskohortene. Når det gjelder brudd har det i hovedsak skjedd ved innholdselementer hvor konsekvensen kunne vært svært alvorlig, men likevel har det tilsynelatende ingen konsekvens.

Funnene fra dette kapittelet blir drøftet og diskutert nærmere i kapittel 6.

Kapittel 6. Diskusjon

6.1 Innledning

Målet mitt med dette studiet har vært å besvare problemstillingen:

“Fra baby boomers til generasjon X, Y, Z: har ansattes generasjonstilhørighet noen betydning for hvilken psykologisk kontrakt som utvikles mellom ledelsen og de ansatte?”

Målet har vært å besvare denne problemstillingen gjennom tre forskningsspørsmål, ved å bruke psykologisk kontraktsteori som et analyseverktøy i en kvalitativ enkeltcasestudie.

Det som skiller denne studien fra annen teori er at denne vinklingen er fra en leder sitt perspektiv. Det meste av litteraturen som eksisterer i dag tar utgangspunkt i perspektivet til en ansatt (Sverdrup, 2014a). I oppgaven har jeg utforsket og benyttet teori gjennom å studere lederens bevisste og ubevisste atferd overfor de ulike generasjonene i teamet. Det som har definert atferden er hvordan de ulike generasjonene i teamet opplever den, sammenstilt med hva lederen selv har fortalt og opplevd. Målet har vært å få et så nyansert bilde av situasjonen som mulig, gjennom å ta høyde for både den ansatte og arbeidsgivers opplevelse.

Denne oppgaven har innhentet en rekke data og gjennomført en analyse som har identifisert de psykologiske kontraktene mellom lederen og de ulike generasjonene i teamet. Jeg vil i diskusjonen drøfte implikasjoner ved funnene, og vil derfor måtte presentere noe ny teori for å bidra til en større forståelse. Målet med diskusjonen er å skape en økt forståelse om psykologiske kontrakter fra et ledelsesperspektiv.

6.2 Innhold

Den første hypotesen tok for seg innholdet i de psykologiske kontraktene:

Hypotese 1: “*Det forventes at innholdselementene ytelse, prestasjon og tilfredshet vil bli vektlagt i større grad av ledere i en salgsorganisasjon fremfor innholdselementene lojalitet, trivsel og motivasjon*”.

Hensikten har vært å avdekke hva slags forpliktelser og forventninger lederne har til de ulike generasjonene med utgangspunkt i de fem presenterte innholdselementene. Disse forpliktelsene og forventningene kan igjen bidra til å avdekke hvilke psykologiske kontraktstyper lederne har med de ulike generasjonene, basert på ledernes atferd.

Et interessant funn er at lederne utøver ulik atferd overfor enkelte ansatte i de ulike generasjonskohortene, fremfor at det gjelder en hel generasjonskohort. Det er mange opplevde likheter mellom generasjonene, men større opplevde forskjeller mellom de enkelte ansatte i hver generasjonskohort. Denne type funn er jeg ikke alene om å finne. Macky mfl. (2008) skriver at de oppdager i sin undersøkelse at det var større variasjoner mellom medlemmene innad i generasjonskohortene enn det var mellom generasjonene (Macky, Gardner og Forsyth, 2008). Det kan virke til å utfordre generasjonshypotesen.

Enkelte av funnene kan tyde på at det er andre forklaringsfaktorer enn generasjonshypotesen for lederens atferd, gjennom forventninger og forpliktelser, som for eksempel *livsfaser*. Det var mange opplevde likheter mellom generasjonskohortene, men det var en stor spredning i svarene blant de enkelte ansatte i hver generasjonskohort. Weiner og Rasch (2015) mener eksempelvis at enkeltindivider har ulike behov basert på de ulike stadiene man er på i karrieren. Når man er i begynnelsen av karrieren sin ønsker man å lære mest mulig, midtveis ønsker man progresjon og når man mulig har små barn, eller gamle foreldre å ta seg av, så ønsker man et mer balansert forhold mellom jobb og fritid (Weiner og Rasch, 2015). Dette virker til å stemme overens med leder 2 sitt utsagn, om at enkelte i teamet har behov for mer tilrettelegging for trivsel basert på hvor de er i livet. Det samme skriver Hellevik (2008), som utfordrer Inglehart sin generasjonshypotese. Hellevik mener at et individs verdier handler mer om hvor man er i livssyklusen enn hvilken generasjonskohort man tilhører (Hellevik, 2008). Saba (2013) skriver at livsfase-teorien er brukt som en tilnærming for å forklare forskjeller mellom generasjoner, og hvordan historiske hendelser påvirker medlemmene i hver generasjonskohort (Saba, 2013). Det at livsfase-teorien brukes til å forklare forskjeller mellom generasjoner tyder på at jeg ikke kan forkaste generasjonshypotesen helt som forklaringsfaktor på lederens atferd, men at den må suppleres.

To andre forklaringsfaktorer, som fremsto under innholdselementet ytelse og prestasjon og trivsel, er *alder og stereotypier*. Leder 1 sa de eldre er litt mer tilbakeholdne når de må lære noe nytt. Kan alder være en medvirkende faktor til at lederens atferd er annerledes når det gjelder å tilby personlig utvikling? Dette kan i tilfelle støtte generasjonshypotesen. Likevel så er det både en fra gen-z og en fra gen-x som opplever å stadig få tilbud om utviklingsmuligheter av lederne. I praksis betyr dette at lederne tilbyr både en yngre og en eldre ansatt samme utviklingsmuligheter. Dette kan i så fall utfordre alder som forklaringsfaktor for ledernes atferd, og det stemmer med utsagn fra lederne om at de ikke er så bevisste aldersforskjellene. I tillegg så forteller en respondent fra gen-z at lederen har veldig høye forventninger til hen fordi hen er “ung og positiv”, og at det foreligger en forventning om engasjement grunnet alderen. For å bruke Costanza og Finkelstein (2015) sin forklaring opp mot dette tilfellet så blir man som “ung” tilegnet personlige egenskaper som “positiv” og “engasjert” i ledernes øyne. Costanza og Finkelstein (2015) skriver videre at en slik generalisering kan være tidsbesparende (Costanza et al., 2015), og hvis lederne trenger at noen i teamet skal holde i et nytt prosjekt så går det raskere hvis de allerede, bevisst eller ubevisst, har en forventninger om at de “unge” skal stille opp. En slik slutning kan være enda enklere å ta dersom de yngre i teamet vet at lederen har denne forventningen til de på grunn av deres alderskohort eller stadfestede stereotypier. Dette, kombinert med at en leder mener de eldre er mer tilbakeholdne når det gjelder å lære noe nytt, kan argumenteres for å være et resultat av både alder, stereotypier og generasjonshypotesen.

Kowske mfl. (2010) skriver om utfordringer med både generasjon, livsfaser og alder som forklaringsfaktorer. De skriver at forholdet mellom alder, historiske hendelser og generasjon gjør isolering av effekten av en enkelt variabel, som alder, utfordrende (Kowske et al., 2010). Jeg har introdusert alder og livsfaser som ytterligere supplement til generasjonshypotesen, men basert på funnene i oppgaven kan det være rimelig å introdusere *personlighet og behov*. Dette er fordi lederne forteller at de leder ulike personligheter, som sitter på ulik kunnskap og har ulike behov. Lederne påpeker ikke konkret hva behovene er, men forskning viser at det har skjedd endringer i de ansattes verdier på arbeidsplassen når det gjelder tilfredshet (Kacmar og Ferris, 1989; Ng og Feldman, 2010), tilhørighet (ibid) og lojalitet (Ng og Feldman, 2009). Det kan tyde på at tilhørighet og lojalitet vektlegges i større grad av lederne i denne casen, og at tilfredshet ikke prioriteres like mye. Det kommer tydelig frem i funnene at tilhørighet og lojalitet også står høyere hos de ansatte, enn forhold tilknyttet tilfredshet.

Derfor kan det tyde på at lederne leder ut ifra de ansattes behov og verdier, uavhengig av hvilken generasjonskohort de tilhører.

Inglehart (1977) mente at dagens eksisterende generasjoner har et større ønske om selvrealisering, og han mener det forklares med økt økonomiske velstand i samfunnet (ibid). Hvis det hadde vært tilfelle i denne casen burde lederne ha prioritert kompetanseutvikling internt i teamet i mye større grad enn i dag, for å beholde på sine beste medarbeidere og utvikle lederstilen sin i takt med de ansattes behov. Men funnene viser at ikke alle ansatte er like interessert i personligutvikling, begge respondentene fra gen-y opplever det som “tvang”. Derfor blir det naturlig å drøfte om personlighet kan være en medvirkende forklaringsfaktor. Costanza og Finkelstein (2015) skriver at de ser større økning i personlighetstrekk som narsissisme og sosial dominans blant gen-y og gen-z (Costanza et al., 2015), enn i gen-bb og gen-x. Økt narsissisme kan muligens sees i sammenheng med Inglehart (1977) sin mening om generasjoners økende ønske om selvrealisering, da det er rimelig å anta at selvrealisering gjerne innebærer et høyere søkelys på seg selv. Kowske mfl. (2010) skriver at det burde gjøres mer forskning rundt personlighet som en påvirkningsfaktor på forskjeller fremfor den stereotypiske beskrivelsen av en generasjon (Kowske et. al., 2010). Det kan tyde på at personlighetene til de ansatte i denne casen har en påvirkning på lederstilen til lederne, illustrert gjennom utsagnet:

“Jeg [...] tror det er ulikt fokus på 1:1 med de ansatte i teamet. Jeg tror min handler mer om utvikling, men til de andre handler det om å vedlikeholde. Bare passe på at alt går fint i det daglige” - gen-z

Likevel blir ikke generasjonshypotesen forkastet siden en av lederne sier at ung kunnskap, jobbe i digitale plattformer og sosiale medier betyr mye mer for de i dag enn tidligere. Det kan sees i sammenheng med Anderson mfl. (2016) sin beskrivelse om at nye generasjoner kommer med nye ideer, ny atferd og nye øyne ved måter man tidligere har gjort ting på (Anderson, Baur, Griffith og Buckey, 2016). Generasjon Y den første generasjonen som har vokst opp med å ha en datamaskin og trådløse smarttelefoner (Ravnsborg, 2016). Kanskje har dette medført at gen-Y og gen-Z har gitt lederne i casen nye ideer gjennom ung kunnskap, nye måter å løse problemer på gjennom sosiale medier og digitale løsninger, eller generelle nye måter å jobbe i digitale plattformer. At denne typen arbeidsmetodikk betyr mer for lederne i dag enn tidligere kan skyldes generasjonshypotesen, men det kan også være

tilknyttet stereotypier eller alder som diskutert tidligere i kapittelet. Det er rimelig å anta at ikke alle i gen-y nødvendigvis besitter mer kunnskap om digitale arbeidsmetoder enn andre generasjoner. Ergo kan man også argumentere for at dette synet er påvirket av stereotypier.

Jeg har nå redegjort for utfordringer ved generasjonshypotesen som eneste forklaringsfaktor ledernes atferd i denne casen. Generasjonshypotesen kan ikke alene, i denne casen, definere kontraktstypen lederne har med sine ansatte. Mine funn stemmer godt med Kowske mfl. (2010) sin forklaring om at alder, livsfaser og generasjoner som enkelt variabler er utfordrende som isolerte forklaringsfaktorer. Basert på oppgavens funn vil jeg legge til personlighet, behov og stereotypier som forklaringsfaktorer, men som også er vanskelige å isolere.

6.3 Kontraktstype

Den andre hypotesen tok for seg type psykologiske kontrakt:

Hypotese 2: "Ettersom casen i denne studien er en salgsorganisasjon, forventer jeg at den psykologiske kontrakten mellom ledelsen og ansatte har mer karakter av å være en transaksjonsbasert kontrakt enn en relasjonsbasert kontrakt".

Et interessant funn er at relasjonsbasert kontrakt tilsynelatende er den eneste kontrakten som eksisterer fra lederens side mot alle generasjonene. Det er hovedsakelig to grunner til at dette er interessant. Den første er at caset handler om en salgsorganisasjon, med hovedfokus på prestasjon og profitt. Basert på organisasjonens beskrivelse ville det vært rimelig å anta at det skulle eksistert flere transaksjonsbaserte kontrakter fra lederne til de ansatte. Det tyder derfor på at Rousseau (1995) sine antakelser om at transaksjonsbaserte kontrakter oppstår i salgsorganisasjoner ikke virker til å gjelde i dette tilfellet. Ledernes atferd tyder på at deres forpliktelser er relatert til å opprettholde en god relasjon mellom partene, fremfor økonomiske forpliktelser. Dette er en atferd som strider med Rousseau (1995) sin beskrivelse av transaksjonsbasert kontrakt, hvor økonomiske forpliktelser er avgjørende (Rousseau, 1995).

Lederne har fokusert på å konvertere de midlertidig ansatte til fast ansatte for å sikre en langvarig relasjon. Denne avgjørelsen er ikke basert på økonomisk forpliktelse, men er et sterkt tegn på relasjonsbasert kontraktstype. Leder 1 fortalte spesifikt at et arbeidsforhold

handler om mer enn kun lønn i dag. I tillegg så viser funnene at verken lederne eller de ansatte tar opp incentiver, bonus, lønn eller andre økonomiske hensyn. Transaksjonsbasert kontraktstype virker til å ikke eksistere, men relasjonsbasert kontraktstype kommer tydelig til syne i funnene gjennom vektlegging av verdier som eksempelvis tillit, åpenhet og ærlighet.

Den andre grunnen til at det er interessant at det kun eksisterer relasjonsbasert kontraktstype er at det avviker fra mine forventninger til funn basert på den karakteristiske beskrivelsen av generasjonskohortene. I den karakteristiske beskrivelsen av gen-y og gen-z, vektlegges det at de blir kortere på en arbeidsplass enn gen-bb og gen-x (Ravnsborg, 2016). Det er rimelig å anta at ved kortere arbeidsforhold så vil transaksjonsbasert kontraktstype spille en viktigere rolle. Underveis i funnene ble denne antakelsen ytterligere forsterket da leder 2 hadde en større forståelse for at de nyere generasjonene blir kortere i arbeidsforholdet enn de eldre generasjonene i teamet. Likevel fremstår det som at det ikke eksisterer noen transaksjonsbasert kontraktstype fra lederne til de nyere generasjonene, gen-z og gen-y.

Typen psykologisk kontrakt som eksisterer i denne casen, relasjonsbasert kontraktstype, kan ikke begrunnes gjennom generasjonshypotesen, og avviker fra Rousseau (1990) sin antakelse om eksistensen av kontraktstype i en salgsorganisasjon. Psykologisk kontraktsteori er fortsatt en forholdsvis ny teori, da typene ble re-introdiserte og definert for litt under 30 år siden. Et interessant spørsmål som oppstår i funnene i denne casen er om psykologisk kontraktsteori utvikler seg med mennesker sitt behov, livsfaser, personlighet og alder. Det er rimelig å anta at dette er noe lederne bør forholde seg til, og den psykologiske kontrakten fra leder til ansatt utvikles deretter.

6.4 Kontraktsbrudd

Den tredje hypotesen tok for seg brudd i den psykologiske kontrakten:

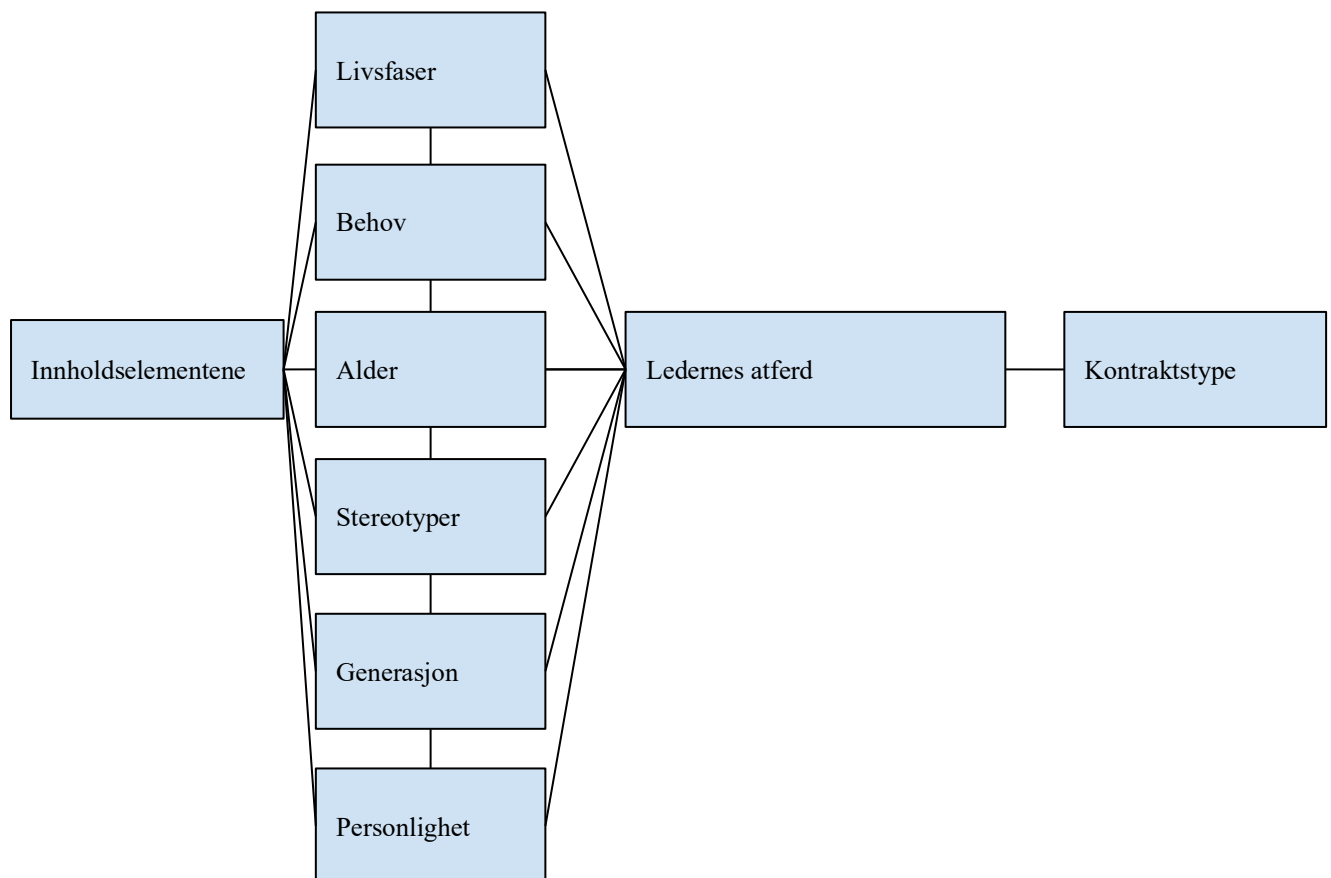
Hypotese 3: *“Hvis det skulle foreligge funn av alvorlige brudd i en salgsorganisasjon, vil det være knyttet til innholdselementene ytelse og prestasjon og tilfredshet, som er knyttet til materielle og økonomiske incentiver”.*

Et interessant funn er at Rousseau (1989) beskriver brudd i relasjonsbaserte kontrakter som svært alvorlig (Rousseau, 1989), men i dette tilfellet har alvorlighetsgraden vært fra lav, moderat til moderat høy. Det kan tyde på at teorien tolker dette som svært alvorlig, men i

dette tilfellet har det ikke forekommet alvorlige konsekvenser som følge av kontraktsbrudd. Lederne har klart å opprettholde en god relasjon til de ansatte og ikke minst forebygget at de slutter. Kanskje eksistensen av en relasjonsbasert kontrakt, har fungert som en forebyggende faktor ved kontraktsbruddene? Shore og Tetrick (1994) skriver at en av de viktigste oppgavene til psykologiske kontrakt er å redusere usikkerhet (Shore et al., 1994). Jacobsen og Thorsvik (2019) skriver at en måte å beholde sine beste ansatte på er gjennom å inngå en psykologisk kontrakt (Jacobsen et al., 2019), noe som later til å være tilfellet i denne casen. Videre kan relasjonsbaserte faktorer, som en god relasjon til nærmeste leder, kan ha ledet til at de ansatte opplevde det å slutte som å “koste” de for mye (Jacobsen et al., 2019).

Oppsummering av kapittel 6

Basert på funnene i oppgaven så er det vanskelig å isolere effektene av forklaringsfaktorene. Med bakgrunn i funnene er det dog rimelig å anta at de ulike forklaringsfaktorene påvirker ledernes atferd i denne casen. Denne atferden er igjen utslagsgivende for hva slags kontraktstype lederen har til de ansatte. Funnene kan derfor forklares gjennom modell 4:



Modell 4: Forklaringsmodell for den psykologiske kontrakten i denne casen.

6.5 utfordringer, bidrag og begrensninger

Avslutningsvis ønsker jeg å påpeke noen begrensninger ved dette casestudiet.

Den første begrensningen handler om selve bruken av psykologiske kontraktsteori. Et av målene med casestudiet har vært å tilføre mer litteratur til denne teorien. Det har vært utfordrende å benytte seg av teorien når min oppgave har blitt presentert fra et ledelsesperspektiv, og den allerede eksisterende teorien er fra et ansatte perspektiv. Det bør gjøres mer forskning på emnet fra et ledelsesperspektiv for å berike og nyansere forskningen på området.

Den andre begrensningen handler om hvor generaliserbare funnene i denne casen er. Casestudiet bestod av totalt 10 respondenter, hvor jeg kun hadde to representanter fra hver generasjonskohort. Fremtidige studier innenfor dette emnet bør sikte på å ha et bredere utvalg av organisasjoner og generasjonskohorter i disse bedriftene.

En annen begrensning er kildene jeg har benyttet i oppgaven. Kildene er hovedsakelig fra Nord-Amerika og Europa. Det er ikke mange kilder med utgangspunkt i situasjonen i Norge, og med Norge som undersøkelsesområde. Jeg er bevisst at amerikanske funn kan ha forskjeller fra potensielle funn i Norge, med tanke på samfunn, klasseforskjeller og sosiale lag. Norge og Nord-Amerika har ikke det samme utgangspunktet, men grunnet mangel på teori innen psykologisk kontraktsteori og generasjoner generelt har det vært et forholdsvis knapt utvalg av kvalitets kilder å benytte i oppgaven.

Kapittel 7. Konklusjon

Denne undersøkelsen avdekket at den psykologiske kontrakten eksisterer i casestudiet. Denne psykologiske kontrakten er i hovedsak en relasjonsbasert kontrakt, som lederne har til alle teammedlemmene. Denne konklusjonen baserer seg på ledernes forventninger, forpliktelser og atferd overfor de ansatte. Det ble avdekket flere kontraktsbrudd, men konsekvensene av kontraktsbruddene i denne casen hadde ingen alvorlige konsekvenser.

Funnene tyder på at den psykologiske kontrakten er i utvikling, og at den påvirkes av flere ulike forhold enn kun generasjonshypotesen i denne casen. Generasjonshypotesene blir ikke forkastet som forklaringsfaktor, men kan ikke stå som forklaringsfaktor alene. Den supplementeres med andre forklaringsfaktorer som livsfaser, alder, behov, stereotypier og

personlighet. Dette ledet til en mulig modell for å forklare kontraktstyper som ledere har med ansatte, som ble presentert i modell 4. Forhåpentligvis kan videre forskning være med å kaste lys rundt denne modellen, og avgjøre om hvorvidt de ulike forklaringsfaktorene har ulik påvirkning på dannelsen ledernes atferd og dermed også utviklingen av psykologiske kontraktstyper.

Litteraturliste

Artikler

Anderson H.J., Baur, J.E, Griffithc, J.A., Buckley, R.M. (2016). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(2017), 245-260.

Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227-246.

Bal, P. M., Vink, R. (2011). Ideological currency in psychological contracts: The role of team relationships in a reciprocity perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2794-2817.

Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Van der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.

Cantisano, G. T., Dominguez, J. F. M., Depolo, M. (2008). Psychological contract breach and outcomes: Combining meta-analysis and structural equation models. *Psicothema*, 20(3), 487-496.

Costanza, D., Badger, Fraser, Severt and Gade. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.

Costanza, D., Finkelstein, Lisa M. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323.

Conway, N. og R.B. Briner (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3):287–302.

Cole, G., Smith, R., & Lucas, L. (2002). The debut of Generation Y in the American workforce. *Journal of Business Administration Online*, 1(2).

Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.

DelCampo, R.G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*, 30(6):432–440.

Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution – Changing Values and Political Styles among Western Publics*. Princeton: Princeton University Press..

Grant , A. M., Wade-Benzoni, K. A. (2009). The Hot and Cool of Death Awareness at Work: Mortality Cues, Aging, and Self-Protective and Prosocial Motivations. *Academy of Management Review*, 34, 600-622.

- Kacmar, K. M., Ferris, G. R. (1989). Theoretical and methodological considerations in the age-job satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 74, 201–207.
- Kowske, B., Wiley, J.W. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology* 25(2), 265-279.
- Macky, K., Garder, D., Forsyth, S. (2008). Generational Differences at Work: Introduction and Overview. *Journal of Managerial Psychology* 23(8), 857-861.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991): A Three-Component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* vol. 1, 61-89.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677–718.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 283–294.
- O'Donohue, W., Sheehan, C., Hecker, R. (2007). The psychological contract of knowledge workers. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 73-82.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Raulapati, M., Vipparthi, M., Neti, S. (2010). Managing Psychological Contract. *Journal of Soft Skills*, 4(4), 7-16.
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30, 843-861.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389- 400.
- Rousseau, D.M (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511–541.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Saba, Tania. (2013). Understanding Generational Differences in the Workplace: Findings and Conclusions. QUEEN'S UNIVERSITY IRC.

Sandeen, C. (2008). Boomers, Xers, and Millennials: Who Are They and What Do They Really Want from Continuing Higher Education? *Continuing Higher Education Review*, 72, 11-31.

Shore, L. M., Tetrick, L. E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 91-109.

Shore, M. L., Barksdale, K. (1988). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behaviour*, (19), 731-744.

Sverdrup, T. E. (2013). The strength of reciprocity: Exploring horizontal psychological contracts in work groups. Norwegian School of Economics, Bergen.

Sverdrup, T. E. (2014a). Psykologisk Kontrakt - Et Nytt Lederperspektiv? *Magma*, (5), 64-71.

Sverdrup, T. E. (2014b). Psykologiske kontrakter i team. *Beta - Scandinavian Journal of Business Research*, 28 (2), 118–135.

Thompson, J. A., Bunderson, J. S. (2003). Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571–586.

Twenge, J. M., Kasser, T. (2013). Generational changes in materialism and work centrality, 1976–2007 associations with temporal changes in societal insecurity and materialistic role modeling. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, 883–897.

Weiner, S.P., Rasch, Rena. (2015). Generational Differences at Work Are Much Ado About Very Little. IBM Corporation, smarter workforce institute.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

Bøker

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.

Bodenhausen, G. V., Hugenberg, K. (2009). Attention, perception, and social cognition. In F. Strack & J. Forster (Eds.), *Social cognition: The basis of human interaction*. New York/London: Psychology Press.

Conway, N., og Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.

Hellevik, O. (2008). *Jakten på den norske lykken*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Howe, N., og Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage books.

Jacobsen, Dag I. og Thorsvik J. (2019). Hvordan organisasjoner fungerer (5 utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? - innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In Essays on the sociology of knowledge. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.

McFarlane Shore, L., og Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. I C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Red.), Trends in Organizational Behavior, 1, 91-109. London: John Wiley & Sons.

Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1997): Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Newbury Park: Sage Publications

Røvik, Kjell A. (2007). Trender og translasjoner. Bergen: Oslo: Universitetsforlaget

Saunders, M., Lewis, P., og Thornhill, A. (2012). Research Methods for Business Students (5.utg.). Essex: Pearson Education Limited.

Skogstad, A. (2005). Den psykologiske kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger. Bergen: Fagbokforlaget.

Strauss W. og Howe N. (1991). Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Co.

Terjesen, Hans C. A. og Salomon, Robert. H. (2015). Langsiktig ledelse. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Andre kilder

Alonso, E. (2021). Hva er B2B salg: Definisjon, Strategi og Trender. Hentet 20.06.2021: <https://www.vainu.com/no/blogg/b2b-salg/>

BI (2016). Generasjonsmyten. Hentet 12.12.2020 fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/04/generasjonsmyten/>

Dimock, Michael. (2018). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Hentet 10.11.2021: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

HR Magasinet (2018). Et arbeidsliv i endring: Fra babyboomers til generasjon Z. Hentet 12.12.2020: <https://ledernet.no/generasjonsledelse/et-arbeidsliv-i-endring-fra-babyboomers-til-generasjon-z/511276>

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) (2018). Demografi. Hentet 19.11.2021 fra: <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/demografi/>

Ravnsborg, Anette H. (2016). Generasjon X, Y eller Z. Hentet 22.12.2020 fra: <https://www.online.no/trender/generasjoner.jsp>

Pettersen, M. (2019). Er lojalitet til arbeidsgiver en viktig kvalitet i 2019?. Hentet 17.03.2021 fra: https://www.cw.no/artikkel/debatt/lojalitet-til-arbeidsgiver-en-viktig-kvalitet-2019?fbclid=IwAR2-f-netpmVCvXhEYgfnaY-E4bkxzhnk8EXp-Wh83sHYEVHXyQFBW_L9m8

Sønstebø, A. (2019). Fruktbarheten fortsetter å synke. Hentet 19.11.2021 fra: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/fruktbarheten-fortsetter-a-synke>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide til lederne

1. Innledning:

- Kort presentasjon av oppgaven
- Definisjon på ulike generasjoner
- Informere om samtykke
- Hvilken stilling har du?
- Hvor mange medlemmer er det i ditt team som du leder?
- Har du både faste og midlertidige ansatte?
- Hvor mange år har du vært leder?
- Fortell kort om teamet du leder
- Fortell om muligheter og utfordring du opplever/har opplevd ved å ha kombinerte generasjoner i teamet.
- Er det en aldersgruppe som dominerer mer enn andre?
- Hvordan oppleves det?
- Hvordan tror du det hadde vært hvis det var motsatt?

2. Kontraktens dannelse

- Er generasjoner noe du tenker over i selve ansettelsesprosessen til teamet, hvis ja/nei, hvorfor?
- Er det noen generasjoner du ønsker mer av eller mindre av i teamet? Hvis ja/nei, hvorfor?
- Tenker du mye over at du leder ulike generasjoner?
Hvis ja/nei, hvorfor?
Har du en spesiell lederstil relatert til det?
Hvis ja/nei, hvorfor?

Løfter (verbal/non-verbal)

- I en ansettelsesprosess, lover du de ansatte noe andre betingelser/fordeler enn lønn for arbeidet og innsatsen deres?
- På hvilken måte opprettholder du de løftene?
- Opplever du at du trenger å gi det til noen basert på generasjoner?

Gjensidig forståelse (verbal/non-verbal)

- Hvilke generelle forventninger har du til de du ansetter?
- Kommuniserer du dette eksplisitt?
- Har du opplevd at du og din ansatt har hatt ulik forståelse av noe ved arbeidsforholdet?
- Hvis ja, tror du det har noe med hvilken alder de hadde?
- Hvordan ble det håndtert av deg?

Mentalt skjema

- Hvordan vil du beskrive de ulike ansatte i teamet, hva er din oppfatning av dem?
- Hva er dine forventninger til varighet på et arbeidsforhold, med utgangspunkt i alder?
- Foretrekker du å ha midlertidig ansatte i teamet, faste eller en kombinasjon? Hvilke aldre hadde du foretrukket å ha i hvilken rolle?

3. Kontraktens innhold

Lojalitet

- Hva er dine forventninger til varighet på et arbeidsforhold?

- Synes du 2 år er for kort?
- Hva er din reaksjon hvis ansatte vurderer å slutte? Prøver du å få de til å bli, eller aksepterer du oppsigelsen?
- Hva har du tidligere gjort når en ansatt har sagt opp?

Ytelse og prestasjon

- Hvordan vurderer du din ansattes prestasjoner?
- Hva tenker du er viktig for å at de ansatte gjør en god jobb?
- Hvordan anerkjenner du dine ansattes innsats?
- Hvor mye er du involvert de ansattes arbeid i det daglige?
- Forventer du at dine ansatte skal jobbe selvstendig?
- Hva er dine forventninger til at de ansattes evne til å lære og utvikle nye ferdigheter?
- Hva er din reaksjon hvis noen vurderer å slutte pga mangel på utvikling og karrieremuligheter internt?

Tilfredshet

- Hvorfor viktig tror du lønn og andre frynsegoder er for dine ansatte?
- Hvordan tilrettelegger du for karriere- og kompetanseutvikling for dine ansatte?
- Er det en stor prioritet for deg i hverdagen?
- Prioriterer du å bruke mye tid på forhandlinger av lønn, pensjon og frynsegoder?
- Hvordan har du reagert hvis en ansatt vurderer så slutte pga lønn?

Trivsel

- Hva gjør du for å bygge et godt arbeidsmiljø for dine ansatte?
- Opplever du at enkelte ansatte har et større behov for tilrettelegging for trivsel av deg?
- Hvem er de, og hva gjør du for dem?

Motivasjon

- Hva gjør du for å motivere dine ansatte?
- Opplever du at enkelte ansatte har mer behov for motivasjon fra deg i hverdagen?
- Hvem er de, og hva gjør du?

Avslutning:

- Tror du ledere bør fokusere mer på ledelse av ulike generasjoner?
- Tror du at du vil være mer bevisst noe fremover, når det gjelder å lede ulike aldre?
- Har du opplevd mangel på det selv, fra egne ledere?

Vedlegg 2 - Samtykkeskjema til lederne

Are you interested in taking part in the research project

“Fra baby boomers til generasjon X, Y, Z: har ansattes generasjonstilørighet noen betydning for hvilken psykologisk kontrakt som utvikles mellom ledelsen og de ansatte?”

This is an inquiry about participation in a research project where the main purpose is to discover what are the expectations of the management of the different generations? In this letter we will give you information about the purpose of the project and what your participation will involve.

Purpose of the project

The year is 2021 and we currently have four generations on the job market.

I therefore wonder if generation leadership is a focus for leaders today?

Since there are four different generations so should generation leadership be more relevant than ever? I have many thoughts and exciting questions on this topic, which I want to get answers to. The main question for my master thesis is:

“Fra baby boomers til generasjon X, Y, Z: har ansattes generasjonstilhørighet noen betydning for hvilken psykologisk kontrakt som utvikles mellom ledelsen og de ansatte?”

Who is responsible for the research project?

Aleksandra Stenkjær and UIT are responsible for the project.

Why are you being asked to participate?

The criteria to participate is to work in a team with various generations. Ten people in total have been asked to participate, all members of the team.

What does participation involve for you?

If you chose to take part in the project, this will involve that you will be digitally interviewed by me. It will take approx. 30 minutes. The survey includes questions about your working relationship. Your answers will be recorded electronically.

Participation is voluntary

Participation in the project is voluntary. If you chose to participate, you can withdraw your consent at any time without giving a reason. All information about you will then be made anonymous. There will be no negative consequences for you if you chose not to participate or later decide to withdraw.

Your personal privacy – how we will store and use your personal data

I will use a recorder provided by my uni. I will not download or store any recording on any of my private devices. The recording will be stored for 90 days in UIT’s server which is password protected, and then deleted. It will not be published or used for any other reason than this project. Its only me that will be able to access the recording.

I will replace your name with a code. We will only use your personal data for the purpose(s) specified in this information letter. We will process your personal data confidentially and in accordance with data protection legislation (the General Data Protection Regulation and Personal Data Act).

What will happen to your personal data at the end of the research project?

The project is scheduled to end 01.12.202. The recording will be stored for 90 days in UIT’s server which is password protected, and then deleted.

Your rights

So long as you can be identified in the collected data, you have the right to:

- access the personal data that is being processed about you
- request that your personal data is deleted
- request that incorrect personal data about you is corrected/rectified
- receive a copy of your personal data (data portability), and
- send a complaint to the Data Protection Officer or The Norwegian Data Protection Authority regarding the processing of your personal data

What gives us the right to process your personal data?

We will process your personal data based on your consent.

Based on an agreement with UIT, NSD – The Norwegian Centre for Research Data AS has assessed that the processing of personal data in this project is in accordance with data protection legislation.

Where can I find out more?

- Our Data Protection Officer: personvernombud@uit.no
 - NSD – The Norwegian Centre for Research Data AS: personverntjenester@nsd.no
-

Consent form

I have received and understood information about the project “From baby boomers to generation X, Y, Z: what expectations does the management have for the different generations”? and have been given the opportunity to ask questions. I give consent: to participate in being interviewed. I give consent for my personal data to be processed until the end date of the project, approx. 01.12.2021