

GENERASJON



Ny generasjon – Nye krav?

Vår 2016

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdanning ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne avhandlingen markerer at vår tid som studenter ved Høyskolen Kristiania nå er forbi. Det har vært tre lærerike og fantastiske år, og alle erfaringer, opplevelser og kunnskap vi sitter igjen med betyr mye for oss. Vi er veldig takknemlige for at vi nå føler oss godt rustet til å møte nye utfordringer, både i arbeidslivet og med videre utdanning. Det er derfor på sin plass å utbringe en stor takk til høyskolen og alle deres ansatte, og ikke minst våre kjære medstudenter som har vært en god støtte gjennom hele bachelorgraden.

Takk til vår veileder, Karl Fredrik Tangen, som har holdt ut med oss. Vi har gått fra å være en smule naive og godtroende, til å nå være veldig kritiske og stille spørsmål ved alt vi leser – mye takket være deg.

Vi vil også takke våre informanter, som tok seg tid til å snakke med oss i en ellers hektisk hverdag. Vi setter også veldig stor pris på deres villighet til å dele personlige historier og erfaringer. Ikke minst deres gode humør, som gjorde intervjuene til en veldig fin opplevelse.

Familie, venner og kjærester fortjener også en oppmerksomhet, som har vært tålmodige med oss i tidvis stressende perioder. Takk for deres støtte og oppmuntrende ord gjennom hele prosessen.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et utrolig godt samarbeid.

Oslo, 20.mai 2016

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven setter søkelys på generasjonsforståelse og generasjonsbeskrivelser, for å kartlegge om dette er godt egnet for å komme med påstander om arbeidstakere i ulike generasjoner. Vi har ønsket å se på om ulike publikasjoner og artikler som tar for seg generasjonsbeskrivelser som tema, har grunnlag for sine påstander. Temaet for avhandlingen er generasjonsforståelse, med hovedfokus på Generasjon Y i arbeidslivet. Basert på eksisterende forskning, empiri og teori har vi trukket ut det vi betrakter som tre av de mest sentrale og gjentakende påstandene om denne gruppen arbeidstakere; hyppig jobbskifte, stort behov for tilbakemeldinger og stort fokus på balanse mellom jobb- og privatliv. Videre har vi ønsket å avdekke om disse påstandene faktisk stemmer overens med vårt utvalg, og om generasjonsperspektivet er godt egnet til forstå unge arbeidstakere.

Problemstillingen avhandlingen ønsker å besvare er; ”Hvilken nytte gir de dominerende beskrivelsene av Generasjon Y for å forstå unge arbeidstakere i Norge i dag?”

Vi har videre valgt å dele formålet med oppgaven i to deler:

- *Å vurdere om de valgte påstandene om Generasjon Y stemmer for utvalget*
- *Å vurdere om generasjonsperspektivet er en god forklaring på unge arbeidstakeres behov i dag*

Ved å benytte kvalitativ metode har vi gjennomført dybdeintervjuer, for å kunne drøfte våre funn opp mot eksisterende forskning, empiri og teori. Hensikten med dette var å kunne se om de dominerende beskrivelsene av Generasjon Y samstemte med våre egne funn. For å vurdere om generasjonsperspektivet kan forklare unge arbeidstakeres behov, har vi innhentet teori om tema, og drøftet dette.

Vi konkluderte med at generasjonsbegrepet kan være egnet til å beskrive hvordan en generasjon er i en viss grad og at generasjonsbeskrivelser *kan* være nyttig for å forstå en generasjon. Vi har likevel poengtert at påstandene ikke kan generaliseres til en hel generasjon og at man ikke skal ta for gitt at det vil gjelde alle. På bakgrunn dette ønsker vi å trekke frem at man bør være forsiktig med å komme med beskrivelser som skal være gjeldene for en hel generasjon.

Innholdsfortegnelse

1.0	INTRODUKSJON	1
1.1	BAKGRUNN FOR PROSJEKTET	1
1.2	PROBLEMSTILLINGENS AKTUALITET	1
1.3	FORMÅL	3
1.4	PROBLEMSTILLING	3
1.5	AVGRENSNINGER	3
1.6	BEGREPSAVKLARINGER	4
1.6.1	<i>Generasjon Y</i>	4
1.6.2	<i>Hyppig jobbskifte</i>	4
1.6.3	<i>Tilbakemelding</i>	4
1.6.4	<i>Fleksibel arbeidshverdag</i>	4
1.6.5	<i>Balanse jobb- og privatliv</i>	5
1.7	HVEM AVHANDLINGEN RETTES MOT	5
1.8	OPPGAVENS STRUKTUR	6
2.0	GENERASJONSPERSPEKTIVET	6
2.1	GENERASJON OG LIVSLØP	6
2.2	HISTORISK FORANKRING	7
2.3	GENERASJONSBEGREPET	8
3.0	ARBEIDERNE - ET HISTORISK PERSPEKTIV	9
3.1	TIDLIGERE GENERASJONSBESKRIVELSER	9
3.1.1	<i>Tradisjonister (1925-1945)</i>	9
3.1.2	<i>Baby Boomers (1946-1964)</i>	10
3.1.3	<i>Generasjon X (1965-1979)</i>	10
3.2	HISTORIE	10
3.2.1	<i>1960-tallet</i>	11
3.2.2	<i>1970-tallet</i>	11
3.2.3	<i>1990-tallet</i>	11
3.2.4	<i>Dagens moderne arbeider</i>	12
3.2.5	<i>Identitet</i>	13
4.0	DOMINERENDE BESKRIVELSER AV GENERASJON Y	13
4.1	HYPPIGERE JOBBSKIFTE	13
4.2	BEHOV FOR TILBAKEMELDING	15
4.3	FOKUS PÅ BALANSE MELLOM JOBB- OG PRIVATLIV	16
5.0	METODE	18
5.1	FORSKNINGSDESIGN	18
5.2	UTVALG	18
5.2.1	<i>Utvalgets representativitet</i>	20
5.3	SEMI-STRUKTURERT DYBDEINTERVJU	21
5.3.1	<i>Utarbeidelsen av intervjuguide</i>	22
5.3.2	<i>Gjennomføring av intervju</i>	23
5.4	KODING	25
5.5	ANALYSE	26
5.5.1	<i>Formål 1</i>	27
5.5.2	<i>Formål 2</i>	28
5.6	RELIABILITET OG VALIDITET	28
6.0	ANALYSE	30
6.1	FORMÅL 1 - STEMME DE DOMINERENDE BESKRIVELSENE?	30
6.1.1	<i>Hyppig jobbskifte</i>	30

6.1.1.1 Delkonklusjon.....	32
6.1.2 Tilbakemelding	33
6.1.2.1 Delkonklusjon.....	35
6.1.3 Balanse jobb og privatliv.....	35
6.1.3.1 Delkonklusjon.....	38
6.2 FORMÅL 2 - GENERASJONSPERSPEKTIVET EN GOD FORKLARING?	38
6.2.1 Historiske forskjeller	38
6.2.1.1 Delkonklusjon.....	41
6.2.2 Generasjonsbegrepet.....	41
6.2.2.1 Delkonklusjon.....	43
7.0 KONKLUSJON	44
8.0 ETTEREVALUERING	45
8.1 KRITIKK TIL EGEN FORSKNING	45
8.2 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING	46
9.0 LITTERATURLISTE	47

Modell 1: Oppgavens struktur

Modell 2: Utvalgstabell

Modell 3: Intervjuguide – Hovedtema og målere

Modell 4: Koding – Oversikt over kategorier

Figur 1: Informantenes rangering av faktorene utviklingsmuligheter, arbeidsmiljø og lønn

Figur 2: Informantens rangering av mest givende og motiverende insentiver

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Transkribert intervju

Vedlegg 3: Sammendrag av intervjuene

Vedlegg 4: Jobbskifteundersøkelsen 2013

Vedlegg 5: Millennials at work: Reshaping the workplace

Antall ord: 15 954

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for prosjektet

Det var viktig for oss å kunne levere en avhandling som både kan anses som relevant videre i arbeidslivet, og noe vi selv synes var interessant. Vi bestemte oss raskt for at vi ønsket å bli bedre kjent med den såkalte "Generasjon Y". Etter å ha lest mye litteratur, artikler, nyhetspublikasjoner og forskning, satt vi igjen med mange spørsmål. Vi la spesielt merke til at faglitteraturen gjerne var skrevet av konsulenter, som har foredrag om Generasjon Y som sitt levebrød. Med andre ord personer som sannsynligvis oppnår økonomisk gevinst ved at temaet "Generasjon Y i arbeidslivet" er et aktuelt og relevant tema. Vi oppdaget også at det var lite forskning å vise til når det gjelder påstandene om Generasjon Y.

I denne oppgaven ønsket vi derfor å finne ut om tre av de mest sentrale og gjentakende påstandene faktisk stemmer for vår valgte målgruppe. Vi har også forsøkt å finne ut om denne typen generasjonsbeskrivelser kan brukes for å forstå en hel generasjon, slik flere av publikasjonene antyder. For oss var dette et spesielt spennende tema å utforske siden vi selv er en del av dette generasjonsbegrepet. Videre håpet vi at de konklusjonene vi til slutt ville sitte igjen med ville være nyttig for oss i en fremtidig jobb innen HR og personal; Trenger vi faktisk å tilrettelegge for Generasjon Y i arbeidslivet, eller er ikke dette et viktig fokus? På bakgrunn av den økte forekomsten av artikkelpublikasjoner om dette temaet i norske media, er det vår opplevelse at temaet blir stadig mer aktuelt.

1.2 Problemstillingens aktualitet

Som nevnt ovenfor er Generasjon Y et aktuelt tema i norske medier. Den tidligst publiserte artikkelen er datert 1999 (Nordhaug). Denne artikkelen predikerer generasjonens hyppighet i forhold til jobbskifte, lojalitet til arbeidsgiver og ulike motivasjonsfaktorer. Det skrives fortsatt om Generasjon Y i dag. De fleste artiklene kommer med påstander og beskrivelser om hvordan generasjonen er, men det er også artikler som mener at det som sies om den såkalte Generasjon Y er myter.

En artikkel i Magma viser til en undersøkelse gjennomført av Deloitte (Lem 2016, 12) som også kommer med beskrivelser som skal passe arbeidstakere født etter 1982. Artikkelen “De er generasjon tilbakemelding” ble publisert i Aftenposten i 2015. Her sies det at Generasjon Y ønsker hyppige tilbakemeldinger, fleksitid og mer ansvar (Sjøberg, 2015). Den yngre generasjonen vil være mer krevende for arbeidsgiver å håndtere. Online skriver om Generasjon WHY (Ravnsborg 2015), som er en annen betegnelse på generasjonen. Denne artikkelen sier at de ulike generasjonene i arbeidslivet kommer til å by på problemer.

På den andre siden har vi artiklene som er uenig i de mange beskrivelsene av den såkalte Generasjon Y. Dagens Næringsliv publiserte 10. mai 2016 artikkelen “Generasjonsbløff”, som hevder at generasjonstrender ikke finnes (Døving 2016). Tidligere samme år skrev Linda Lai en artikkel med overskriften “Generasjonsmyten” (2016). Her er et lite utdrag fra artikkelen:

“Generasjonsforskjeller er en lønnsom gjekk. Mange studier viser at det handler mer om myter enn virkelighet (...). Generasjonsforskjeller er et evig aktuelt tema. Det holdes utallige foredrag og skrives mange bøker om temaet. Rådgivning om generasjonsforskjeller er blitt en egen industri. Ledere rådes til å lede ut fra hvilken generasjon medarbeideren tilhører.”

Det er altså ikke alle som er enige i de mange beskrivelsene av Generasjon Y. Likevel virker det som om overvekten i de norske mediene som tar for seg dette temaet, stiller seg bak generasjonsbeskrivelsene. Nettopp dette med at ledere rådes til å tilrettelegge for den yngre generasjonen er det vi mener gjør avhandlingen vår aktuell. Ledere tilbys kurs for hvordan håndtere Generasjon Y, det skrives bøker, artikler og det holdes foredrag om tema. Det at det finnes lite forskning som understøtter det som hevdes, ser ikke ut til å være til hinder når det kommer til å uttale seg om generasjonen. På bakgrunn av dette mener vi at vår problemstilling er meget relevant.

1.3 Formål

Formålet med forskningsprosjektet er todelt:

Formål 1: Å vurdere om de valgte påstandene om Generasjon Y stemmer for utvalget

Formål 2: Å vurdere om generasjonsperspektivet er en god forklaring på unge arbeidstakeres behov i Norge i dag

1.4 Problemstilling

Problemstillingen vår er som følger; ”Hvilken nytte gir de dominerende beskrivelsene av Generasjon Y for å forstå unge arbeidstakere i Norge i dag?”.

For å svare på problemstillingen vil vi teste om følgende påstander som tilknyttes Generasjon Y stemmer for valgt målgruppe:

- *Generasjon Y vil bytte jobb hyppigere enn tidligere generasjoner*
- *Generasjon Y har et stort behov for tilbakemelding på eget arbeid*
- *Generasjon Y er veldig opptatt av å ha en balanse mellom jobb- og privatliv*

1.5 Avgrensninger

Det ideelle ville vært å kunne generalisere funnene våre til hele populasjonen. Ettersom vi ønsket å kunne gå i dybden, og innhente mye informasjon fra informantene våre, ble det naturlig å velge kvalitativ metode. I tillegg hadde vi for knapt med tid til å kunne ha stor nok utvalgsstørrelse til å generalisere. Oppgaven er derfor avgrenset til vårt utvalg av Generasjon Y. Utvalget er videre avgrenset til unge arbeidstakere som nylig (1-2 år siden) kom ut i en fulltidsjobb, i ulike bransjer. Vi har også måttet være selektive i valg av hvilke beskrivelser av generasjonen vi ville bruke i oppgaven. Ettersom det finnes mange påstander om generasjonen som går i ulike retninger, avgrenset vi dette til tre påstander som vi oppfattet som de mest sentrale og gjentakende.

1.6 Begrepsavklaringer

1.6.1 Generasjon Y

Generasjon Y er en gruppe mennesker som antas å ha lignende karakteristikk på grunn av spesielle sosiale, kulturelle, økonomiske og teknologiske miljøer som forblir relativt konsistente for bestemte tidslommer. Dette begrepet bygger på en antakelse om at personer født i en bestemt tidsperiode med likeartede miljøer rundt dem under oppveksten og tenårene vil føre til lignende karakteristikk hos denne gruppen (Sheahan 2005, 2). Det er forskjellige definisjoner på hvilket tidsrom Generasjon Y ble født, og vi har valgt Peter Sheahan sin definisjon hvor tidslinjen spenner fra årstallet 1978 til 1994.

Denne generasjonen blir referert til med flere betegnelser som “Generation Next”, “Millennials”, “Generation WHY” og “Echo Boomers” (Sheahan, 2005, 3). Vi har valgt betegnelsen Generasjon Y siden det er denne betegnelsen som synes å bli oftest brukt i Norge.

1.6.2 Hyppig jobbskifte

Med hyppig jobbskifte så mener vi arbeidstakere som bytter jobb oftere enn tidligere generasjoner. Vi velger å se på de arbeidstakerne som skifter jobb eksternt, med det mener vi de som velger å gå fra en virksomhet til en annen, og ikke internt jobbskifte i virksomheten.

1.6.3 Tilbakemelding

Å få tilbakemelding på det man gjør er en viktig del av vår ferdighetsutvikling, da man ikke kan forbedre seg uten å ha kunnskap om behovet for endring og hva som betraktes som god prestasjon (Harige 2006, 150). På denne måten kan man legge til noe ved tidligere prestasjoner, slik at man ved neste anledning regulerer ut fra de tidligere resultatene. Med tilbakemelding inkluderer vi her alle former for positiv- og negativ kritikk, samt andre former for ros og anerkjennelse.

1.6.4 Fleksibel arbeidshverdag

Hva som defineres som en fleksibel arbeidshverdag vil variere ut i fra hvem man spør. Derfor vil informantenes egen oppfatning av en fleksibel arbeidshverdag være defineringsgrunnlaget. Fleksible arbeidstidsordninger vi har lagt fokus på er fleksitid, hjemmekontor, start/slutt

arbeidstid, avspasering og fordeling av arbeidstimer. Fleksibilitet til å avgjøre hvor og når de fullfører oppdrag er også en aktuell ordning (Alsop 2008, 14).

1.6.5 Balanse jobb- og privatliv

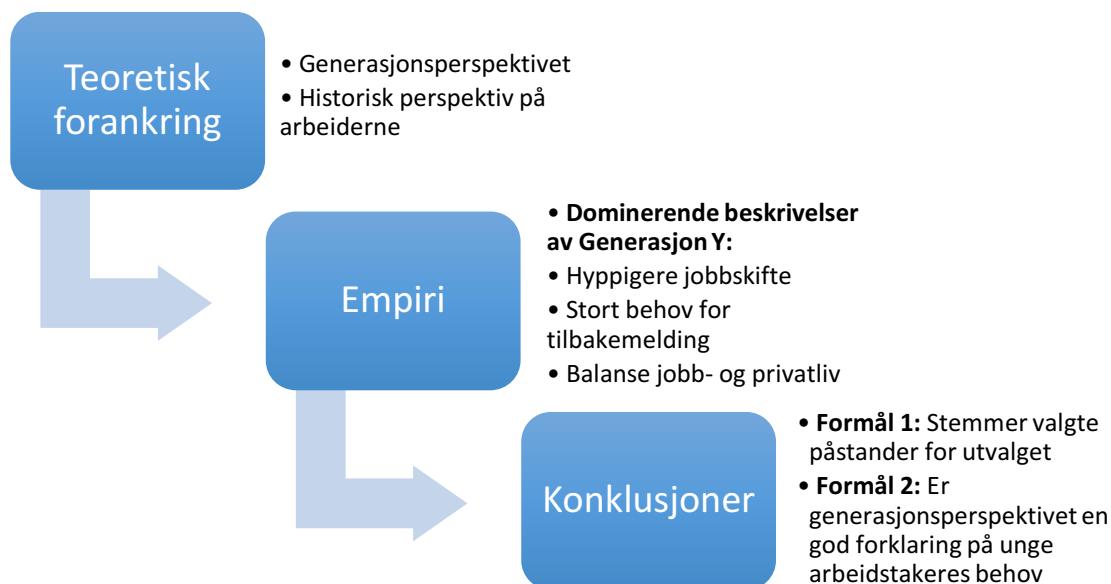
Peter Sheahan påstår blant annet at Generasjon Y er ”livsstilssentret”. Dette defineres som å være fokusert på din personlige livsstil (Sheahan 2005, 28). Vår tolkning av en såkalt balanse mellom jobb- og privatliv er at man har en arbeidshverdag som tillater å tilbringe tid med familie og personlige interesser i den grad man selv ønsker.

1.7 Hvem avhandlingen rettes mot

Oppgavens tema er generasjonsforståelse, og vi håper derfor at alle med interesse for dette temaet vil finne oppgaven vår interessant. Hovedsakelig er oppgaven vår rettet mot arbeidsgivere, og kanskje spesielt HR og personalavdelingen. Vi håper også at våre funn kan være nyttige for ledere, og ikke minst kurs- og foredragsholdere som tar for seg Generasjon Y som tema. Etersom media hyppig skriver artikler om Generasjon Y, er også denne avhandlingen rettet mot medier som skriver om dette temaet. Avhandlingen er også beregnet for studenter og forskere med en interesse for Generasjon Y, som ønsker å bruke oppgaven som utgangspunkt for videre forskning.

1.8 Oppgavens struktur

Illustrerende modell for oppgavens oppbygging:



Modell 1: Oppgavens struktur

2.0 Generasjonsperspektivet

2.1 Generasjon og livsløp

I en livsløpsanalyse står livsløpets struktur og kohorter som beveger seg gjennom dette livsløpet sentralt. Med *kohort* mener man vanligvis fødselskohort, som betyr at livsløpets startpunkt er felles. En fødselskohort kan gjelde personer fra kun ett fødselsår, eller over en lengre periode (Frønes & Kjølørød 2010, 393). Frønes og Brusdal skriver at ordet *generasjon* peker på hvordan ulike sett av kohorter er formet som generasjoner av sine historiske perioder og sine livsløp. Begrepet *historisk generasjon* omhandler personer som var unge i samme periode, og dermed har en felles historiske forankring. *Livsløp* omhandler hvordan livets gang struktureres, hvor både biologisk basert livssyklus og livets løp organisert av historiske og sosiale forhold inngår (2010, 349).

Frønes og Brusdal trekker også frem at aldersfaser og livsløp skapes på ulik måte i ulike historiske perioder, og dermed skapes ulikt for ulike sosiale grupper og ulike generasjoner.

Faktorer som etnisk bakgrunn, sosial klasse, kjønn og andre lokale eller regionale forhold har påvirkning på livsløpet og utformingen av livsfasene. Forfatterne bruker et eksempel hvor en singel 25 år gammel kvinne er opptatt av utdanning og backpacking i utlandet, mens en annen kvinne på samme alder er uten utdanning og har tre barn. Disse to kvinnene er i samme aldersfase, men i forskjellige livsfaser og livsløp (2010, 395).

2.2 Historisk forankring

Sosiolog Karl Mannheim (1952) beskriver barndommen som en periode hvor barn formes av samfunnets verdier og tradisjoner, og at dette skjer gjennom institusjoner, familie og lokalsamfunnet (gjengitt i Frønes & Kjølørød 2010, 394). I generasjonsteori er gjerne ungdomstiden foreslått som den formende perioden i livsløpet. En del av våre allmenne kulturelle fortellinger, er ideen om at unge står for det nye. Ungdommen møter verden med friske nye blikk uten eldre generasjoners historiske ballast. Mannheims teorier sier at de verdiene og den forståelsen man tilegner seg i ungdomstiden, i stor grad følger oss i det videre livsløpet (gjengitt i Frønes og Kjølørød 2010, 394).

Frønes og Brusdal skriver at ulike sosiale klasser eller grupper har ulike livsløp basert på ulikhet i kultur og ressurser, men samtidig at det å være ung i samme tidsperiode vil gi en felles historisk forankring. En generasjon eller kohorts posisjon i den historiske utviklingen har mye å si for hvordan livsløpet blir (Frønes & Kjølørød 2010, 394). Som vi har vært inne på tidligere er det i ungdomstiden sentrale livsløpsvalg skapes, ifølge livsløpsteoriene. Ungdomstiden er en fase hvor forandring lett forekommer fordi unge ikke er festet i forpliktelser og ansvar slik som de eldre er.

Frønes skriver i boken «Livsløp - oppvekst, generasjon og sosial endring» at historiske generasjoner refererer til personer som har forankring i samme historiske periode med felles historisk erfaring. Her trekker han frem Generasjon X eller Z som «moderne betegnelser» på dette. Disse betegnelsene forteller at visse fødselskull har felles opplevelser. Han argumenterer også for at generasjonsbetegnelser nesten alltid referer til en løs avgrensning av ungdomstiden. Ungdomstiden anses som den sentrale formingsperioden, eller orienteringsfasen som Mannheim (gjengitt i Frønes, Heggen & Myklebust 1997, 60) omtaler den som. Videre trekker Frønes frem at ulike generasjoner opplever ulike historiske

betingelser, i tillegg til at de forestiller seg sin fremtid og sine liv på forskjellige måter (Frønes et al. 1997, 60).

Frønes et al. mener at historisk utvikling nedfeller seg som betingelser for individers liv og valg, men at deres valg er avhengig av mer enn disse historiske betingelsene. Forfatterne trekker frem flere vesentlige elementer i forståelsen av samspillet mellom individets ulike tilpasningsvilkår. Elementer som alder, geografisk tilknytning (land og region) og sosial bakgrunn er noen av dem. Det handlede, reflekterende og meningsdannende individ vektlegges også i tillegg til de strukturelle forholdene (Frønes et al. 1997,11).

2.3 Generasjonsbegrepet

Kirsten Danielsen viser til at den vitenskapelige begrepsbruken av begrepet «generasjon» er flertydig. Hun hevder at årsaken til begrepets mange betydninger er at begrepet har diffundert inn til akademia fra gaten, og i overføringen beholdt betydningsflerfoldigheten (Danielsen 1994, 8). Marias (1967) mener derimot at dette ikke er årsaken, men filosofers, historikers og samfunnsforskeres ambisiøse prosjekter med begrepet generasjon (gjengitt i Danielsen 1994, 8). Generasjonsbegrepets mangetydighet er kanskje det største problemet med generasjonsforskning (Danielsen 1994, 9).

Karl Mannheim (1952) hevder at personer som tilhører samme generasjon deler et felles ståsted i den historiske og sosiale utviklingsprosessen. Dette felles ståstedet fører til at disse personene deler oppfatninger og livsanskuelse med andre på samme alder på bakgrunn av felles erfaringer (gjengitt i Danielsen 1994,10). Videre kaller Mannheim de som har samme tidsmessige forankring og deler oppfatning for en generasjonsenhet. Det trekkes også frem at alle født innenfor samme tidsperiode ikke nødvendigvis tilhører den såkalte generasjonsenheten. En forklaring på denne påstanden er at for å bli betraktet som en generasjonsenhet, må man ha en felles erkjennelse og følelse av tilhørighet til en bestemt generasjon og gi tidens tegn sin tilslutning. En av generasjonsenhetens kjennetegn er at med tilhørighetsfølelsen kommer generasjonsbevisstheten. En generasjon defineres ut i fra og får sitt navn fra dens forhold og tidsmessige plassering i en bestemt historisk periode. Det argumenteres for at det er historien som produserer generasjoner. Det pekes også at det kun er

deler av en generasjon som utgjør disse såkalte generasjonsenhetene (gjengitt i Danielsen 1994, 11-12).

Danielsen oppsummerer ved å si at det er viktig å holde fast ved at generasjoner har mange av de samme historiske erfaringene. Generasjoner er tilknyttet historien som former den, og er bærer av disse formende prosessene. Hun mener derfor at man er nødt til å beskrive den historiske tiden som formet dem for å forstå en generasjon. "Når vi snakker om generasjoner så impliserer det - i den snevre betydningen av ordet (generasjonsenhet) - at generasjonen har bevissthet om seg selv; en må ha en følelse av å tilhøre "vår tid"", skriver Danielsen. Generasjonsbegrepet refererer til et kollektiv som individer delvis eller helt føler de er en del av (1994, 12).

3.0 Arbeiderne- et historisk perspektiv

3.1 Tidligere generasjonsbeskrivelser

For å kunne vurdere om generasjonsperspektivet er en god forklaring på unge arbeidstakers behov i dag, er det hensiktsmessig å se på hva som kjennetegner de tidligere generasjonene. Inndelingen av de ulike generasjonsbegrepene bygges på et grunnlag om at det er ulikheter mellom dem. For å finne ut om påstander som at "Generasjon Y har større behov for tilbakemeldinger" stemmer, bør man også se på de tidligere generasjonsbeskrivelsene. I dette kapitlet vil vi derfor fremlegge beskrivelser av generasjonene innenfor tidsperspektivet 1925 til 1979. Dette er noen av generasjonene født før Generasjon Y.

3.1.1 Tradisjonallister (1925-1945)

Sheahan argumenterer for at utsagn som "det er akkurat som når jeg var tenåring tilbake på 1960-tallet" om dagens tenåring, er feil. Han mener at verden på 1960-tallet sammenlignet med verden i dag, er så forskjellige at det er til det ugjenkjennelige. Ifølge Sheahan er det helt umulig at dagens tenåring ligner på tenåring fra tidligere generasjoner. Dette skal skyldes sosiale og samfunnsmessige endringer (2005, 4). Ifølge Alsop er historiske begivenheter av relevans for denne generasjonen blant annet Den store depresjonen, Pearl Harbor, 2.verdenskrig, Koreakrigen og Den kalde krigen. Trekk ved Tradisjonallistene sies å være at

de er pålitelige, de har respekt for autoriteter og en solid jobbetikk. Alsop trekker også frem at de er rigide, samt sosialt og finansielt konservative (2008, 13).

3.1.2 Baby Boomers (1946-1964)

Nøkkelhistoriske hendelser i Baby Boomers tid for å nevne noen var Vietnamkrigen, den første månelandingen, attentatet mot John og Robert Kennedy og Luther King Jr. Karakteristikk ved generasjonen er at de er ”workaholics”, idealistiske, lojale, materialistiske og opptatt av verdifulle jobbtitler og hjørnekontoret (Alsop 2008, 13). Sheahan trekker frem andre trekk som at de er motstandere av endringer, og at de ikke bryr seg om teknologi. Man må gjøre seg fortjent til lønnen, og det er en selvfølge å respektere de eldre. For å oppnå karrierestigning hevdes det at denne generasjonen jobbet seg til toppen hos samme arbeidsgiver (2005, 4).

3.1.3 Generasjon X (1965-1979)

Denne generasjonen er forgjengeren til Generasjon Y. Generasjonen beskrives som selvhjulpne, tilpasningsdyktige, kyniske og ressursfulle. De forstår teknologi, og har mistillit til autoriteter (Alsop 2008, 13). Den canadiske forfatteren Douglas Coupland utga boken Generasjon X i USA 1991. Boken fikk umiddelbart status som kultbok. Generasjon X har blitt et begrep etter at boken har blitt utgitt på en rekke språk i den vestlige verden, blant annet på norsk. Bokas hovedpersoner, som er en del av Generasjon X, introduseres med følgende bakgrunn: ”De er født på 60-tallet, oppvokst med skilsmisser og atomtrussel, merket av 80-tallets jappe-bevegelse og nedgangstider – de representerer den nye tapte generasjonen” (Coupland 1994, 93).

3.2 Historie

I likhet med at det er hensiktsmessig å se på beskrivelser av tidligere generasjoner for å se om de skiller seg ut fra Generasjon Y, er det også interessant å se på endringer i arbeidsmarkedet. Å se på utviklingen i arbeidsmarkedet over tid, kan hjelpe til å gi mer innsikt i hvorfor karakteristikk tilegnet de ulike generasjonene er som de er. I et arbeidsmarked med høy usikkerhet og arbeidsledighet for eksempel, er det også kanskje naturlig at man ikke roper så høyt om fleksitid eller ønsker om å bytte jobb.

3.2.1 1960-tallet

På 1960-tallet var arbeidsmarkedet preget av byråkrati, hvor arbeidstakerne var forankret i solide institusjonelle realiteter. Det var stabile fagforeninger, store selskaper, med relativt faste markeder som orienterte dem. Det virket lenge som at den store amerikanske kapitalismen hadde nådd sin topp, og at arbeiderklassen ville fortsette i sporene de den gang var i (Richard Sennett 2006, 6). I det 20. århundret sluttet arbeiderne seg til prosessen med strategisk planlegging. Det ble viktigere med ambisjoner i det lange løp i stedet for utbrudd som kun ga kortsiktige belønninger (Sennett 2006, 22-23). Av generasjonene vi har valgt å ta med i denne oppgaven, er det kun Tradisjonelistene som regnes som en del av arbeidsmarkedet på denne tiden. På 60-tallet var denne generasjonen mellom 15-35 år.

3.2.2 1970-tallet

Professoren Michael Laskaway ved New York universitetet gjennomførte en studie hvor han sammenlignet karriereplanleggingen til de unge voksne på 1970-tallet og unge voksne fra 2000-tallet, hvor begge gruppene var universitetsutdannet og ambisiøse. De ”unge voksne” på 70-tallet utgjorde den yngste delen av Tradisjonelistene som var i alderen 25-45 år, og den eldste delen av Baby Boomers som var mellom 6-24 år. Funnene til Laskaway var at de unge voksne på 1970-tallet hadde ambisjoner rettet mot langsiktige strategiske gevinster, de var i stand til å verbalisere mål, og de var spesielt gode på å uttrykke sine behov for å være lykkelige. Den andre gruppen Laskaway studerte tenkte mer på umiddelbare gevinster, ikke de som kom i fremtiden. De hadde også vanskeligere for å definere sine mål (Sennett 2006, 79).

3.2.3 1990-tallet

På denne tiden var generasjonene Tradisjonelister, Baby Boomers og Generasjon X i arbeidslivet. Tradisjonelistene var mellom 45-65 år, Baby Boomers 26-44 år, og Generasjon X var mellom 11-25 år. Tidlig på 1990-tallet ble den faste og stabile identiteten til den moderne arbeider endret gjennom kvinners sosiale stilling, teknologiske og strukturelle forandringer i den globale økonomien, samt høy arbeidsledighet. Dette har bidratt til å problematisere det ”voldelige hierarkiet” hvor den moderne arbeider ble etablert. Et resultat

av dette ble at det å være arbeidstaker ikke lenger ble så sikkert som det en gang var (Du Gay 1996, 2-3).

Arbeidsledighet og arbeidsmarkedstiltak preget starten av 1990-tallet, men tok seg opp med full sysselsetting og press på arbeidsmarkedet mot slutten av tiåret. Arbeidsstokken ble stadig større og flere kom i arbeid (Rønning 2002). Noen stikkord for det nye arbeidslivet er omstilling, økende kompleksitet og økende intensitet. Det er blitt færre som arbeider i den vareproduserende industrien og i primærnæringene, mens et stort flertall arbeider i såkalt kunnskapsbasert arbeid og/eller servicearbeid (Rønning 2002). I mindre økonomier som i Norge er samfunnet stabilt, men økonomien er ikke stillestående av den grunn. Den nordeuropeiske kant har klart å kombinere en relativ stabilitet med vekst, har bevart en mer rettferdig fordeling av rikdom og har en generelt høyere standard av livskvalitet, i forhold til for eksempel USA og Storbritannia (Sennett 2006, 17).

3.2.4 Dagens moderne arbeider

I dagens arbeidsmarked er Baby Boomers, Generasjon X og Generasjon Y representert. Ettersom Tradisjonelistene er i alderen 71-91, kan vi anta at denne gruppen er representert i mindre grad enn de øvrige generasjonene. Baby Boomers er nå 52-70 år, Generasjon X 37-51, og den yngste generasjonen i arbeidslivet er Generasjon Y i alderen 22-38. Personer under 22 år har også hatt sin innmarsj i arbeidslivet, men utgjør foreløpig en liten andel av arbeidsmarkedet. Den yngste generasjonen, såkalt Generasjon Z, starter fra fødselsåret 1996 og utover (HR Norge).

Dagens moderne arbeidstaker beskrives som en slags egen kompetansebedrift der man selger eller leier ut sin arbeidskraft til markedspris. Individene blir mer frie og uavhengige, samtidig som de er mer knyttet til hverandre enn noensinne på grunn av sine mange nettverk og gjensidige koblinger (Ladegård 1999). I boken ”Markedets fremtid – kapitalismen i krise?” skriver Karl Fredrik Tangen om det såkalte nye arbeidslivet. Det påstås at i det nye arbeidslivet er kunnskap den dominerende ressursen, kreativitet er den dominerende egenskapen og at en arbeiders unike egenskaper vil bli verdsatt (Madsen & Øyen 2010, 115). Tangen skriver videre at det er et behov for å ha det morsomt på jobb, inneha kunnskap, være kreativ og realisere seg selv. Dette skal være den såkalte nye arbeiderens ønske, og samtidig samfunnets krav (Madsen & Øyen 2010, 119).

3.2.5 Identitet

Marcel Mauss (1979) kom i 1938 med aksiomer om at ”personen” eller ”jegét” er en kulturell og historisk sammensatt kategori. Siden den gang har det blitt funnet antropologisk bevis og funn i historisk forskning som indikerer at den moderne vestlige ”idé” av en person må bli sett i sammenheng med det rasjonelle, bevisste og selvstyrte vesen (Du Gay 1996, 51). Mennesket blir påvirket av en rekke faktorer som former dem til den de blir, ikke kun det kulturelle og det historiske (Sennett 2006, 72). Foucault (1980:221) mente at de som styrer organisasjonen ønsker å strukturere andres handlinger så langt det er mulig. Det vil si at de har som mål å forme, lede eller påvirke utøvelse av handlinger av en eller flere personer (Du Gay 1996, 54).

4.0 Dominerende beskrivelser av Generasjon Y

Mangler ved empirisk forskning kan føre til at forenklete modeller oppfattes som sannheter uten at de er begrunnet i empiri. Empiriske undersøkelser har også ofte innskrenket teoretisk vokabular. Frønes et al. (1997, 9-10) mener at innen sosiologien har en manglende evne til utvikling av komplekse modeller som fokuserer på både empirisk analyse og teoretisk elaborering, skapt et skille mellom empirisk forskning og det som ofte omtales som teori. Kildene vi fremlegger som skildrer Generasjon Y, og generasjonsbeskrivelsene generelt, brukes som empiri og ikke som teoretisk grunnlag.

4.1 Hyppigere jobbskifte

Mange ledere er bekymret for høy turnover blant Generasjon Y, skriver Bruce Tulgan i sin bok ”Not everybody gets a trophy” (2009, 148). I de fleste organisasjoner har turnoveren blant nyansatte gått jevnt oppover de siste to tiårene. Der turnoveren er høyest er blant de arbeidstakerne som har fra null til to års ansiennitet og nest høyest blant ansatte med to til fem års ansiennitet. Det fremlegges flere grunner til at det er slik. Generasjon Y kommer ut i et arbeidsmarked hvor det er total jobbmobilitet. Mange ser på sin første jobb som en liten brikke inn i det store spillet, hvor man får klatre litt som man vil, og selve jobben blir mindre viktig i det store og det hele. Ifølge Tulgan ønsker Generasjon Y det perfekte liv og karriere med en god jobb, familie på fire og stort hus (Tulgan 2009, 148).

Så snart arbeidstakere i Generasjon Y begynner å tenke at deres behov og ønsker ikke oppfylles, så vil de starte prosessen med å se seg etter en ny jobb (Tulgan 2009, 154). Forfatter av ”The trophy kids grow up”, Ron Alsop, hevder at Generasjon Y ønsker å tilegne seg så mye kunnskap som mulig. De er opptatt av å hele tiden oppleve noe nytt. Andre faktorer de setter høyt er ros og tilbakemeldinger, samt regelmessige forfremmelser og høyere lønninger (2008, 25).

Alsop sier at selv om Generasjon Y har store forventninger til hva arbeidsgiver kan tilby dem, bør ikke organisasjoner forvente noe særlig lojalitet tilbake. På grunn av deres enorme forventninger, så har de fleste i Generasjon Y ingen intensjon om å slå seg til ro i lang tid med én arbeidsgiver. De har alltid en fot utenfor døren, og ser fremover mot sitt neste store karrieresteg. Hvis en jobb ikke er fullstendig tilfredsstillende, vil de forlate arbeidsgiveren med en gang (Alsop 2008, 31). I tillegg til hyppige og detaljerte prestasjonsoppdrag, ønsker Generasjon Y ifølge Alsop at arbeidsgiver skal pleie deres karriereutvikling (2008, 77). Generasjonen sies å være materialistiske fordi de gjennom livet har fått mye penger og materielle ting. Likevel blir de ikke begeistret på lik linje som foreldrene ble. Pengenes kraft blir derfor forminsket. De kjenner sin verdi og vet de har alternativer, så å få riktig lønn er bare det første av de mange kravene på lista skriver Sheahan i ”Generation Y: thriving and surviving with Generation Y” (2005, 28).

PricewaterhouseCoopers utførte en undersøkelse kalt ”Millennials at work: Reshaping the workplace”, hvor respondentene var under 31 år og nyutdannede. PwC sammenlignet sin egen undersøkelse fra 2011 med en undersøkelse som ble gjennomført i 2008. De undersøkte hvor mange arbeidsgivere Generasjon Y forventet å ha i arbeidslivet. I 2008 var det 75 prosent som forventet å ha mellom to og fem arbeidsgivere, mens i 2011 så var det en nedgang på 21 prosent, da det kun var 54 prosent av Generasjon Y som forventet å ha mellom to og fem arbeidsgivere. I 2011 regnet over en fjerdedel med å ha seks arbeidsgivere eller mer, sammenlignet med undersøkelsen fra 2008, som kun viste 10 prosent (PwC 2011, 4). ManpowerGroup gjennomførte en jobbskifteundersøkelse i 2013 hvor de undersøkte arbeidstakere i alle aldre. Når det kom til Generasjon Y forventet 33 prosent at de ville bli i jobben under 1 år, 30 prosent forventet å bli i jobben i 1-2 år og 5 prosent forventet å bli i 10 år eller lenger. Når det kom til hvor mange som hadde skiftet jobb i løpet av de siste fire årene var det 59 prosent av de under 30 år som hadde skiftet. Den viktigste årsaken til at disse byttet

jobb oppga de å være at de ønsket større utfordringer. ManpowerGroup fant også ut at høyere lønn var veldig viktig i deres fremtidige jobb (2013).

4.2 Behov for tilbakemelding

“Mennesker er født med et grunnleggende behov for bekreftelse og oppmerksomhet, og mangel på tilbakemeldinger kan være direkte ødeleggende”, hevder Jan Spurkeland i sin bok Relasjonskompetanse (2005, 79). En av de gjentakende påstandene om Generasjon Y er at de har et stort behov for tilbakemeldinger. Forfatteren Ron Alsop støtter opp under disse påstandene og mener at mens tidligere generasjoner har forholdt seg til filosofien om at ”no news, is good news”, vil Generasjon Y trenge hyppigere og mer positive bekreftelse fra sine ledere for å bygge selvtillit og en følelse av trygghet. Videre hevder han at dette kan begrunnes med hvordan de gjennom hele oppveksten har blitt overøst med kjærlighet, ros og med et skolesystem som har blitt mer tilrettelagt for løpende vurdering og hyppigere tilbakemelding i løpet av årene (Alsop 2008, 76). De er vandt til å få anerkjennelse for hvert eneste lille delmål på veien. En tilbakemelding årlig eller halvårlig vil ikke være i nærheten av nok for dem, da de gjerne vil ønske å få tilbakemelding ukentlig og daglig, slik at de til enhver tid kan ha en bilde av hvordan de ligger an (Alsop 2008, 76). Videre hevder han at bakgrunnen for behovet er at tilbakemeldinger bygger deres selvtillit og får dem til å føle seg mer sikre, og bekrefter at karrieren deres er på vei fremover. Det hele hjelper dem til å forstå hvordan de kan bli bedre og avansere fortere for å kunne klatre på karrierestigen (Alsop 2008, 77).

Tulgan bygger også opp under disse påstandene, da han påpeker at anerkjennelse og korrigeringer gjennom tilbakemeldinger vil kunne være vel så viktig for motivasjonen og produktiviteten deres som lønn og andre økonomiske kompensasjoner (Tulgan 2009, 5). I PwCs undersøkelse påpekes også generasjonens ekstra behov for tilbakemeldinger. Her hevdes det at en av generasjonens sterkeste egenskaper er å forvente detaljert og regelmessig tilbakemelding, samt skryt og anerkjennelse når de har gjort en god jobb. De påpeker også at bedriftene de har sett på som er best på å håndtere Generasjon Y, er de som også forstår viktigheten av å gi regelmessig og strukturerte tilbakemeldinger (PwC 2011).

Sheahan hevder at alle mennesker trenger anerkjennelse for sitt arbeid, forskjellen er at Generasjon Y vil kreve det. De liker at deres deltakelse og arbeid blir lagt merke til og at de føler seg sett (Sheahan 2005, 187, 103). Anerkjennelsene trenger ikke være store og kostbare, men små kommentarer og tilbakemeldinger vil være nok, og om man gjør dette i plenum vil det være svært motiverende for den ansatte (Sheahan 2005, 187). Denne generasjonen ønsker at deres sjef skal fremstå som en mentor og veilede dem, fremfor å gi dem ordre og sjefe dem rundt (Sheahan 2005, 102).

I utdraget "How millennials use feedback to their advantage" fra boken "What Millennials Want from Work" skrevet av forskerne Jennifer J. Deal og Alec Levenson (2016), hevdes det at også sosiale medier og dagens teknologi er en av årsakene til det sterke behovet for tilbakemeldinger. Facebook, Instagram og andre typer sosiale nettverk gir muligheten for å poste bilder, tekster og statuser for så å få umiddelbar tilbakemelding i form av "likes" og kommentarer når man enn måtte ønske det. Med disse vanene blir det fort til at dette også blir gjeldende og forventet på arbeidsplassen. Tilbakemeldingene trenger ikke være omfattende evalueringer for hver ting som blir utført, men de ønsker å forstå hva de gjorde bra så de kan fortsette å gjøre det bra, samt hva som kan forbedres til neste gang. Videre viser utdraget deres til tall som viser at der hvor 62 prosent av Generasjon Y ønsker utviklende tilbakemeldinger én gang i måneden eller oftere, oppgir kun 29 prosent at de får tilbakemelding så ofte. De konkluderer videre med at Generasjon Y altså ikke er i nærheten av å motta nok tilbakemeldinger i forhold til hva de ønsker (Deal & Levenson, 2016).

4.3 Fokus på balanse mellom jobb- og privatliv

Alsop mener at Generasjon Y ser på det å ha balanse mellom jobb- og privatliv som en rettighet. De ønsker hele pakken: fleksitid, hjemmekontor, komprimerte arbeidsuker, deltidsalternativer og permisjonsordninger. Han skriver videre at det tradisjonelle arbeidsmønsteret kanskje aldri vil bli det samme igjen med den nye generasjonen sin ankomst i arbeidslivet. Generasjon Y ønsker endring, og jobber for å få fleksibilitet "øverst på prioriteringslista" (2008, 121). Ifølge Alsop har også Baby Boomers og Generasjon X forhandlet seg frem til noe fleksibilitet. Likevel mener han at de tidligere generasjonene ikke er så intenst engasjert i å oppnå et balansert liv som den yngre generasjonen (2008, 121).

En fleksibel arbeidshverdag forklares som en arbeidshverdag som tillater den ansatte å tilbringe tid med familie og personlige interesser. Alsop trekker frem at en av de vanligste generasjonskonfliktene er antall timer man jobber på kontoret. Generasjon Y forventer en fleksibilitet til å avgjøre hvor og når de utfører oppdrag, og ønsker og måles på kvantitet og kvalitet på arbeidet som er gjort – fremfor når og hvor arbeidet ble utført (2008, 14, 26, 39). Den yngste generasjonen i arbeidsmarkedet ønsker kontroll over egne liv (Alsop 2008, 121).

Peter Sheahan (2005, 28) mener også at det er forskjeller mellom generasjonene. Generasjon Y ønsker all suksess og penger en karriere kan tilby, men i motsetning til den såkalte Baby Boomers-generasjonen er de ikke villige til å vie hele livet sitt til å oppnå det. Sheahan trekker frem at dette skyldes at Gen Y har sett foreldrene sine gi alt for organisasjonen de jobber for, uten å få noe tilbake. De ønsker ikke å gjøre samme feilen, suksess skal komme på egne vilkår. I likhet med Alsop skriver Sheahan at fleksible jobbtimer er viktig for Generasjon Y (2005, 28-29). Han beskriver generasjonen som livsstilssentrert (2005, 199), og at hvis jobben ikke passer med personlig livsstil, vil arbeidstakere i Generasjon Y i verste fall bare la være å møte opp på jobb. Sheahan trekker også frem at organisasjoner tvinges til å finne ordninger for dette på arbeidsplassen (2005, 29).

En annen beskrivelse av Generasjon Y er at de opptatt av frihet, med at de også liker å ha en timeplan. Dette forklares med at generasjonen vokste opp med ”tidens mest overfylte timeplan”. Problemet med fastsatte timeplaner på arbeidsplassen er at Generasjon Y er vant til at disse planene er tilpasset til deres livssituasjon, behov og ønsker (Tulgan 2009, 106). Tulgan trekker frem at Generasjon Y ønsker mer fleksibilitet i forhold til når de jobber, mer kontroll over tiden de jobber, og mer fritid utenfor jobb.

PwCs undersøkelse fokuserer også på Generasjon Ys forventninger til arbeidslivet, og om ledere og HR trenger å tilpasse strategiene sine i forhold til disse. Et av funnene de trekker frem i rapporten er at utvikling og balanse mellom jobb- og privatliv er viktigere enn økonomiske belønninger (PwC 2011, 4). Et annet funn er at 28 prosent mener at denne balansen er dårligere enn de forventet før de ble en del av virksomheten. PwC anbefaler at man skal gi generasjonen friheten til å ha en fleksibel arbeidsplan, og ikke bry seg om fremgangsmåte og når de stempler seg inn og ut (2011, 8, 25).

5.0 Metode

Formålet med vår oppgave er å avdekke om de dominerende beskrivelsene av Generasjon Y stemmer for vårt utvalg, og vurdere om dette generasjonsperspektivet er en god forklaring på unge arbeidstakers behov i dag. For å få til dette har vi valgt å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode. Kvalitativ metode er hensiktsmessig når man skal gå i dybden, undersøke fenomener som vi ikke kjenner så godt, og når vi ønsker å undersøke fenomener vi vil forstå mer grundig (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 32). Vi forsøker å få mye informasjon og data om et begrenset antall personer (Johannessen et al. 2010, 104), hvilket gir oss mulighet til å opparbeide forståelse og analyse av sammenhenger hos den enkelte (Malt 2015).

5.1 Forskningsdesign

For å forstå behov og meninger hos informantene har vi valgt å nærme oss et fenomenologisk forskningsdesign. Vi har ønsket å avdekke informantenes preferanser og behov, med fokus på temaene hyppig jobbskifte, tilbakemelding og balanse mellom arbeid og fritid, da dette er temaer som går igjen i de dominerende beskrivelsene av Generasjon Y. I fenomenologisk design er det vanlig å utforske meningsinnhold (Johannessen et al. 2010, 273), og utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen (Johannessen et al. 2010, 82). Her er det viktig å se på de ulike meningene og data fra intervjuene i lys av den sammenhengen de forekommer i (Johannessen et al. 2010, 82). Vi startet med å samle påstander, forskning og teori (empiri) om Generasjon Y, for så å utarbeide en intervjuguide med fokus på å avdekke preferanser, meninger og erfaringer rundt hver påstand om generasjonen.

5.2 Utvalg

Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål. Utgangspunktet for utvelgelsen er ikke representativitet, men heller hensiktsmessighet, da antall og grunnlaget for rekrutteringen gjerne er noe som kommer etter hvert som man arbeider med undersøkelsen (Johannessen et al. 2010, 107). Under en strategisk utvelgelse velger forskeren hvilken målgruppe det er nødvendig at deltar, for så å velge ut hvilke personer fra denne målgruppen

som skal delta i undersøkelsen (Johannessen et al. 2010, 106). Våre informanter er valgt ut på bakgrunn av at de sitter inne med kunnskap og livserfaringer som vi ønsket å få videre innsikt i (Ringdal 2013, 242). Vi benyttet oss dermed av en kriteriebasert utvelgelsesstrategi, hvor vi har valgt informanter som oppfyller kriterier vi har satt på forhånd (Johannessen et al. 2010, 109).

Våre kriterier har vært at alle informanter må være født innenfor tidsspennet definert som Generasjon Y. For å få litt variasjon har vi ønsket spredning i alder og har derfor bevisst plukket ut informanter fra ulike årskull. I teorien er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer, men antallet påvirkes av tid, økonomi og hvor omfattende undersøkelsen er (Johannessen et al. 2010, 104). Hensikten med kvalitativ metode er å få mye informasjon ut fra et begrenset antall informanter. Antallet informanter vil variere av problemstilling og måten dataen blir innsamlet på (Johannessen, et al. 2010, 104). På bakgrunn av at vi ønsket å gjennomføre relativt omfattende dybdeintervjuer valgte vi i første omgang å begrense utvalget til åtte informanter.

Vi ønsket lik fordeling mellom kjønnene i utvalget, da vi ville være åpne for interessante funn på tvers av kjønnene dersom slike skulle dukke opp i løpet av intervjuene. Utvalgsstørrelsen blir ofte satt når undersøkelsen nærmer seg slutten av undersøkelsesfasen, da man finner ut om man har fått samlet nok informasjon eller ikke (Johannessen et al. 2010, 105). Vi følte vi fikk tilstrekkelig informasjon fra de åtte intervjuene, og valgte derfor å holde oss til åtte informanter.

Alle informantene har fullført en bachelorgrad og er nå hos første eller andre arbeidsgiver etter studiene. For å få en spredning valgte vi ut informanter med ulik bakgrunn fra både privat- og offentlig sektor, og innen ulike bransjer. Nedenfor følger en utvalgstabell med mer informasjon om informantene:

Informantnummer	Alder	Sivilstatus	Syssetting
Informant 1	28	Singel, ingen barn	Studieveileder i utdanningssektoren (fast ansatt)
Informant 2	23	Singel, ingen barn	Prosjektleder i mediebransjen (fast ansatt)
Informant 3	29	Kjæreste, ingen barn	Driftsleder i transportbransjen (vikariat)
Informant 4	31	Samboer, ingen barn	Avdelingsleder i utdanningssektoren (fast ansatt)
Informant 5	25	Singel, ingen barn	HR-ansvarlig i IT-selskap (fast ansatt)
Informant 6	26	Kjæreste, ingen barn	HR-ansvarlig i transportbransjen (midlertidig ansatt, får fast stilling i mai)
Informant 7	26	Singel, ingen barn	Kursholder og salgsansvarlig, sikkerhetsbransjen (fast ansatt)
Informant 8	27	Samboer, ingen barn	HR offiser i offentlig sektor, avdeling logistikk (engasjement)

Modell 2: Utvalgstabell

5.2.1 Utvalgets representativitet

Som tidligere nevnt var ikke utgangspunktet for utvelgelsen vår representativitet. Vi synes likevel det er interessant å se på om utvalget vårt kan representere *noe*, og i så fall i hvilken grad. Et representativt utvalg kjennetegnes ved at utvalget representerer samtlige enheter (Johannesen et al. 2010, 241).

Arbeid er sentralt i nyere klasseforskning. Yrkestype er gjerne avgjørende for en persons økonomiske situasjon, og kan være en indikator i forhold til utdanningsbakgrunn og antall år på “skolebenken”. Det er derfor vanlig å ta utgangspunkt i aktørenes yrke hvis man ønsker å klassifisere klasseinndelinger (Dahlgren & Ljunggren 2013, 22).

Våre informanter har ikke profesjonsstudier som kirurg og psykolog, ei heller ufaglærte jobber som renhold eller barnehageassistent. Informantene våre er arbeidstakere, men har likevel stor grad av autonomi i sin stilling. Dahlgren og Ljunggren beskriver middelklassen som en klasseposisjon som verken går innenfor arbeiderklassen eller overklassen. Wright så på middelklassen som en klasse som ansettes, men som samtidig praktiserer en viss grad av

selvstendighet og frihet i sin stilling (gjengitt i Dahlgren & Ljunggren 2013, 23). Dette er en beskrivelse vi mener passer informantene som er brukt i avhandlingen.

Klassestrukturen er formet av sosiale relasjoner innen økonomien, og skiller seg ut i forhold til om den enkelte er arbeidsgiver, selvstendig næringsdrivende eller arbeidstaker (Dahlgren & Ljunggren 2013, 23). Dahlgren og Ljunggren skriver at ansettelsesform også er viktig, og henviser til Goldthorpe sin inndeling av to typer arbeidskontrakter; servicekontrakten (serviceklassen), som betyr lite overvåkning, sikre og gode lønninger, karrieremuligheter og høy grad av selvstendighet. Det motsatte er arbeidskontrakten (arbeiderklassen) (2013, 24).

Det Goldthorpe beskriver som servicekontrakten, stemmer også med vårt utvalg. Informantene er alle i jobber hvor det er lite overvåkning, gode lønnsforhold, karrieremuligheter og en nok så høy grad av selvstendighet. Vi mener derfor at vårt utvalg kan gå innenfor middelklassen, men ettersom utvalget vårt kun består av 8 informanter, er representativiteten fortsatt begrenset.

5.3 Semi-strukturert dybdeintervju

Individuelle intervjuer er den mest brukte måten for å samle inn kvalitative data, da det gir mulighet for fyldige svar og detaljerte beskrivelser (Johannesen et al. 2010, 135). Semi-strukturerte intervjuer er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer, og er en blanding mellom ytterpunktene, strukturerte- og åpne intervjuer (Johannesen et al. 2010, 138). Den gir mulighet for å fravike intervjuguiden dersom man ser behov for å endre rekkefølge og spørsmål, hvilket gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannesen et al. 2010, 137). Vår undersøkelse har som formål å kartlegge informantenes preferanser, holdninger og atferd i forhold til jobb og fritid. Vi har valgt å utarbeide en intervjuguide basert på våre hovedtemaer, og på denne måten kunne få mer sammenlignbare svar og gi oppgaven et mer valid resultat. Å benytte semi-strukturerte intervjuer ga oss muligheten til å gå mer i dybden hos informantene ved å stille oppfølgingsspørsmål, og ga oss mer fleksibilitet til å endre rekkefølgen på spørsmålene der vi følte det var behov for det.

5.3.1 Utarbeidelsen av intervjuguide

Intervjuguiden inneholder fem deler med ulike fokuspunkter; innledning, hyppig jobbskifte, tilbakemelding, balanse mellom jobb- og privatliv, samt individuelle forskjeller. Under hver del har vi valgt ulike målere. I hoveddelene som tester påstandene valgt for oppgaven, har vi fire kategorier målere tilpasset hvert spørsmål. Dette betyr at måleren viser hva vi ønsker å teste ved å stille det aktuelle spørsmålet. Flere av spørsmålene våre hadde som formål å måle det samme. På denne måten kunne vi få enda mer informasjon om fenomenene vi ønsket innsikt i. Dette var også bevisst for å kunne se på inkongruens/kongruens i informantens svar. Videre har vi vekslet mellom spørsmål som åpner opp for refleksjon, og ja/nei spørsmål. Dette for å lettere kunne plassere informantene i kategorier i ettertid. Dette er også årsaken til at vi har bedt informantene våre rangere ulike faktorer etter hva som er viktigst, mest motiverende, osv. Vi har også ved en anledning benyttet skala (1 ikke viktig-5 veldig viktig).

I innledningsdelen, del 1, starter vi med generelle spørsmål med formål om å kartlegge informantens bakgrunn. Vi ønsket å starte med ”trygge spørsmål” for at informanten skulle komme inn i intervjusituasjonen, og gjøre det lettere å svare på de senere litt vanskeligere spørsmålene.

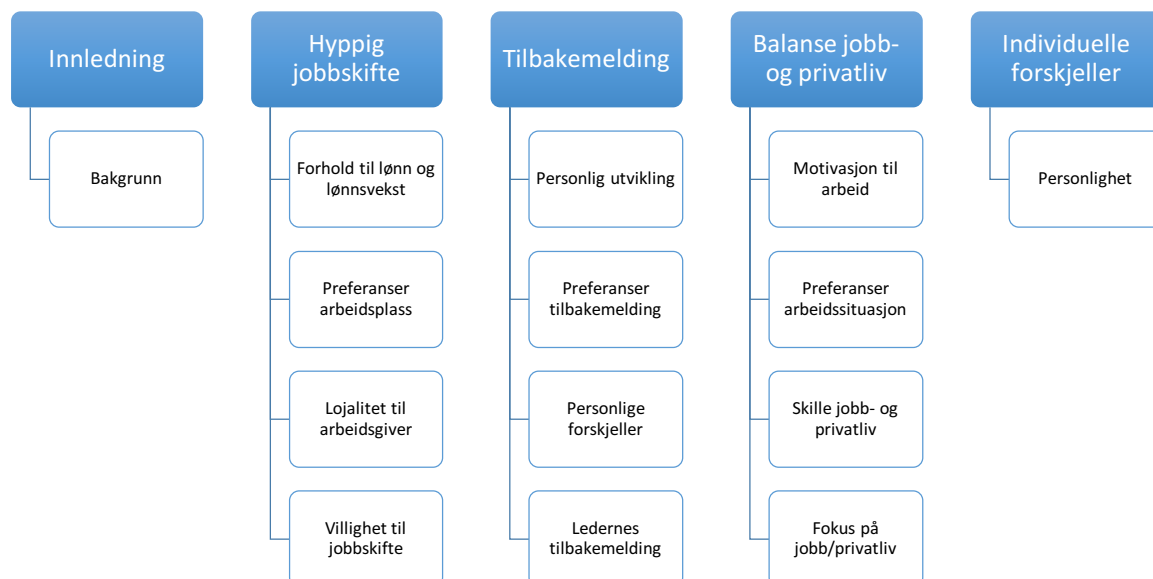
Del 2 i intervjuguiden har fokus på hyppig jobbskifte. Med denne delen ønsket vi å finne ut av informantens villighet til å bytte arbeidsgiver. Vi utarbeidet derfor spørsmål som testet dette i forhold til ulike insentiver og situasjoner på jobb. Andre fokusområder i denne delen er preferanser på arbeidsplassen og lojalitet til arbeidsgiver.

I del 3 er formålet å teste informantens behov for tilbakemeldinger. Her ønsket vi å få informasjon om informantens preferanser i forhold til tilbakemeldinger, og om de mente dette var typisk for dem eller gjeldende for flere av kollegene. Et annet fokus er hvilke tilbakemeldinger som betyr mest, og hvordan de fortrekker å motta tilbakemeldinger.

I den siste hoveddelen, del 4, fokuserer vi på informantens ønskede og faktiske balanse mellom jobb- og privatliv. Her ønsket vi også å finne ut hva som er motivasjonen bak det å jobbe, og hvilken grad av frihet informanten ønsker fra arbeidsgiver. Her stilte vi bevisst direkte spørsmål om balansen mellom jobbarene og hjemmearena helt til slutt, slik at

informanten ikke skulle trekke slutninger om hva de tidligere spørsmålene egentlig var ment å måle.

Helt til slutt i del 5 stilte vi spørsmål for å forsøke å kartlegge hvem informanten er som person. Dette for kunne se på eventuelle forskjeller eller likheter mellom informantene. Årsaken til dette er at vi ønsket i ettertid og kunne se om informanter med personlige likheter også svarer likt på de øvrige spørsmålene. Det var et bevisst valg å stille disse spørsmålene i slutten av intervjuet. Vi ønsket å avslutte intervjuet med ”lettere” spørsmål, som var morsomme for informanten å svare på. Avslutningsvis spør vi om det er noe informanten har lyst til å fortelle om, som vi ikke har vært inne på tidligere.



Modell 3: Intervjuguide - hovedtema og målere

5.3.2 Gjennomføring av intervju

Før oppstart av intervjuene gjennomførte vi et pilot-intervju. Dette intervjuet benyttet vi for å teste ut språket i intervjuguiden vår, om det var behov for endringer og for å få en noenlunde oversikt over tidsperspektivet på gjennomføringen. Etter dette ble det gjort noen små endringer og finjusteringer på intervjuguiden og noen spørsmål ble fjernet før de ordentlige intervjuene ble gjennomført.

Intervjuene ble gjennomført over en tidsperiode på 14 dager, med 8 ulike informanter og hadde en gjennomsnittlig lengde på ca. 1 time og 10 minutter.

Intervjuene ble holdt på møterom for å unngå forstyrrelser fra omgivelsene og hadde i hovedsak en intervjuer, en skribent som noterte underveis, og en som hadde ansvar for lydopptak og å komme med oppfølgingsspørsmål ved behov. Under noen av intervjuene var det kun to som var tilstede, og det var i disse tilfellene en som sto for intervjuet og en som noterte og passet på lydopptaket.

Hvert intervju ble startet opp med en introduksjon av oss, hvordan intervjuet ville foregå og hvorfor informantene var valgt ut som en del av utvalget. Videre informerte vi om at vi ikke ønsket å avdekke tema og hensikt før etter intervjuet var avsluttet. Dette gjorde vi for å unngå at informantene skulle la egne tanker og oppfatning rundt generasjonsforskning og generasjonsbeskrivelser påvirke deres svar og dataene vi skulle samle. For å oppnå en åpen informasjonsutveksling bør det etableres en tillitsrelasjon mellom intervjuobjekt og intervjuer (Johannessen et al. 2010, 155). Vi prøvde derfor å starte med litt uformell småprat og tilby kaffe for å få en myk start på intervjuene.

Alle informantene ble informert om at vi ville benytte oss av lydopptak, at de ville fremstå som anonyme i oppgaven og at de når som helst kunne la være å svare på spørsmål om de ikke følte for å svare. Informantene fikk også mulighet til å stille spørsmål før oppstart ved behov. Under utførelsen benyttet vi oss av semi-strukturerte dybdeintervjuer med en intervjuguide utarbeidet på forhånd. Dette åpnet for muligheten til å supplere med oppfølgingsspørsmål for å sikre at vi fikk tak i den informasjonen vi ønsket. Vi kunne derfor grave litt dypere der vi følte det var behov for det, og dermed finne ut mer om bakgrunnen for deres meninger og hvorfor de svarte slik de gjorde (Johannessen et al. 2010, 158). Oppfølgingsspørsmålene ga også samtalen mer naturlig flyt, hvilket lettet på stemningen og gjorde intervjuet mer uformelt. Under avslutningen av intervjuene fikk informantene mulighet til å komme med tilleggsinformasjon om de følte det var noe de ikke hadde fått dekket tidligere eller om det var noe de ville legge til. På denne måten unngår man at informantene føler de fortsatt sitter inne med informasjon de egentlig ønsket å få frem (Johannessen et al. 2010, 159). Avslutningsvis takket vi for at de stilte opp til intervju og presenterte tema og problemstilling for de som ønsket å vite mer om bakgrunnen for intervjuet.

5.4 Koding

Da vi var ferdig med intervjuene satt vi igjen med en stor mengde notater og lydopptak, som var klare for transkribering. Å få lydopptakene ned til tekstform er nyttig for å lettere kunne bevege seg frem og tilbake i samtalen og informasjonen man har samlet, til tross for at dette medfører mye ekstra arbeid og tar mye tid. Videre ville det være nødvendig å kutte ned på datamaterialet og trekke ut det som betraktes som relevant informasjon. Koding og kategorisering av datamaterialet er kjerneaktiviteter i den kvalitative analyseprosessen og er en prosess for å skape mening i datamaterialet (Nilssen 2014, 78, 99). Kodingen er første steg mot å redusere en stor mengde datamaterialet til få temaer, dimensjoner eller kategorier som fanger essensen i materialet (Nilssen 2014, 78).

Kodingen av dataene ble delt opp i to deler. Først tok vi utgangspunkt i de tre ulike påstandene om generasjonen, som ble delt inn i tre selvstendige kategorier. Innenfor hver av disse kategoriene utviklet vi tre ulike nivåer. Se illustrerende modell:



Modell 4: Koding – oversikt over kategorier

Aktuelle og relevante utsagn og meninger ble trukket ut fra transkriberingen og plassert inn i de ulike kategoriene og nivåene for å kartlegge hver enkelt informants ståsted i forhold til påstandene. På denne måten får vi en systematisert konseptualisering av utsagnene og mulighet for kvantifisering (Kvale & Brinkmann 2009, 208). Dette valgte vi å gjøre for og få en tydeligere oversikt som gjorde det enklere å se meningen og graderingene i det de sa. Dette gjorde at vi til slutt satt igjen med en oversikt over hvilke påstander som veide tyngst, samt sitater og kommentarer som argumenterte for vektingen.

Andre del av kodingen besto i å sammenfatte transkriberingen fra hver av informantene ved å skrive et sammendrag for hver enkelt. Sammendragene presenterer viktige hovedpoeng, tar hensyn til kontekst og situasjonen informanten befinner seg i, samt at man kan sjekke om svarene er konsistente. I sammendragene har vi også trukket ut relevante utsagn og sitater som vi mener er interessante og som kan benyttes direkte i drøftingsdelen. Denne måten å gå frem på kan ligne en narrativ analyse. I narrativ analyse betraktes intervjuanalysene som en slags fortelling, og omarbeides til rikere, tettere og mer sammenhengende historier enn intervjupersonens egne (Johannessen et al. 2010, 215). Sammendragene våre vil altså fungere som en mer hensiktsmessig måte å fremstille dataene på, da vi får med oss kontekst og andre poenger som kan være vanskelig å få fram ved andre metoder. Informantene våre befinner seg også i ulike livssituasjoner som vil være med på å påvirke svarene deres, hvilket er nyttig å ta med i betraktningen.

5.5 Analyse

Under analysen er målet å trekke frem kodingene for videre å analysere og systematisere disse, slik at man kan avdekke ulike mønstre i dataene. Det handler om å systematisere dataene slik at mønstre og strukturer trer frem (Askheim & Grenness 2008, 142). Det vil alltid være en risiko for at man overser data eller at man trekker feilaktig konklusjoner i analysen og fortolkningen av kvalitative data (Askheim & Grenness 2008, 142). Det at vi har vært tre personer under denne prosessen slik at vi har blitt enige om fortolkningene, har styrket validiteten og reliabiliteten i analysen.

Ettersom vi operer med et todelt formål har også analysedelen vår vært todelt. Analysen av formål 1 bærer et induktivt preg, hvor vi tok for oss datamaterialet fra de kvalitative intervjuene, samt litteratur og forskning brukt som empiri rundt de ulike påstandene for å vurdere om de valgte påstandene faktisk stemmer for utvalget vårt. På denne måten analyserte vi vår egen tekst og lot analysen vokse frem etter hvert som teksten ble skrevet (Askheim & Grenness 2008, 154). I analysen av formål 2 hadde vi en mer deduktiv tilnærming, hvor vi analyserte eksisterende teorier for å forsøke og avdekke meningsinnholdet (Askheim & Grenness 2008, 154). Her tok vi for oss teorier rundt dagens arbeidsmarked kontra tidligere år, trekk og kjennetegn ved tidligere generasjoner, samt historisk forankring og ulike syn på generasjon og livsløp. Med dette ønsket vi å vurdere om generasjonsperspektivet er en god forklaring på unge arbeidstakeres behov.

5.5.1 Formål 1

Etter kodingsdelen av første formål satt vi igjen med en oversikt over informantenes ståsted og viktighetsgrad i forhold til de ulike påstandene. Oversikten vår gjorde det lettere å kartlegge hva som vektet tyngst blant informantene og grunner for hvorfor. I tillegg satt vi på sammendrag av intervjuene som presenterte meningene deres og situasjonen de befinner seg i, som også kan være bakgrunnen for meningene.

For å kartlegge mønstre i disse dataene valgte vi å analysere vektingen deres opp mot sammendragene for å kartlegge hvorfor hver enkelt informant svarte som de gjorde. Vi dro ut ulike utsagn og sitater og så på de i lys av helheten de befant seg i, og sammenlignet de opp i mot hverandre.

For å se i hvilken grad påstandenes stemmer for utvalget valgte vi å se på informantenes utsagn og bakgrunnen for disse, for videre å koble dette opp imot litteraturen og forskningen (empirien) vi hadde samlet inn. Parallelt med dette koblet vi også de ulike informantene opp imot hverandre for å se på likheter og ulikheter, og kartlegge ytterpunktene. Ved å drøfte dette ville vi til slutt kunne sette delkonklusjoner om påstandene var så passende for utvalget som litteraturen og forskningen har hevdet.

5.5.2 Formål 2

Under analysedelen av formål 2 tok vi for oss teori rundt dagens arbeidsmarked kontra tidligere år for å knytte dette opp mot teorier om tidligere generasjoner. Vi ønsket å se på sammenhenger og mønstre mellom situasjonen i arbeidsmarkedet og arbeiderne innad i de ulike generasjonene. Videre sammenlignet vi beskrivelsene av Generasjon Y, med karakteristikkene tilegnet de eldre generasjonene, for å se på forskjeller og ulikheter mellom disse. En drøfting av generasjonsbegrepet og meningsinnholdet bak dette var også en viktig del av denne analysen. Her ønsket vi til slutt å kunne konkludere med i hvilken grad generasjonsperspektivet er egnet til å forklare unge arbeidstakeres behov i Norge i dag.

5.6 Reliabilitet og validitet

Det er viktig å se på undersøkelsens reliabilitet og validitet, ettersom dette beskriver kvaliteten av resultatene fra undersøkelsen. Reliabilitet omtales også som pålitelighet og sier noe om hvorvidt en gjentakelse av undersøkelsen vil gi identiske svar (Askheim & Grenness 2008, 22). Dette er forbundet med målesikkerhet. Noen forhold som kan påvirke reliabiliteten og undersøkelsens svar er omgivelsene, med dette mener vi ulike former for forstyrrelser som kan ha innvirkning på intervjuet. Under selve datainnsamlingen kan informanten være trøtt, nervøs eller lignende og dette kan ha innvirkning på svarene. Undersøkelsesinstrument og/eller omstendigheter rundt selve dataanalysen vil også kunne påvirke resultatene, dersom det er utydeligheter i teksten eller om det ikke er klare nok retningslinjer i analysearbeidet (Jacobsen 2015, 242). Vi har derfor sørget for å holde intervjuene på lukkede møterom for å unngå slike forstyrrelser. Videre sørget vi for en avslappet og uformell stemning under intervjuene, for at informantene skulle føle seg mer komfortable i forhold til å komme med de svarene de ønsket. Vi var også observante på å notere ned informantenes kroppsspråk og holdning underveis for å ta dette med i betraktningen.

I kvalitative undersøkelser er det vanlig å kalle de undersøkte personene for subjekter. Det er subjektene som selv utfører kontrollen av påliteligheten, i motsetning til kvantitative undersøkelser hvor andre forskere kontrollerer. Dette påvirker oppgavens reliabilitet og validitet. I kvalitative undersøkelser skjer etterprøvbareheten ved kontakt i etterkant av intervjuene med subjektene, der uklareheter kan oppklares (Askheim & Grenness 2008, 23). På

grunn av den knappe tiden fikk vi ikke tid til å etterprøve våre resultater. Informantene våre er i full jobb, og var snille som ga oss 1-2 timer av sin arbeidshverdag til å gjennomføre intervjuene. Det finnes likevel andre måter å etterprøve våre data og resultater på. For at andre skal kunne etterprøve våre resultater er det viktig at vi har beskrevet gjennomføringen i detalj fra start til slutt, og ikke utelatt noen form for informasjon som kan påvirke undersøkelsen. Vi vil også i ettertid sende ut avhandlingen vår til informantene, slik at de får sett på den og kan komme med tilbakemelding på vårt arbeid. Informantene kan da bekrefte eller avkrefte våre fortolkninger, som kan styrke eller svekke undersøkelsen (Johannesen et al. 2010, 230-32).

Undersøkelsens validitet handler om undersøkelsens gyldighet og om de fenomenene vi er interessert i faktisk avspeiles i datainnsamlingen. Undersøker vi det vi har til hensikt å undersøke? (Johannesen et al. 2010, 230). Det er vanskelig gjøre en slik evaluering, det er derfor viktig å være åpen om hvordan man går frem og praktiserer forskningen (Askheim & Grenness 2008, 23).

Videre kan det også være ulike feilkilder som det er vanskelig å oppdage. Det er derfor viktig å være klar over at dette kan forekomme. Feilene kan være omfattende gjennom materialet, og vi må prøve å se om de er tilfeldige eller systematiske. Hvor pålitelige funnene er avhenger av i hvilken grad vi har klart å avdekke feilkildene og kompensere for dem. Vi er forberedt på at det vil være vanskelig å generalisere funnene våre, da det er få informanter.

Videre er det også fare for å ha antakelser og holdninger om det fenomenet man ønsker å finne ut mer om. Det er så å si umulig å starte med blanke ark når undersøkelsen settes i gang. Dette har vi prøvd å være observante på i forkant av undersøkelsen, og planlagt så godt som mulig.

6.0 Analyse

6.1 Formål 1 - Stemmer de dominerende beskrivelsene?

I den første delen av analysen vil vi vurdere om de valgte påstandene om Generasjon Y stemmer for utvalget vårt. Dette vil vi gjøre ved å sammenligne empirien rundt de tre påstandene vi har valgt og fokusere på, mot våre funn gjennom dybdeintervjuer. I neste del (ref. punkt 6.2) vil vi fokusere på formål 2 i avhandlingen.

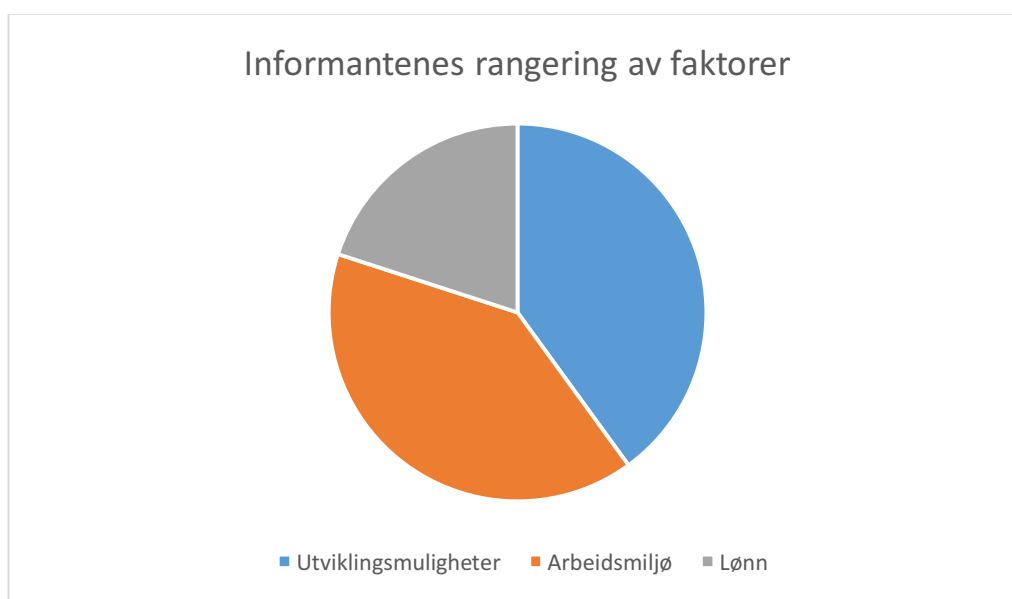
6.1.1 Hyppig jobbskifte

Ut i fra våre funn ser vi at det er delte meninger om hvor lenge informantene forventer å bli hos sin nåværende arbeidsgiver. Med lenge så mener vi i 5 år eller lengre. I svaret til informant 4 kom det frem at så lenge det ikke var noe mer å utrette, eller det ikke var noen form for utvikling, så ville informanten bytte jobb. Informant 7 sier det ikke vil være noe problem å fortsette i den jobben vedkommende er i nå, men utelukker ikke jobbskifte innen ett år. Mens informant 5 forteller at sannsynligheten er stor for å bli værende ganske lenge, siden det er store muligheter for utvikling, bra programmer og mye kursing. I alle informantenes svar fremkommer det at utviklingsmuligheter er den viktigste faktoren for hvor lenge de tenker å være hos samme arbeidsgiver. Informant 1 presiserer at akkurat nå er utviklingsmuligheter ekstra viktig fordi det er den første arbeidsgiveren etter studiene, men at det også vil være like viktig etter hvert når man blir eldre. Tulgan hevder at så snart arbeidstakerne begynner å tenke at deres behov og ønsker som utviklingsmuligheter ikke oppfylles, så vil de starte prosessen med å se seg etter en ny jobb (2009, 154). Dette kan vi si stemmer med flere av våre informanters svar.

Under spørsmålet om de ville byttet jobb dersom de fikk større utfordringer så var det et klart flertall som sa ja. Informant 8 som ikke ønsket større utfordringer sa i midlertidig at vedkommende ønsket nye og andre utfordringer, noe som kan ligne på utviklingsmuligheter da informanten ønsket utfordringer innen et annet felt enn det nåværende. "Skal man vokse må man ta på seg sko som er noen nummer for store", sier informant 4 som ønsker større utfordringer. Manpowergroup sin undersøkelse fant ut at den største årsaken til at de under 30 år bytter jobb var fordi de ønsket større utfordringer (ManpowerGroup 2013). Informant 6 sier også at "dersom utfordringene var større et annet sted så ville jeg byttet jobb". Altså skriver

at dersom jobben ikke er tilfredsstillende for Generasjon Y så vil de forlate arbeidsgiveren med en gang (Alsop 2008, 31). Informantene våre sa at de kunne være villig til å bytte jobb dersom utviklingsmulighetene var større et annet sted, men med en forutsetning om at nåværende stilling hadde relativt dårlige utviklingsmuligheter. Dette vil si at utviklingsmuligheter kan være en faktor for å bytte jobb, men at i hvilken grad utviklingsmulighetene er til stede på dagens arbeidsplass spiller inn. Det ble heller ikke tydeliggjort hvor fort denne avgjørelsen kom eller om det ville vært sannsynlig at de ble dersom utviklingsmulighetene tok seg opp etter hvert.

Når vi ba informantene om å rangere tre ulike faktorene scoret utviklingsmuligheter og arbeidsmiljø høyest, mens lønn kom et stykke lengre bak (se figur 1). Ved å se på dette så bekreftes litteraturen om at Generasjon Y ser på utviklingsmuligheter som en stor faktor på om de vil bytte jobb eller ikke.



Figur 1: Informantenes rangering av faktorene utviklingsmuligheter, arbeidsmiljø og lønn

Tulgan skriver at turnoveren blant nyansatte har gått jevnt oppover de siste to tiårene, og at den er høyest blant de med null til to års ansiennitet (Tulgan 2009, 148). Våre informanter kommer inn under kategorien null til to års ansiennitet siden de var ferdig med studiene for ett eller to år siden. Når vi ser på hva våre informanter svarer når det kommer til å bli hos samme arbeidsgiver i 10 år, så er det mange som fint kan se for seg det, så lenge utviklingen er der og de trives. Informant 1 forteller at arbeidsgiver er sekundær, og at det er stillingens innhold som er det primære. Under alle svarene på 10 års spørsmålet så nevnte de utvikling og/eller

karrieremuligheter. Det var to informanter som skilte seg ut under dette spørsmålet, og det var informant 8 som ser for seg en militærkarriere, hvor det kun er én arbeidsgiver, og informant 4 som sier ”hvis jeg ikke har klart å få til de endringene jeg ønsker innen 4 år, så er jeg ikke riktig mann for jobben”. Vedkommende kunne ikke se for seg å bli hos samme arbeidsgiver i 10 år.

Alsop hevder at Generasjon Y har ingen intensjon om å slå seg til ro i lang tid med én arbeidsgiver (Alsop 2008, 31). Dette vil vi si ikke stemmer fordi det er flere av våre informanter som kunne tenke seg å bli hos samme arbeidsgiver over lengre tid, dersom utviklingsmulighetene var der og arbeidsmiljøet var godt. Informant 2 sier at arbeidsplassen og arbeidet skal være stabilt og givende, det skal være en glede å dra på jobb. Som nevnt tidligere så viser figur 1 at lønn kommer dårligst ut blant faktorer som forekommer på arbeidsplassen. Manpowergroup viser til funn i sin undersøkelse om at lønn var en viktig faktor for den fremtidige jobben (2013). Dette vil vi si ikke stemmer helt overens med de svarene vi fikk under intervjuene våre. Det var flere av informantene som sa lønn kun var en hygienefaktor, men at det kanskje ville spille en større rolle i fremtiden.

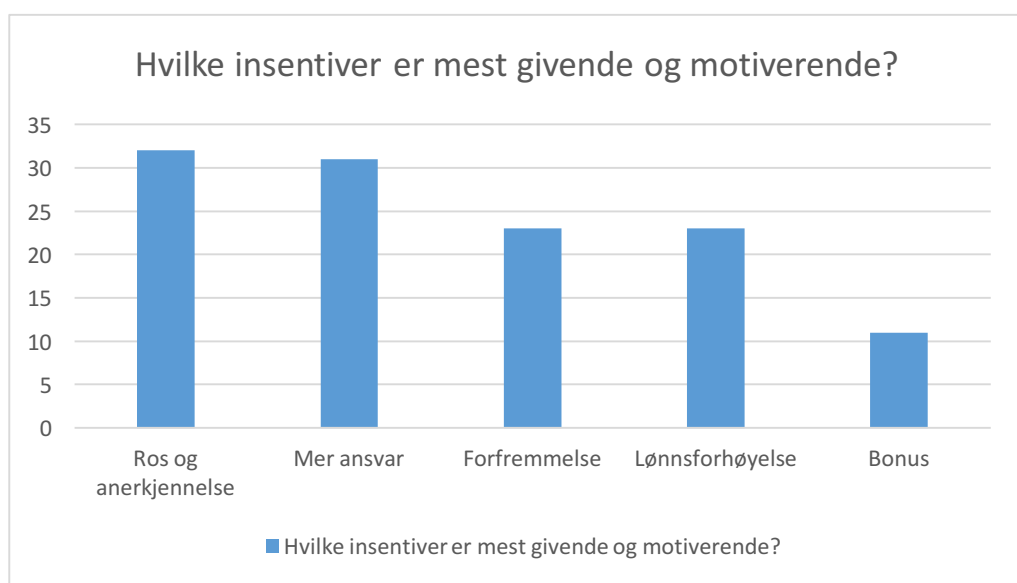
6.1.1.1 Delkonklusjon

Gjennom drøfting av litteratur og funn ser vi det er vanskelig å trekke en direkte konklusjon i forhold til om påstanden *Generasjon Y vil bytte jobb hyppigere enn tidligere generasjoner* stemmer eller ikke. Litteraturen gir ikke noe sammenligningsgrunnlag, det blir ikke nevnt hva som er hyppig eller hva gjennomsnittet faktisk er, noe som gjør det vanskelig å sette funnene våre opp mot litteraturen. Informantene viser ikke tydelige tendenser på om de kommer til å bytte jobb hyppig, og dette kan ha noe med at de kun kan komme med antakelser om hvordan deres arbeidsfremtid vil se ut. Dessuten er de kun hos første eller andre arbeidsgiver etter endt utdanning. Det vi imidlertid kan se tydelig er deres behov for utfordringer og utviklingsmuligheter, og at det kan være en faktor for et eventuelt jobbskifte. Det er likevel vanskelig å konkludere med hvor mye dette har å si for villigheten til jobbskifte, siden ingenting er gitt om hvordan fremtiden vil se ut. Det er ingen fasit. Det at vi har fått så flertydige svar og at det er vanskelig å måle hva som faktisk er hyppig jobbskifte kan muligens tyde på at generasjonsbeskrivelsene ikke holder mål på dette området. Dette gjør at vi setter spørsmål ved påstanden om at Generasjon Y vil bytte jobb hyppig.

6.1.2 Tilbakemelding

Som tidligere nevnt er tilbakemeldinger svært viktig for Generasjon Y, og dette er noe de vil kreve slik at de kan utvikles, motiveres og føle seg sett på arbeidsplassen (Alsop 2008, 76). I intervjuene våre kommer det frem at ingen av våre informanter betrakter tilbakemeldinger som mindre viktig. Flertallet vekter tilbakemeldinger som noe som er svært viktig for dem på arbeidsplassen. Informant 8 går så langt som å si at mangel på tilbakemeldinger på hvordan jobben utføres vil føre til mistriivsel. Det er tydelig at dette er noe de setter stor pris på, da det er med på å kartlegge hvordan de kan forbedre seg i jobben og for å sørge for at de er på rett vei. ”Jeg setter veldig pris på tilbakemeldinger, enten det er konstruktivt eller positivt. Det er fint å vite at det jeg gjør er viktig eller at de er fornøyde” sier informant 5.

Videre er det tydelig at tilbakemeldinger er en stor motivasjonsfaktor hos utvalget vårt. Flere påpeker at det hele handler om bekreftelse på at man gjør en god jobb. Informant 1 begrunner det med at; ”jeg er veldig opptatt av å være flink, og gode tilbakemeldinger gir meg bekreftelse på det, det er helt essensielt egentlig.” Informant 2 påpeker også at det å få bekreftet at man gjør en god jobb er med på å gi mestringfølelse som gjør at du ønsker å fortsette. Dette stemmer godt overens med Tulgan sine påstander om at anerkjennelse og korrigeringer gjennom tilbakemeldinger vil kunne være vel så viktig for motivasjonen deres, som lønn og andre økonomiske kompensasjoner (Tulgan, 2009, 5). Dette samsvarer også med informantenes rangeringer av hvilke intensiver de betrakter som mest givende og motiverende på arbeidsplassen (se figur 2).



Figur 2: Informantenes rangering av mest givende og motiverende insentiver

Videre hevder Alsop at tidligere generasjoner har forholdt seg til at "no news, is good news", men at dette ikke stemmer overens med Generasjon Y. Ved mangel på tilbakemelding på arbeid ser vi tydelig at dette fører til usikkerhet blant informantene våre. Informant 3 hevder at det å gå for lang tid uten tilbakemelding medfører at man begynner å tvile på sitt eget arbeid og at man kan få en følelse av å bli litt glemt. "Da kan det virke som de ikke engang har sett på arbeidet", sier informant 8. For de fleste vil det ikke nødvendigvis tilsi at det har blitt gjort en dårlig jobb eller at noe er galt, men heller at arbeidet er middelmådig eller ikke godt nok til å fortjene en tilbakemelding på det. "Det å ikke få tilbakemelding gjør meg usikker, og gir meg en følelse av at arbeidet er middelmådig. Det er ikke godt nok for meg" sier informant 2. Videre hevder informant 4 at det er viktig å vite hva som er rett og hva som er galt, "det er noe med å ha den dialogen for å vite at man er i riktig retning."

Ut ifra intervjuene våre kommer det fram at hyppigheten på tilbakemeldinger er varierende hos informantene våre. Likevel ser vi at de fleste får tilbakemeldinger flere ganger i uken, men at det varierer om det kommer fra leder eller kolleger. Noen får også tilbakemeldinger hver dag eller når de har ferdigstilt spesielle oppgaver, hvilket de syntes er helt greit. Største unntaket er informant 3, som kun får tilbakemeldinger ca. hver tredje uke da de har evalueringsmøter. Det er kun informant 3 og informant 1 som ville foretrukket å få flere tilbakemeldinger enn de gjør i dag. Informant 3 ville gjerne hatt tilbakemelding en gang i uken, mens informant 1 ville foretrukket å få tilbakemeldinger daglig, fremfor en gang i uken. Resten av informantene gjør det klart at de er fornøyde slik det er nå. "Jeg føler jeg får det jeg trenger av tilbakemeldinger. Savner jeg noe så spør jeg om det, og da er de veldig åpne for det" sier informant 5.

Spurkeland mener at alle mennesker er født med et grunnleggende behov for bekreftelse, oppmerksomhet og tilbakemeldinger (2005, 79), hvilket også støttes opp at Sheahan som hevder at alle mennesker har behov for anerkjennelse på sitt arbeid (2005, 187). Alsop (2008, 76) og Tulgan (2009, 5) påstår likevel at Generasjon Y vil ha et større behov for dette enn tidligere generasjoner. I vår undersøkelse kommer det fram at svært få av våre informanter mener de har noe større behov for tilbakemeldinger enn sine kolleger. Dette er interessant da de fleste har et arbeidsmiljø bestående av ulike aldersgrupper, fra ulike generasjoner. De aller fleste mener de stiller likt med de andre på arbeidsplassen, uansett aldersfordeling på kollegene. Kun to av åtte informanter påpeker at de tror de vil kunne ha et større behov, men dette begrunner de med at de er usikre og ikke like trygge på seg selv og sine prestasjoner som de andre.

6.1.2.1 Delkonklusjon

Ut ifra våre funn vil vi kunne konkludere med at Generasjon Y syntes det er svært viktig med tilbakemeldinger på sitt arbeid, og at det er en viktig del av deres utvikling og følelse av trygghet på arbeidsplassen. Informantene selv gir ikke noe tydelig tegn på at de har noe større behov for tilbakemeldinger enn sine kolleger i ulike aldersgrupper. Vi vil likevel ikke kunne trekke noen konklusjon på om de vil ha noe større behov for tilbakemelding enn tidligere generasjoner, slik de dominerende beskrivelsene påstår. Årsaken til dette er at vi har et begrenset antall informanter, og et begrenset sammenligningsgrunnlag mot de eldre generasjonene. Likevel får vi bekreftet påstanden om at *Generasjon Y har et stort behov for tilbakemeldinger på sitt arbeid.*

6.1.3 Balanse jobb og privatliv

Alsop mener at Generasjon Y ser på det å ha en balanse mellom jobb- og privatliv som en rettighet, de ønsker hele pakken (2008, 121). Alle informantene våre jobber et sted mellom 7 og 11 timer hver dag, og utfører i denne tiden arbeidet både på jobb og hjemme. Hvordan fordelingen er kommer an på hva slags prosjekter eller oppgaver de holder på med. Unntaket er informant 1 som kun jobber på kontoret, og overstiger ikke 7,5 arbeidstimer. Hvis vi ser på informant 5 så ser vi at vedkommende jobber 9 timer på jobb og ca. 2 timer hjemme etter arbeidstid, dette begrunnes i at det er en liten avdeling og når noen er sykemeldt må man jobbe ekstra.

Alsop beskriver Generasjon Y som en gruppe som ønsker endring, og jobber for å få fleksibilitet ”øverst på prioriteringslisten” (2008, 121). Informant 3 jobber 8-9 timer hver dag, når vi spurte om personen jobbet hjemme så svarte vedkommende ”ja, men det er blitt mindre og mindre hjemme. Jeg tror det handler mye om å bli flinkere til å delegere”. Tulgan (2009, 106) kommer med en beskrivelse av Generasjon Y at de er opptatt av frihet, men at de også liker å ha en timeplan. Generasjon Y ønsker mer fleksibilitet i forhold til når de jobber, de ønsker mer kontroll over tiden når de jobber, og mer fritid utenfor jobb, mener Tulgan (2009, 106). Informant 6 forteller ”jeg sjekker mail hele tiden”. Vedkommende jobber også i helger, til tross for forsøk på å redusere helgejobbingen. Personen har en særlig uavhengig stilling, som betyr at informanten ikke har en fast arbeidstid. Videre forteller informanten at det forventes at man sjekker mail i helger og på kvelden, at man alltid er tilgjengelig, men det er

noe personen liker. Informanten tenker selv at det ikke er helt sunt. Informant 4 forteller at ”med smarttelefon så visker man ut arbeidstiden”.

Når det kommer til om fleksitid er attraktivt for våre informanter så er det delte meninger. Informant 8 forteller at det er attraktivt, selv om vedkommende ikke får tid til å bruke den. ”Jeg syntes ikke det er så bra når du har den 08-16, så det er helt fast, det er jeg ikke så veldig for” sier informant 5 som også sier at fleksitid er veldig bra og attraktivt. På den andre siden så har vi informant 3 som sier at fleksitid er sånn generelt bra, men at i den jobben vedkommende er i nå, så er det ikke så veldig attraktivt. Informant 2 sier blant annet at det er attraktivt med fleksitid, men hvis personen får for frie tøyler så er det ikke attraktivt lengre, da kan det spore helt av. Dette samstemmer med informant 7 sitt utsagn; ”jeg er nok en person som bør ha litt rammer innenfor tid, hvis ikke sklir det litt ut av og til og jeg finner på andre ting”. Sheahan sier at fleksible arbeidstimer er viktig for Generasjon Y (2005, 28-29). Han beskriver generasjonen som livssentrert (2005, 199). Sheahan sier også at organisasjoner tvinges til å finne ordninger for Generasjon Y sin livsstil på arbeidsplassen (2005, 29). Når vi ser på hva litteraturen sier om Generasjon Y og det våre informanter sier om seg selv, så ser vi at fleksibilitet er attraktivt, men at det kanskje ikke i så stor grad er det viktigste. Det er flere som hadde det, men som ikke hadde tid til å bruke den.

Ferie er noe som virker svært viktig for våre informanter. ”Ferie er tiden til reparasjon, og det er utrolig viktig” sier informant 3. Informant 8 forteller at det å ha ferie bidrar til et lykkeligere samfunn, man får tid til å pleie familie, og at det er et gode vedkommende ikke har lyst til å miste. Informant 2 går så langt og sier at ” har vi ikke ferie så ser du ikke meg på jobb”. Når vi ser på hva informant 6 har svart så kommer det frem at personen føler seg mer produktiv på jobb etter en ferie. Det er en informant som skiller seg ut under viktigheten av ferie, og det er informant 1 som sier at ferie ikke er viktig per nå i livet. Vedkommende liker følelsen av å være produktiv både på jobb og privat. Informant 4 forteller at det er viktig med ferie for å kunne lade opp batteriene. Men personen syntes også at vi kanskje har litt for mye ferie, og trenger ikke mer enn det man har i dag.

Alsop skriver at en fleksibel arbeidshverdag forklares som en arbeidshverdag som tillater den ansatte å tilbringe tid med familie og personlige interesser (2008, 136). Vi spurte våre informanter om de var villig til å ofre tid til familie og personlige interesser og da fikk vi flere svar hvor de var villig til å ofre tid, men til en viss grad og at de var mindre villig til det i

fremtiden. Informant 3 sier at ”ja, det tror jeg er nødvendig faktisk, det forventes i dag”. ”Jeg har jo gjort det, så sann sett må jeg svare ja” forteller informant 6. Vedkommende forteller også at frihet er å legge opp arbeidsdagen helt selv. Informant 7 forteller at vedkommende er veldig familiekjær, og at det er greit, men ikke noe personen ville gjort i fremtiden. Videre forteller informanten at jobben godt kan komme foran nå, men så fort det er familie inne i bildet, så vil bli et større fokus på familie. Alsop skriver at Generasjon Y ønsker kontroll over egne liv (Alsop 2008, 121).

Så å si alle informantene sa det var ekstremt viktig med en balanse mellom jobb og privatliv. Informant 2 sier det er ”jævlig viktig”. ”Det er viktig. Veldig veldig viktig. Ubalanse er jo ikke bra” kom det fra informant 1 når vi spurte om balanse var viktig. Informant 3 forteller at balanse betyr at å ha den fleksibiliteten, og å vite at valgene man tar er egne valg. ”Balanse er viktig selv om man kanskje ikke klarer å oppnå det, så betyr det mye for meg” sier informant 3. I PwC sin rapport var det 28 prosent som mente at balansen mellom jobb og privatliv var dårligere enn de forventet før de startet i nåværende jobb (2011).

Gjennom intervjuene ville vi se om foreldrene sitt arbeidsmønster hadde noen innvirkning på informantene, noe det hadde på flere. Informant 7 forteller ”det har gjort mye med tankegangen min i forhold til hvordan jeg vil jobbe”. Informant 6 sa at det har hatt en innvirkning, men at som liten hadde personen en mor som jobbet mye, og vedkommende har ikke visst om noe annet. Vennene forteller også at vedkommende jobber altfor mye, at det er utenfor normalen. Sheahan trekker frem at Generasjon Y har sett sine foreldre gitt alt for jobben, uten å få noe tilbake. Han sier videre de ikke ønsker å gå i samme fellen, at suksess skal komme på egne vilkår (Sheahan 2005, 28). Informant 4 sier at det ikke har hatt noen direkte innvirkning, men kanskje mer i underbevisstheten. Vedkommende ønsker å være tilstede for sine fremtidig barn, samtidig som en har høy arbeidsmoral. ”Foreldrene mine var veldig lite hjemme og var lite med meg. De hadde ikke en balanse” sier informant 2. Personen mener at de er ganske like, men at vedkommende vil jobbe for å ikke bli som de i fremtiden. Ifølge Alsop (2008, 121) så var Baby Boomers og Generasjon X også opptatt av fleksitid og forhandlet seg frem til noe fleksibilitet, men de var ikke like intenst engasjert i å oppnå et balanseliv som den yngre generasjonen.

6.1.3.1 Delkonklusjon

På bakgrunn av dette vil vi konkludere med at alle informantene våre er opptatt av en balanse, selv om de i varierende grad klarer å opprettholde den. Tendensen er at de fleste prioriterer jobb foran familie, men at dette sannsynligvis vil endre seg når informantene blir mer etablerte i fremtiden. Hovedargumentet ifølge litteraturen for at Generasjon Y ønsker en balanse mellom jobb- og privatliv, er deres “store” ønske om fleksibilitet. Dette føler vi ikke stemmer helt overens med våre funn, ettersom informantene ikke fremstår som *veldig* opptatte av fleksibilitet på arbeidsplassen. Vi vil derfor konkludere med at Generasjon Y er opptatt av et balansert liv, men ikke like “intens engasjert” i å oppnå det som de dominerende beskrivelsene sier. Påstanden om at Generasjon Y er *veldig opptatt av å ha en balanse mellom jobb- og privatliv*, stemmer derfor kun til en viss grad.

6.2 Formål 2 - Generasjonsperspektivet en god forklaring?

I den siste delen av analysen vil vi vurdere om generasjonsperspektivet er en god forklaring på unge arbeidstakeres behov i Norge i dag. Fremgangsmåten i formål 2 er å se på historiske forskjeller når det gjelder arbeidsmarked og generasjonsbeskrivelser, for så å se på hvor godt egnet generasjonsbegrepet er til å si noe om en hel generasjon. Hele drøftingen og analysen baseres på det teoretiske grunnlaget presentert tidligere i oppgaven (ref. punkt 2.0 & 3.0).

6.2.1 Historiske forskjeller

På 1960-tallet var Tradisjonalistene de yngste i arbeidsmarkedet, hvor fagforeninger, store selskaper og relativt faste markeder orienterte arbeiderne (Sennett 2006, 6). Denne generasjonen sies blant annet å være pålitelige (Alsop 2008, 13). Dette kan tolkes som at arbeiderne var lojale, og at de ble hos arbeidsgiver over en lengre tidsperiode. Det at Sennett skriver at ambisjoner i det lange løp ble viktigere (2006, 23), kan også tyde på at arbeidere så gevinsten ved å bli lenge i samme virksomhet. Denne beskrivelsen av Tradisjonalistene skiller seg veldig ut fra beskrivelsene av Generasjon Y. Alsop mener at Gen Y alltid har en ”fot utenfor døren”, og ser fremover mot sitt neste store karrieresteg (Alsop 2008, 31).

Andre kjennetegn på 60-tallet er at arbeidsmarkedet var preget av byråkrati, og at arbeidstakerne var forankret i solide institusjonelle realiteter (Sennett 2006, 6). Dette kan være en forklaring på at Tradisjonelistene ifølge Alsop var rigide, og sosialt og finansielt konservative. En annen karakteristikkk tilegnet denne generasjonen er solid jobbetikk (Alsop 2008, 3). Med byråkrati, faste markeder og solide institusjoner, vil vi anta at det var tydelig hva som ble forventet av en arbeider på 1960-tallet. På den måten kan det også være rimelig å anta at det vil være lettere å opprettholde en ”solid jobbetikk” ved å følge arbeidsmarkedets klare normer og forventninger.

I Laskaway sin studie var et av funnene at unge på 70-tallet hadde ambisjoner rettet mot langsiktige strategiske gevinster (gjengitt i Sennett 2006, 79). De yngste arbeiderne på denne tiden var Baby Boomers, som beskrives som ”workaholics” og lojale (Alsop 2008, 13). Unge voksne i dag fokuserte derimot mer på umiddelbare gevinster (Sennett 2006, 79). Dette samstemmer med Alsop sin beskrivelse av Generasjon Y om at hvis en jobb ikke tilfredsstiller deres behov og ønsker, vil de forlate arbeidsgiveren med en gang (2008, 31). Sheahan skriver at Baby Boomers jobbet seg til topps hos samme arbeidsgiver for å oppnå karrierestigning (2005, 4). Dette viser klare skiller mellom beskrivelsene av Baby Boomers og Generasjon Y.

Andre funn av Laskaway var at de unge voksne på 1970-tallet var i stand til å verbalisere mål, mens unge i nyere tid hadde vanskeligere for å definere sine mål (gjengitt i Sennett 2006, 79). En forklaring på dette ut i fra beskrivelsene av Generasjon Y, kan være at de trenger anerkjennelse for ”hvert eneste lille delmål på veien” (Alsop 2008, 76). Baby Boomers karakteriseres også som materialistiske og opptatt av verdifulle jobbtitler og hjørnekontoret (Alsop 2008, 13). Sheahan beskriver også Generasjon Y som materialistiske, men trekker frem at de ikke blir like begeistret som foreldrene (Baby Boomers/Generasjon X) (2005, 28). Det ser altså ut til at det er noen likheter på dette området.

Når Du Gay beskriver arbeidsmarkedet tidlig på 1990-tallet, trekker han frem at den stabile identiteten til den tidligere moderne arbeider ble endret gjennom kvinners sosiale stilling, teknologiske og strukturelle forandringer i den globale økonomien, samt høy arbeidsledighet. Et resultat av dette ble at arbeidstakerens posisjon ble mer usikker enn tidligere (Du Gay 1996, 2-3). På denne tiden var Generasjon X de yngste i arbeidslivet, og denne generasjonen beskrives blant annet som selvhjulpne og tilpassningsdyktige. Det at det hevdes at Generasjon Y forventer detaljert og regelmessig tilbakemelding, samt skryt og anerkjennelse når de har

gjort en god jobb (PwC 2011), kan kanskje tyde på at de er selvhjulpne i mindre grad enn Generasjon X. Alsop skriver at tilbakemeldinger hjelper Generasjon Y til å forstå hvordan de kan bli bedre og avansere for å fortære kunne klatre i karrierestigen (2008, 77). Dette kan tolkes som at generasjonen i likhet med Generasjon X er tilpasningsdyktige, ettersom Generasjon Y tilpasser seg arbeidssituasjonen for å kunne stige i gradene. På den andre siden skriver Alsop at Generasjon Y ønsker å være agenter for endring, og at endring er noe de ønsker (2008, 121).

Arbeidsmarkedet tok seg opp mot slutten av tiåret, og arbeidslivet ble preget av omstilling, økende kompleksitet og økende intensitet. En interessant endring på dette tidspunktet, er at færre nå arbeidet i den vareproduserende industrien og primærnæringen, mens antall arbeidere i kunnskapsbasert- eller servicebasert arbeid økte (Rønning 2002). Dette er også en realitet i dagens arbeidsmarked. Sennett skriver at en rettferdig fordeling av rikdom er bevart, og de nordeuropeiske landene har en generelt høy standard av livskvalitet på 90-tallet (Sennett 2006, 17). Dette stemmer overens med beskrivelsen av Generasjon X som ressursfulle. Sheahan trekker frem at Generasjon Y gjennom livet har fått mye penger og materielle ting. Det hevdes også at generasjonen ”kjenner sin verdi og vet de har alternativer, så å få riktig lønn er bare det første av de mange kravene på lista” (Sheahan 2005, 28). Det er derfor rimelig å anta at Generasjon Y også kan anses å være ressursfulle.

Dagens moderne arbeidstaker beskrives som en egen ”kompetansebedrift”, hvor man selger eller leier ut egen arbeidskraft til markedspris (Ladegård 1999). Tangen påstår at i det nye arbeidslivet er kunnskap den dominerende ressursen, kreativitet er den dominerende egenskapen og at en arbeiders unike egenskaper vil bli verdsatt (Madsen & Øyen 2010, 115). Hvis dette stemmer, så er det kanskje naturlig at Generasjon Y er opptatt av å få tilbakemeldinger på eget arbeid. Spesielt når en av de bakom foreliggende forklaringene sies å være at de ønsker å bli enda bedre i jobben. Det sies også at arbeidstakerne er mer frie og uavhengige, som kanskje kan være en forklaring på at Generasjon Y visstnok ”alltid har en fot ute av døren” hos arbeidsgiver (Alsop 2008, 31).

Foucault mente at de som styrer organisasjonen ønsker å strukturere andres handlinger så langt det er mulig. Det vil si at de har som mål å forme, lede eller påvirke utøvelse av handlinger av en eller flere personer (gjengitt i Du Gay 1996, 54). I et arbeidsmarkedet preget av byråkrati og solide institusjoner på Tradisjonalistenes tid, vil kanskje organisasjonen i

større grad kunne kontrollere arbeidstakernes handlinger. Etersom dagens arbeidere beskrives som mer frie og uavhengige, kan det dette kanskje føre til større ”rom” for å ytre egne ønsker og behov til arbeidsgiver.

6.2.1.1 Delkonklusjon

Det ser ut til at det er flere sammenhenger mellom situasjonen i arbeidsmarkedet og arbeidere på det aktuelle tidspunktet sine karakteristikk. Mauss sine aksiomer om at ”personen” eller ”jegét” er en kulturell og historisk sammensatt kategori støtter dette. Men som vi har nevnt tidligere har det i ettertid blitt funnet antropologisk bevis og funn i historisk forskning som indikerer at den moderne vestlige ”idé” av en person må bli sett i sammenheng med det rasjonelle, bevisste og selvstyrte vesen (gjengitt i Du Gay 1996, 51). Det argumenteres altså for at mennesket blir påvirket av flere faktorer som former dem enn kun det kulturelle og historiske. Generasjon X, som er nærmest Generasjon Y i fødselsår, har flere lignende karakteristikk enn for eksempel Tradisjonalistene som er fjernest fra generasjonen i fødselsår. Det kan være rimelig å anta at en av årsakene til dette er at arbeidsmarkedet når Generasjon X var unge, ligner mer på dagens arbeidsmarked enn i de andre generasjonenes tid.

På bakgrunn av dette vil vi konkludere med at det er forskjeller blant generasjonene, og at én av faktorene sannsynligvis skyldes samtidens situasjon i arbeidsmarkedet. Jo tettere generasjonene er i fødselsår, jo likere blir karakteristikkene. Vi kan likevel ikke utelukke at det er andre faktorer som spiller inn på hvordan arbeiderne er, og det er derfor rimelig å anta at det også vil være forskjeller innad i en generasjon. Om personer innenfor samme generasjon er like, vil vi gå nærmere inn på i punkt 6.2.2.

6.2.2 Generasjonsbegrepet

Danielsen belyser problematikken ved at generasjonsbegrepet er flertydig, og mener dette kanskje er det største problemet innen generasjonsforskning (Danielsen 1994, 8-9). I denne avhandlingen er det begrepet historisk generasjon, som omhandler personer som var unge i samme periode, som er vårt hovedfokus. Frønes skriver at historiske generasjoner referer til personer som har en forankring i samme historiske periode med felles historisk erfaring. Her trekker han frem Generasjon X eller Z som moderne betegnelser på dette. Frønes mener at

disse betegnelsene forteller at visse fødselskull har felles opplevelser (Frønes et al. 1997, 60). På bakgrunn av dette vil vi argumentere for at Generasjon Y også er en betegnelse på en historisk generasjon. Det å ha en felles historisk forankring, og felles opplevelser, kan tolkes som at man har et felles historisk ”utgangspunkt”. Frønes og Brusdal skriver at aldersfaser og livsløp skapes på ulik måte i ulike historiske perioder, og dermed ulikt for ulike sosiale grupper og ulike generasjoner (Frønes & Kjølørød 2010, 395). Dette tyder på at de som er født i samme tidsperiode vil ha et likere livsløp enn de som er født i en annen periode. Samtidig vil faktorer som etnisk bakgrunn, sosial klasse, kjønn og andre lokale eller regionale forhold ha influens på livsløpet og utforming av livsfasene (Frønes & Kjølørød 2010, 395). Dette kan tolkes som at det også kan være store forskjeller innad i en generasjon.

Mannheim mener barndommen er en periode hvor barn formes av samfunnets verdier og tradisjoner, og at dette skjer gjennom institusjoner, familie og lokalsamfunnet (Frønes & Kjølørød 2010, 394). Ved å være født i samme tidsperiode vil man da kanskje formes av samme verdier og tradisjoner, ettersom institusjoner og lokalsamfunnet vil være relativt likt i barndommen til en generasjon. Samtidig kan det være store forskjeller i forhold til hvor man er bosatt eller i hvilken sosial klasse man vokser opp i. Mannheims teorier sier videre at de verdiene og den forståelsen man tilegner seg i ungdomstiden, i stor grad følger oss i det videre livsløpet. I generasjonsteori er gjerne ungdomstiden foreslått som den formende perioden i livsløpet, eller en såkalt orienteringsfase (Frønes et al. 1997, 60). Hvis man i barndommen og ungdomstiden vokser opp med like forutsetninger i forhold til etnisk bakgrunn, sosial klasse, og lokale forhold, vil man ha et lignende utgangspunkt i perioden hvor man ”formes” som person. Dette taler igjen for at man innad i en generasjon kan være like. Man må i tillegg ta hensyn til flere vesentlige elementer i forståelsen av samspillet mellom individets ulike tilpasningsvilkår. Personer innad i en generasjon er også handlende, reflekterende og meningsdannende individer, som kan oppfatte forholdene på forskjellige måter. Dette understøttes av Frønes et al., som mener at historisk utvikling nedfeller seg som betingelser for individers liv og valg, men at disse valgene er avhengig av mer enn de historiske betingelsene (1997, 11).

Frønes og Brusdal skriver at ulike sosiale klasser eller grupper har ulike livsløp basert på ulikhet i kultur og ressurser. En generasjon eller kohort sin posisjon i den historiske utviklingen, har mye å si for hvordan livsløpet blir (Frønes & Kjølørød 2010, 394). På den andre siden argumenteres det også for at man kan være i samme aldersfase, og likevel ha

forskjellige livsfaser og livsløp (Frønes & Kjølørød 2010, 395). Dette taler for at det kan være store forskjeller innad i en generasjon, selv om man er på samme alder. Det er også interessant å se på det Mannheim kaller generasjonsenheter. Årsaken til at dette er interessant, er fordi Mannheim sier at alle som er født innenfor samme tidsperiode ikke nødvendigvis tilhører en slik generasjonsenhet. Han mener at for at man skal være en del av denne generasjonsenheten, så man ha en felles erkjennelse og følelse av tilhørighet til en bestemt generasjon (gjengitt i Danielsen 1994, 11-12). Dette åpner opp for at noen vil falle utenfor en generasjonsbetegnelse som Generasjon X, Y eller Z. Det hevdes videre at personer som tilhører samme generasjon deler et felles ståsted i den historiske og sosiale utviklingsprosessen. Dette felles ståstedet fører til at disse personene deler oppfatninger og livsanskuelse med andre på samme alder på bakgrunn av felles erfaringer (Danielsen 1994, 10).

6.2.2.1 Delkonklusjon

Danielsen skriver at det er viktig å holde fast ved at generasjoner har mange av de samme historiske erfaringene (1994, 12). Dette er en påstand vi også er enig i. Vi tror også at det å være oppvokst på samme tid gir et felles historisk utgangspunkt, men i hvor stor grad dette vil være likt vil variere. Forskjeller i faktorer som etnisk bakgrunn, sosial klasse, kjønn og andre lokale eller regionale forhold vil sannsynligvis være med å påvirke i hvilken grad det er likt. Vi vil konkludere med at det er sannsynlig at det vil være noen lignende karakteristikk og likhetstrekk innad i en generasjon, men at det også kan være store forskjeller. På bakgrunn av dette mener vi at det er grunn til å være skeptisk til "store beskrivelser" som visst nok skal være gjeldene for en hel generasjon.

7.0 Konklusjon

Formål 1 ved avhandlingen var å vurdere om de valgte påstandene om Generasjon Y stemte for utvalget vårt. Funnene våre om at Generasjon Y vil bytte jobb hyppigere enn tidligere generasjoner, ga ingen klare svar på om påstanden stemmer eller ikke. På bakgrunn av manglende sammenligningsgrunnlag med tidligere generasjoners tendenser innen jobbskifte, var det vanskelig å komme til en konklusjon. Innenfor denne påstanden var det dessuten kun mulig å teste informantenes holdninger til jobbskifte, og ikke konkrete handlinger ettersom man ikke kan forutse hvordan fremtiden blir. På bakgrunn av dette mener vi at det er grunn til å stille spørsmål ved denne beskrivelsen av Generasjon Y. Våre funn om påstanden “Generasjon Y har et stort behov for tilbakemelding på eget arbeid”, tyder på at denne påstanden stemmer for valgt målgruppe. Det er likevel vanskelig å si om dette er typisk for generasjonen, eller om dette skyldes at de er unge og nye i arbeidslivet. Påstanden om at generasjonen er veldig opptatt av en balanse mellom jobb- og privatliv stemmer i en viss grad. Funnene våre viser at informantene våre ikke er *veldig* opptatt av det, men at det likevel er viktig for dem. Vi fant også tegn på at informantene vil prioritere familie og personlige interesser mer i fremtiden, når de er mer etablert.

I formål 2 ville vi vurdere om generasjonsperspektivet er en god forklaring på unge arbeidstakeres behov i Norge i dag. Når vi så på beskrivelsene av de eldre generasjonene og sammenlignet disse med samtidens arbeidsmarked, fant vi ut at arbeidsmarkedet er én av flere mulige forklaringer på en generasjons karakteristikk. Et annet funn var at jo nærmere en generasjon var i fødselsår, jo mer like ble karakteristikkene tilegnet generasjonene. Videre fant vi ut at det er sannsynlig med likhetstrekk innad i en generasjon fordi de har en felles historisk forankring. Vi vil likevel argumentere for at det også kan være store forskjeller innad i en generasjon, og dette gir grunn til å være skeptisk mot de “store beskrivelsene” som skal gjelde for hele generasjonen.

Hvis vi sammenligner funnene våre i formål 1 og 2, ser vi at generasjonsbegrepet “Generasjon Y” kan være egnet til å beskrive hvordan generasjonen er i en viss grad. Det er likevel viktig å ta høyde for at dette ikke kan generaliseres til å gjelde hele generasjonen. På bakgrunn av dette vil vi ikke avskrive at generasjonsbeskrivelser kan være nyttig for å forstå en generasjon, samtidig som man bør være forsiktig med å ta for gitt at det vil gjelde alle. Vi vil med dette konkludere med at svaret på vår problemstilling “Hvilken nytte gir de

dominerende beskrivelsene av Generasjon Y for å forstå unge arbeidstakere i Norge i dag?” kan gi et *innblikk* i hvordan unge arbeidstakere er i dag. Ettersom våre funn viser at de dominerende beskrivelsene ikke vil være gjeldende for hele generasjonen, kan man likevel ikke anse disse beskrivelsene som en etablert sannhet. Vi mener på bakgrunn av dette at man bør være forsiktig med å komme med dominerende beskrivelser som skal være gjeldene for en hel generasjon.

8.0 Ettorevaluering

8.1 Kritikk til egen forskning

Underveis i avhandlingen har vi kommet over ulike momenter vi kunne ha gjort annerledes. Fra begynnelsen var vi dårlige til å disponere tiden vår og følge tidsplanen som gjorde at vi mistet litt kontroll over progresjonen i oppgaven. Videre var vi lite kritiske til litteraturen og empirien vi kom over, hvilket gjorde at vi underveis måtte undersøke mer og brukte lengre tid på dette enn planlagt. Likevel føler vi at dette har gjort oss mer kritiske underveis og at dette har styrket avhandlingen vår.

Under datainnsamlingen kan det ha hatt en innvirkning at vi som studenter ikke har mye erfaring med å holde kvalitative intervjuer. I løpet av intervjuene ble prøbingen og oppfølgingsspørsmålene videreutviklet, da vi ble mer trygge og komfortable i rollen som intervjuere. Dette kan ha resultert i at vi har gravd mer etter konkrete svar fra informantene, enn vi gjorde i begynnelsen.

Noen av informantene vi benyttet oss av under datainnsamlingen var bekjente av oss, og dette kan ha hatt en innvirkning på svarene. Dette kan videre ha påvirket resultatene våre, dersom de har tatt utgangspunkt i hva de trodde vi ønsket å høre. Under forskningen valgte vi å trekke ut de tre påstandene vi følte var mest relevant for å karakterisere Generasjon Y. Dersom vi hadde benyttet oss av andre- og/eller flere påstander, kunne dette resultert i andre funn enn de vi sitter igjen med.

8.2 Anbefaling til videre forskning

Som anbefaling til videre forskning vil det kunne være interessant å se på større deler av Generasjon Y. I denne avhandlingen har vi sett på en liten del av middelklassen i utvalget vårt, hvor et større utvalg kunne økt representativiteten. Videre vil vi anbefale å se på flere yrkesgrupper og generelt forsøke å finne et godt (og større) utvalg for å kunne generalisere funn til hele populasjonen. Det kunne også vært hensiktsmessig å se mer på de tidligere generasjonene for å få en dypere forståelse innen eventuelle forskjeller og likheter blant generasjonene, og forsøke å finne årsaksforklaringer på karakteristikkenes tilegnet generasjonene. Vi har også kun sett på tre av mange påstander som skal kjennetegne Generasjon Y. Derfor vil det også være interessant å se på flere beskrivelser enn de vi har fokusert på i denne avhandlingen.

9.0 Litteraturliste

- Alsop, Ronald. 2008. *The Trophy Kids Grow up: How the Millennial Generation Is Shaking up the Workplace*. 1. utg. San Francisco: Jossey-Bass. Lesedato 2. april 2016: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=9ead0942-d3ee-4d23-b403c38783941958%40sessionmgr104&vid=0&hid=107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=246891&db=nlebk>
- Askheim, Ola Gaute Aas & Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder - For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Coupland, Douglas. 1994. *Generasjon X: historier for en akselerert kultur*. Oslo. Oktober. Lesedato 16. Mars 2016: <http://www.nb.no/nbsok/nb/6d7eed60042393a5793e1819f76c94ae.nbdigital?lang=no#0>
- Dahlgren, Kenneth & Jørn Ljunggren. 2010. *Klassebilder – ulikhet og sosial mobilitet i Norge*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Danielsen, Kirsten. 1994. *I vår tid: tre artikler om generasjon, modernitet og livshistorier*. Oslo. Norsk gerontologisk institutt. Lesedato 9. April 2016: <http://www.nb.no/nbsok/nb/19c6a43620c4c1d58c8227cc6b1e4035.nbdigital?lang=no#0>
- Deal, Jennifer J & Alec Levenson. 2016. "How Millennials use feedback to their advantage." 19. Januar. Lesedato 2. April 2016: <https://www.trainingjournal.com/articles/feature/how-millennials-use-feedback-their-advantage>
- Du Gay, Paul. 1996. *Consumption and Identity at Work*. London: SAGE Publications Ltd. Lesedato 28. april 2016: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=826bfe01-467e4f79a50e5b69e15f007a%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=292324&db=nlebk>

Døving, Runar. 2016. ”Generasjonsbløff”. *Dagens Næringsliv*. 10. Mai 2016. Lesedato 10. Mai 2016:

<http://www.dn.no/meninger/debatt/2016/05/10/1506/Ungdom/generasjonsblff>

Frønes, Ivar, Kåre Heggen & Jon Olav Myklebust (red.). 1997. *Livsløp – oppvekst, generasjon og sosial endring*. Oslo: Universitetsforlaget. Lesedato 5. April 2016:

<http://www.nb.no/nbsok/nb/6a25af44d5ac449b371dcf427f75efd3.nbdigital?lang=no#5>

Frønes, Ivar & Lise Kjølørød (red.). 2010. *Det norske samfunn*. 6. utg. Gyldendal Norsk Forlag AS

Hargie, Owen. 2006. *The Handbook og communication skills*. 3. Utg. Routhledge. London.

HR Norge. Jakten på generasjon Z. Lesedato 12. April 2016:

<http://hrnorge.no/aktuelt/jakten-pa-generasjon-z>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufta & Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utg. Abstrakt forlag.

Kvale, Steinar & Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2. utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Ladegård, Gro. 1999. ”Fremtidens arbeidstakere: Autonom kompetansekapital eller moderne tjenerskap?” *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3/1999. Lesedato 5. April 2016:

<https://www.magma.no/fremtidens-arbeidstakere-autonom-kompetansekapital-eller-moderne-tjenerskap>

Lai, Linda. 2016. “Generasjonsmyten” *Dagens næringsliv*. 10. April 2016. Lesedato 10. april 2016:

<http://www.dn.no/meninger/debatt/2016/04/10/2045/Ledelse/generasjonsmyten?v=1462440041>

- Lem, Charlotte Hartvigsen. 2016. "Vil skifte jobber oftere". *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3/2016 s. (12-12). Lesedato 1. mai 2016: <https://www.magma.no/vil-skifte-jobber-oftere>
- Madsen, Ole Jacob & Simen Andersen Øyen (red.) 2010. *Markedets fremtid: kapitalismen i krise?* Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Malt, Ulrik. 2015. "Kvalitativ" i Gunn Hild Lem (red.) *I Store Norske Leksikon*. Lesedato 2. mai 2016: <https://snl.no/kvalitativ>
- ManpowerGroup. 2013. *Jobbskifteundersøkelsen 2013*. Lesedato 5. mai 2016: <http://www.manpowergroup.no/Documents/Tabeller%20jobbskifteundersøkelsen%202013%20ManpowerGroup.pdf>
- Nilssen, Vivi. 2014. *Analyse i kvalitative studier*. 1. utg. Universitetsforlaget.
- Nordhaug, Odd. 1999. "Generasjon Y-ledere: hva vil de, og hvor skal de?" *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 3/1999. Lesedato 4. April 2016: <https://www.magma.no/generasjon-y-ledere-hva-vil-de-og-hvor-skal-de>
- Pricewaterhouse Coopers. 2011. *Millennials at work: Reshaping the workplace*. Lesedato 5. mai 2016: <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work-assets/reshaping-the-workplace.pdf>
- Ravnsborg, Anette Hobæk. 2015. "Generasjon X, Y eller Z". Online 18. Juni 2015. Lesedato 18. April 2016: <http://www.online.no/trender/generasjoner.jsp>
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønning, Elisabeth. 2002. "Jakten på den moderne arbeider". *Statistisk sentralbyrå: samfunnsspeilet*, 2002/4-5. Lesedato 11. April 2016: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/jakten-paa-den-moderne-arbeider>

- Sennett, Richard. 2006. *The Culture of the New Capitalism*. New Haven: Yale University Press. Lesedato 10. april 2016:
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=6fa68368-23cb-4e2a-ab9b-8b7050e893c1%40sessionmgr105&vid=0&hid=107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=187674&db=nlebk>
- Sheahan, Peter. 2005. *Generation Y: Thriving and Surviving With Generation Y at Work*. 1. utg. Hardie Grant books, London.
- Sjøberg, Jeanette. 2015. "De er "generasjon tilbakemelding."" *Aftenposten*. 9. Mai. Lesedato 13. April 2016: <http://www.aftenposten.no/okonomi/De-er-generasjon-tilbakemelding-8011405.html>
- Spurkeland, Jan. 2005. *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling*. 1. Utgave. Universitetsforlaget. Oslo.
- Tulgan, Bruce. 2009. *Not Everybody Gets a Trophy: How to Manage Generation Y*. 1. utg. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Lesedato 10. februar 2016:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=a1b3e6bf-1b67-47ce-b6d6-14c0d324f5b8%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=266263&db=nlebk>

Intervjuguide

- Velkommen
- Hvem vi er: HR-studenter på tredje året som gjennomfører bacheloroppgave
- Hensikt med undersøkelsen: kartlegge preferanser, holdninger og atferd i forhold til jobb og hverdagen generelt (ønsker ikke si noe mer enn dette)
- Dere kommer til å fremstå som anonyme i oppgaven (nevner ikke navn eller arbeidssted)
- Er det i orden at vi benytter oss av lydopptak? Opptaket vil kun brukes internt, og slettes når oppgaven er ferdigstilt.
- "navn" kommer til å stille spørsmålene, mens "navn" er ansvarlig for lydopptak og supplerende spørsmål. "navn" kommer til å notere.
- Har du noen spørsmål før vi begynner?

Innledning

Vi ønsker å stille noen grunnleggende spørsmål før vi går litt mer i dybden.

Spørsmål	Måler	Målt
Alder og sivilstatus – barn?	Bakgrunn	
Hva er din utdanningsbakgrunn?	Bakgrunn	
Hva er din sysselsetting i dag?	Bakgrunn	
Hvordan er alderssammensetningen på jobb? Ungt eller eldre miljø?	Bakgrunn	
Er det din første arbeidsgiver etter at du avsluttet studiene?	Bakgrunn	

Hyppig jobbskifte

Nå skal vi snakke litt om hva som er viktig for deg på arbeidsplassen.

Spørsmål	Måler	Målt
Hvor viktig er lønn for deg på arbeidsplassen? <ul style="list-style-type: none">- Ville du opplevd en lønnsøkning som motiverende?	Forhold til lønn og lønnsvekst	

Vedlegg 1 - Intervjuguide

<ul style="list-style-type: none"> - Vil du oppleve det som umotiverende hvis jobben ikke praktiserer lønnsøkninger? 		
<p>Hvordan ville du rangert disse tre faktorene:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Lønn b. Arbeidsmiljø c. Utviklingsmuligheter 	<p>Preferanser arbeidsplass</p>	
<p>Hvor lenge ser du for deg at du kommer til å bli hos den arbeidsgiveren du jobber for nå? Hvorfor?</p>	<p>Lojalitet til arbeidsgiver</p>	
<p>Ville du byttet jobb for å få bedre pensjonsvilkår?</p>	<p>Villighet til jobbskifte</p>	
<p>Hvis jobben hadde blitt lokalisert et annet sted, og du måtte flyttet for å fortsette, ville du gjort det? I så fall hvorfor.</p>	<p>Villighet til jobbskifte</p>	
<p>Dersom karrieremulighetene var større hos en konkurrerende bedrift, mens arbeidsmiljøet var bedre på din nåværende arbeidsplass, kunne du tenke deg å gå over til den konkurrerende bedriften?</p>	<p>Villighet til jobbskifte/ Preferanser arbeidsplass</p>	
<p>Hvor mange jobber tror du at du kommer til å ha i løpet av arbeidslivet?</p>	<p>Villighet til jobbskifte/ Lojalitet til arbeidsgiver</p>	
<p>Spiller virksomhetens omdømme stor rolle?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kunne du byttet jobb for å komme til en virksomheten som har bedre omdømme? 	<p>Villighet til jobbskifte/ Preferanser arbeidsplass</p>	
<p>Føler du at du får nok utfordringer i din nåværende stilling?</p>	<p>Preferanser arbeidsplass</p>	
<p>Er du en person som liker utfordringer?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er du villig til å bytte til en annen jobb dersom utfordringene er større? 	<p>Villighet til jobbskifte/ Preferanser arbeidsplass</p>	

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Har du en plan for karrieren din videre?	Villighet til jobbskifte/ Lojalitet til arbeidsgiver	
Kan du se for deg å bli hos samme arbeidsgiver i 10 år? <ul style="list-style-type: none"> - Hvis nei: hvorfor ikke? - Hvis ja: hvilke faktorer er avgjørende for at du ønsker å bli hos samme arbeidsgiver i et lengre tidsperspektiv? 	Villighet til jobbskifte	

Tilbakemelding

Nå skal vi stille noen spørsmål som fortsatt omhandler hva som er viktig for deg på arbeidsplassen, men med fokus på interaksjon med din ledere og kolleger.

Spørsmål		Måler	Målt
Fikk du utdelt en mentor/fadder som nyansatt i jobben?		Personlig utvikling	
Hvis ja; <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan benyttet du deg av din mentor/fadder? - Føler du dette hadde stor innvirkning på din utvikling som nyansatt? 	Hvis nei; <ul style="list-style-type: none"> - Tror du din opplevelse som nyansatt hadde vært bedre med en mentor/fadder? - Føler du dette påvirket din utvikling som nyansatt? 		
Er din arbeidsplass gode på å gi deg tilbakemeldinger på dine prestasjoner?		Preferanser tilbakemelding	
Hvis ja; <ul style="list-style-type: none"> - Hva gjør de som er så bra? 	Hvis nei; <ul style="list-style-type: none"> - Hva kunne de gjort bedre? - Hvordan ville du helst hatt det? 		
Hvor viktig er det for deg med tilbakemeldinger på ditt arbeid?		Preferanser tilbakemelding	
Føler du at du oftere har behov for tilbakemelding enn det dine kolleger har?		Personlige forskjeller	
Hvor ofte i løpet av en uke får du tilbakemelding på ditt arbeid?		Personlig utvikling	

Vedlegg 1 - Intervjuguide

<p>Er det din leder eller dine kolleger som står for mesteparten av dine tilbakemeldinger?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvem foretrekker du å få tilbakemelding fra? 	Preferanser tilbakemelding	
<p>Ville du foretrukket å få flere tilbakemeldinger på ditt arbeid?</p>	Preferanser tilbakemelding	
<p>Føler du din leder/ledere er flinke til å gi deg konstruktive tilbakemeldinger?</p>	Ledernes tilbakemelding	
<p>Har du noen gang blitt satt i en situasjon hvor din leder har gjort deg ukomfortabel når de har gitt deg tilbakemelding? (Utdyp)</p>	Ledernes tilbakemelding	
<p>Se for deg et scenario hvor du har gjort noe galt/en alvorlig feil og din sjef må ta opp dette med deg.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan ville du foretrukket å bli konfrontert med problemet? - Hvordan ville du ikke bli konfrontert med problemet? 	Ledernes tilbakemelding/ Preferanser tilbakemelding	
<p>Føler du gode tilbakemeldinger er med på å motivere og engasjere deg som ansatt?</p>	Personlig utvikling	
<p>Ranger disse punktene etter hvilke av disse insentivene du tror vil være mest givende og motiverende for deg (gi ut post it-lapper);</p> <ol style="list-style-type: none"> Bonus Lønnsforhøyelse Ros og anerkjennelse Mer ansvar Forfremmelse 	Preferanser arbeidsplass	
<p>Har du behov for tydelige direksjoner og retningslinjer når du får utdelt nye arbeidsoppgaver?</p>	Preferanser tilbakemelding	
<p>Hvordan stiller du deg i forhold til ordtaket - "No news are good news"?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enig/uenig? - Føler du at du ikke har prestert godt nok om du ikke får noen tilbakemelding? 	Preferanser tilbakemelding	
<p>Hva tenker du om kollektive tilbakemeldinger fra lederne?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foretrekker du kollektive eller individuelle tilbakemeldinger? 	Preferanser tilbakemelding	
<p>Gir du tilbakemeldinger til dine kolleger?</p> <ul style="list-style-type: none"> - I så fall, hvorfor? - Hvordan føler du dette påvirker de andres arbeid/arbeidshverdag? 	Preferanser tilbakemelding	

Balanse mellom jobb og privatliv

Nå vil vi gå litt nærmere inn på motivasjon i forhold til jobb, og skillet mellom jobb- og hjemmearena.

Spørsmål	Måler	Målt
Er det viktig for deg å være i jobb? Hvorfor?	Motivasjon til arbeid	
Føler du deg motivert på jobb? <ul style="list-style-type: none"> - Hvis ja: hva tror du er årsaken til dette? - Hvis nei: hva tror du at du trenger for å bli motivert? 	Motivasjon til arbeid	
I hvilken setting føler du at du kan levere best resultater i jobben? (f.eks.: prosjektarbeid, hjemmekontor, alene på kontoret osv.)	Preferanser arbeidssituasjon	
Hvor mange timer bruker du på kontoret hver dag? Hvor mange timer jobber du hjemme?	Skille jobb- og privatliv	
I en ideell situasjon, hvordan ville du selv lagt opp din arbeidshverdag? (Start/slutt, hjemme/på jobb, morgen/kveld)	Preferanser arbeidssituasjon	
Er flexitid attraktivt for deg?	Preferanser arbeidssituasjon	
Hvilke tanker har du rundt hjemmekontor?	Preferanser arbeidssituasjon	
Se for deg at lønnen øker betraktelig, er du da villig til å øke antall arbeidstimer på jobb?	Motivasjon til arbeid	
Er ferie viktig for deg? Hvorfor?	Preferanser arbeidssituasjon	
Hva er frihet for deg i arbeidslivet? Er det viktig?	Preferanser arbeidssituasjon	
Er fleksibilitet fra arbeidsgiver noe du er opptatt av?	Preferanser arbeidssituasjon	

Vedlegg 1 - Intervjuguide

På en skala fra 1 (ikke viktig)-5 (viktig) hvor viktig er det å prestere på jobben?	Fokus på jobb/privatliv	
På en skala fra 1 (ikke viktig)-5 (viktig) hvor viktig er det å ha tid til familien og personlige interesser?	Fokus på jobb/privatliv	
Er du villig til å ofre tid til familie/personlige interesser for å klatre på karrierestigen, oppnå suksess og høyere lønninger?	Fokus på jobb/privatliv	
Hva er ditt "end goal" på din nåværende jobb?	Motivasjon til arbeid	
Se for deg følgende scenario: Du jobber overtid på arbeidsplassen. Kona/mannen din ringer deg og minner om at en skoleforestilling barnet ditt er med i begynner om 1 time. Dette hadde du glemt. Du vet at du egentlig må sitte minst 2 timer til for å bli ferdig med en hastesak på jobben. Hva gjør du?	Motivasjon til arbeid	
Hvor viktig er en balanse mellom jobb og privatliv? - Hva betyr det for deg?	Skille jobb- og privatliv	
Opplvde du at foreldrene dine jobbet mye som liten? Hva tenker du om deres balanse mellom jobb og privatliv? - Har dette hatt en innvirkning på ditt arbeidsmønster?	Skille jobb- og privatliv	

Individuelle forskjeller

Vi ønsker også å se på individuelle forskjeller hos informantene våre. Nå vil vi stille deg noen spørsmål om deg som person og dine meninger.

Spørsmål	Måler	Målt
Hvem er du i vennegjengen?	Personlighet	
Hvem er du på jobb?	Personlighet	
Hvilke personer i livet ditt har størst innflytelse på deg?	Personlighet	
Engasjerer du deg for noen spesielle saker? (politikk, samfunn, miljø)	Personlighet	
Hva skulle du ønske du hadde bedre tid til?	Personlighet	
Hva gjør deg lykkelig?	Personlighet	
Planlegger du langt frem i tid?	Personlighet	
Hvis du måtte velge: kortvarig gevinst NÅ, eller langvarig gevinst i fremtiden? (generelt sett)	Personlighet	
Hva er din største drøm?	Personlighet	
Hvis den du er i dag kunne gitt deg selv råd som nyansatt, hva ville du sagt til deg selv?	Personlighet	
Helt til slutt, er det noe du har lyst til å si som vi har kommet inn på tidligere?	Avsluttende spørsmål	

Transkribert intervju

Resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel.

Innledning		
<i>Vi ønsker å stille noen grunnleggende spørsmål før vi går litt mer i dybden.</i>		
Spørsmål	Måler	Målt
Alder og sivilstatus – barn?	Bakgrunn	26 år, og kjæreste. Nei, ingen barn.
Hva er din utdanningsbakgrunn?	Bakgrunn	Det er Markedshøyskolen, Bachelor i HR og personalledelse. Ingenting før det, bortsett fra videregående skole.
Hva er din sysselsetting i dag?	Bakgrunn	Tittel? Nå er det HR-ansvarlig i datterselskapet. Og i mai får jeg en stilling i datterselskapet som seniorrådgiver.
Hvordan er alderssammensetningen på jobb? Ungt eller eldre miljø?	Bakgrunn	I både konsernet og datterselskapet så er gjennomsnittsalderen 48 år.
Er det din første arbeidsgiver etter at du avsluttet studiene?	Bakgrunn	Egentlig ja, men jeg jobber i et konsern, så jeg begynte i det konsernet, også har jeg hatt et vikariat i datterselskapet. Og nå er jeg fast ansatt i konsernet igjen. Så det er på en måte samme arbeidsgiver, men to forskjellige selskaper.

Hyppig jobbskifte

<i>Nå skal vi snakke litt om hva som er viktig for deg på arbeidsplassen.</i>		
Spørsmål	Måler	Målt
Hvor viktig er lønn for deg på arbeidsplassen? <ul style="list-style-type: none"> - Ville du opplevd en lønnsøkning som motiverende? - Vil du oppleve det som 	Forhold til lønn og lønnsvekst	For meg er det en hygiene faktor. Men jeg har opplevd det at jeg har hatt mye dårligere lønn enn de andre som sitter i ledelsen, også enn de andre enn meg som sitter i

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

<p>umotiverende hvis jobben ikke praktiserer lønnsøkninger?</p>		<p>HR i moderselskapet. Som jobber mye mindre enn meg, leverer mindre og ikke har de samme ansvarsområdene. Og DA blir man umotivert av lønn.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nå har jeg fått det, og ja, den var det. Rett og slett fordi jeg føler at alle de timene jeg jobber, kvelder og helger, får jeg da faktisk litt betalt for. I stedet for da å jobbe gratis. - Ja. Det ville jeg. Jeg syns det er feil at man skal stå å stagnere og på en måte nådd et lønnstak. Og vet at du ikke får noe som helst utvikling, og kanskje skal være der i 5-10 år. Så ville jeg sett på det som demotiverende. Så jeg ville kanskje sett på det som mer demotiverende enn motiverende.
<p>Hvordan ville du rangert disse tre faktorene:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Lønn b. Arbeidsmiljø c. Utviklingsmuligheter 	<p>Preferanser arbeidsplass</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utviklingsmuligheter 2. Arbeidsmiljø 3. Lønn <p><i>(Svarer raskt og virker sikker)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Er det litt på grunn av at du har fått den lønnsøkningen? At lønn kommer sist? <p>Kanskje akkurat i min jobb hvis du hadde stilt meg det spørsmålet for et halvt år siden. Men det er kun det tilfellet. Fordi at den ikke var til stede i det hele tatt, opplevde jeg. Men nå har jeg fått en lønn som er mer på</p>

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		riktig nivå. Den er ikke noe høyere enn de andre, heller lavere. Men det er likevel litt mer økning, og da er det greit.
Hvor lenge ser du for deg at du kommer til å bli hos den arbeidsgiveren du jobber for nå? Hvorfor?	Lojalitet til arbeidsgiver	<p>Kommer litt an på hva som skjer videre i konsernet. Men ser for meg ca. 3 år.</p> <p>- Og da tenker du å bytte arbeidsgiver, altså gå over til et annet selskap?</p> <p>Enten eksternt eller begynne på utdanning, master. Jeg vil finne ut av hva som skal være tyngden min innenfor HR-faget. Nå har jeg jobbet som HR-ansvarlig i 1,5 år. Og da jobber jeg med hele HR spekteret, som er kjempe spennende. Nå skal jeg inn som seniorrådgiver og jobbe med organisasjonsutvikling og lederutvikling. Som er det jeg tror jeg vil jobbe med. Men da bruker jeg de tre årene til å finne ut om det er det her jeg vil satse på, eller om det er noe annet innenfor HR faget.</p>
Ville du byttet jobb for å få bedre pensjonsvilkår?	Villighet til jobbskifte	Nei. Tenker på det og jobber en del med det, og ja det er viktig. Men det er ikke det som er det viktigste for meg.
Hvis jobben hadde blitt lokalisert et annet sted, og du måtte flyttet for å fortsette, ville du gjort det? I så fall hvorfor.	Villighet til jobbskifte	Kommer an på hvor langt unna. Hadde den flyttet ut av Oslo til ski eller asker, så ja da hadde jeg fortsatt. Men ikke hvis jeg måttet flytte.
Dersom karrieremulighetene var større hos en konkurrerende bedrift, mens arbeidsmiljøet var bedre på din nåværende arbeidsplass, kunne du tenke deg å gå over	Villighet til jobbskifte/ Preferanser arbeidsplass	Tricky. (<i>tenker seg om</i>). Ville byttet.

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

til den konkurrerende bedriften?		
Hvor mange jobber tror du at du kommer til å ha i løpet av arbeidslivet?	Villighet til jobbskifte/ Lojalitet til arbeidsgiver	Uff.. (<i>tenker</i>). Hvis jeg skal jobbe til jeg er 70ish? Nå er jeg snart 30... 8 arbeidsgivere kanskje? Det er vanskelig å si, men sånn wild guess 8.
Spiller virksomhetens omdømme stor rolle? - Kunne du byttet jobb for å komme til en virksomheten som har bedre omdømme?	Villighet til jobbskifte/ Preferanser arbeidsplass	Ja. På en måte så gjør det det. For min del som jobber i [REDACTED], så er det viktig for meg at vi holder alle sikkerhetsregler, sikkerhetsrutiner og den biten så vi ikke bidrar til store ulykker og menneskeliv kan gå tapt. Det omdømmet der er veldig viktig for meg. At man er en seriøs aktør så man fortsetter å ha kunder som gjør at jeg har en jobb. Så på den måten så er det viktig. - Nei. Søker ikke jobb fordi de har et godt omdømme. Det kan være en medvirkende faktor hvis de har en spennende stilling, det er bra muligheter og arbeidsmiljø, da er det selvfølgelig kjempe gøy å jobbe for en bedrift som har et godt omdømme. Men jeg søker nok ikke en jobb hvor selskapet har et godt omdømme, uten å vite at de har karrieremuligheter og den biten. At andre ting er på plass.
Føler du at du får nok utfordringer i din nåværende stilling?	Preferanser arbeidsplass	Ja. Det gjør jeg (<i>svarer fort</i>). I dag har jeg hele HR-faget også organisasjonsutvikling og lederutvikling, og det kommer jeg til å jobbe veldig mye med når jeg får den nye jobben. Så

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		kommer jeg til å ha en del med juss og personalsaker, og det har jeg også i dag. Litt av det samme.
<p>Er du en person som liker utfordringer?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er du villig til å bytte til en annen jobb dersom utfordringene er større? 	Villighet til jobbskifte/ Preferanser arbeidsplass	<p>Ja. Det er noe som driver meg. <i>(Svarer raskt, virker veldig sikker)</i></p> <p>– Ut ifra sånn det er i dag så tror jeg at det holder med de utfordringene jeg har i dag. Jeg trenger ikke ha noe mer.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva om du hadde færre utfordringer der du er nå da? <p>Hvis jeg hadde hatt mye færre så hadde jeg gjort det. Det kan være en faktor, men ikke nå fordi jeg har nok utfordringer.</p>
<p>Har du en plan for karrieren din videre?</p>	Villighet til jobbskifte/ Lojalitet til arbeidsgiver	<p>Jeg har en plan, korttidsplan, hvis man kan kalle det det. Jeg kommer til å fortsette i jobben i noen år, finne ut av hvilke muligheter jeg har der internt. Så har jeg lyst til å prøve å få til og ta enten en MBA eller et årsstudium på UiO innen arbeidsrett. Eller en MBA på høyskolen i Nordland, underveis mens jeg jobber. Også prøve å finne ut av hvor er det jeg hører hjemme, hva er det jeg virkelig skal satse på, hos de neste syv arbeidsgiverne. <i>(Ler)</i></p>
<p>Kan du se for deg å bli hos samme arbeidsgiver i 10 år?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvis nei: hvorfor ikke? - Hvis ja: hvilke faktorer er avgjørende for at du ønsker å bli hos samme arbeidsgiver i et lengre tidsperspektiv? 	Villighet til jobbskifte	<p>Ja. <i>(Svarer raskt)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Men ikke der du jobber nå? <p>Jo, hvis mulighetene fortsetter å være der jeg er i dag og sånne ting, så kunne jeg tenkt meg det. Men da skal alt være på plass.</p>

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		<p>- Og alt er..?</p> <p>Fortsette å få utfordringer, fortsette å ha karriere biten, arbeidsmiljøet er på plass, lønnsutviklingen fortsetter, gode kolleger som hjelper til, og at det ligger relativt sentralt i forhold til der jeg bor. Vil ikke flytte.</p>
--	--	--

Tilbakemelding

Nå skal vi stille noen spørsmål som fortsatt omhandler hva som er viktig for deg på arbeidsplassen, men med fokus på interaksjon med din ledere og kolleger.

Spørsmål	Måler	Målt		
<p>Fikk du utdelt en mentor/fadder som nyansatt i jobben?</p> <table border="1"> <tr> <td> <p>Hvis ja;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan benyttet du deg av din mentor/fadder? - Føler du dette hadde stor innvirkning på din utvikling som nyansatt? </td> <td> <p>Hvis nei;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tror du din opplevelse som nyansatt hadde vært bedre med en mentor/fadder? - Føler du dette påvirket din utvikling som nyansatt? </td> </tr> </table>	<p>Hvis ja;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan benyttet du deg av din mentor/fadder? - Føler du dette hadde stor innvirkning på din utvikling som nyansatt? 	<p>Hvis nei;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tror du din opplevelse som nyansatt hadde vært bedre med en mentor/fadder? - Føler du dette påvirket din utvikling som nyansatt? 	<p>Personlig utvikling</p>	<p>Jeg begynte som 1 måned som trainee først. Da jobbet jeg mens jeg studerte uten lønn. Bare for å komme inn et sted. Da var HR-direktøren min mentor, men ikke etter det. Så fikk jeg fast jobb, eller en midlertidig stilling. Og da hadde jeg ikke det lenger, men den nye lederen min hjalp meg jo veldig mye og jeg kunne stille spørsmål, men hadde ikke rolle som en mentor.</p> <p>- Hvordan benyttet du deg av henne da?</p> <p>Jeg stilte likevel en god del spørsmål underveis, og det gjør jeg fortsatt i dag hvis jeg trenger hjelp.</p> <p>Jeg lærte veldig mye den måneden som trainee. Jeg</p>
<p>Hvis ja;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan benyttet du deg av din mentor/fadder? - Føler du dette hadde stor innvirkning på din utvikling som nyansatt? 	<p>Hvis nei;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tror du din opplevelse som nyansatt hadde vært bedre med en mentor/fadder? - Føler du dette påvirket din utvikling som nyansatt? 			

		<p>jobber jo med hele HR-faget. Så jeg føler vel fortsatt at jeg lærer etter 3 år.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Føler du det hadde stor innvirkning på utviklingen din som nyansatt, og ha den "mentoren"? <p>Ja. Det har det vel hatt, fordi [redacted] er noe jeg ikke kjente til i det hele tatt. Så det er ganske gresk, og mange begreper og mange ting å tenke på. Og da er det veldig greit å ha noen som kan gjøre deg kjent med hva vi egentlig driver med på den arbeidsplassen her. Så det var veldig nyttig.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er det vanlig med trainee-ordninger der? <p>Nei. Det er det ikke.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Så det var en spesiell greie? <p>Ja.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Men er det vanlig med mentorer da? <p>Nei, det er ikke vanlig. Men vi har det for de som er den største delen av virksomheten vår, som er terminalarbeidere. De går et halvt år opplæring, kurs og faddere og den biten.</p>
<p>Er din arbeidsplass gode på å gi deg tilbakemeldinger på dine prestasjoner?</p>	<p>Preferanser tilbakemelding</p>	<p>Ja, kolleger er veldig gode på det. Lederen min er</p>

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

<p>Hvis ja;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva gjør de som er så bra? 	<p>Hvis nei;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva kunne de gjort bedre? - Hvordan ville du helst hatt det? 		<p>militær. Så han er sånn at hvis du gjør noe galt så får du høre det, også får du høre det hvis du kommer inn på kontoret og setter deg ned hos han og tar en lengre prat. Så kan du få høre det hvis du liksom er heldig. Men som oftest så er det sånn at hvis han ikke sier noe, så er han strålende fornøyd.</p>
<p>Hvor viktig er det for deg med tilbakemeldinger på ditt arbeid?</p>	<p>Preferanser tilbakemelding</p>	<p>Ja. Jeg vil ha det når jeg har hatt en vanskelig utfordring og jobbet lenge med den, så er det viktig for meg å høre at jeg gjorde det bra. Eller hatt en vanskelig sak, så er det også godt å høre at dette gjorde du bra. Men jeg vil ikke ha tilbakemelding hele tiden.</p>	
<p>Føler du at du oftere har behov for tilbakemelding enn det dine kolleger har?</p>	<p>Personlige forskjeller</p>	<p>Nei. Ikke motsatt heller (snakker om de på samme nivå som seg selv)</p>	
<p>Hvor ofte i løpet av en uke får du tilbakemelding på ditt arbeid?</p>	<p>Personlig utvikling</p>	<p>Får tilbakemeldinger på det jeg gjør av kolleger hver dag.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Av leder da? <p>Vi møtes ikke så ofte, men en gang hver tredje uke kanskje.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skulle du ønske at du fikk flere tilbakemeldinger av din leder? <p>Nei, når han først gir tilbakemeldinger så er han veldig god til å gi anerkjennelse. Så når han gjør det så holder det egentlig lenge. Jeg lever på</p>	

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		den ganske lenge ja. <i>(ler)</i>
Er det din leder eller dine kolleger som står for mesteparten av dine tilbakemeldinger? - Hvem foretrekker du å få tilbakemelding fra?	Preferanser tilbakemelding	
Ville du foretrukket å få flere tilbakemeldinger på ditt arbeid?	Preferanser tilbakemelding	Nei, egentlig ikke. Det har tatt lang tid å bli kjent med lederen min, og vite hvordan han fungerer. Så før det, før jeg ble kjent med han og visste hvordan han fungerer, så kunne det vært greit å få det litt oftere. - Gjorde det deg litt usikker i starten? Jeg kjente at jeg bruker så mye tid og så mye krefter, og så ser han det ikke. Men egentlig så ser han det. Han har sin egen måte å fungere på. Han har ikke studert HR.
Føler du din leder/ledere er flinke til å gi deg konstruktive tilbakemeldinger?	Ledernes tilbakemelding	Nei. Han er veldig rett på, men det er ikke ofte han trenger å være det. Han vet veldig godt at dette er mitt felt. Han er heller med om det er noe som holder på å eskalere og gi noen råd. Men han holder seg på en måte litt unna mitt felt, der er det jeg som styrer.
Har du noen gang blitt satt i en situasjon hvor din leder har gjort deg ukomfortabel når de har gitt deg tilbakemelding? (Utdyp)	Ledernes tilbakemelding	Nei. <i>(Svarer raskt og sikkert)</i> . I tidligere jobber? Da må jeg tenke.. nei, tror ikke det. Jeg syntes det er greit å høre kritikk, jeg blir ikke ukomfortabel av det. Det er en del av det å lære.
Se for deg et scenario hvor du har gjort noe galt/en alvorlig feil og din sjef må ta opp dette med deg. - Hvordan ville du foretrukket å bli konfrontert med problemet?	Ledernes tilbakemelding/ Preferanser tilbakemelding	- Jeg ville at han skulle tatt meg til siden og satt seg ned og pratet med meg. Si at jeg har

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

<p>- Hvordan ville du ikke bli konfrontert med problemet?</p>		<p>hørt dette har skjedd, og spurt hva jeg tenkte om saken først. Så jeg får mulighet til å fortelle at her har jeg gjort noe gærent, eller Kanskje jeg ikke vet at jeg har gjort noe galt. Og at vi snakker om det på den måten.</p> <p>- (Svarer raskt) Foran andre. og å bli beskyldt. Altså skudd fra hofta. Det hadde jeg ikke likt. Eller at jeg hører om det gjennom noen andre. At lederen min syns jeg har gjort en dårlig jobb. Det ville heller ikke vært veldig greit.</p>
<p>Føler du gode tilbakemeldinger er med på å motivere og engasjere deg som ansatt?</p>	<p>Personlig utvikling</p>	<p>(Svarer raskt). Ja. Det er det. I stor grad.</p>
<p>Ranger disse punktene etter hvilke av disse insentivene du tror vil være mest givende og motiverende for deg (gi ut post it-lapper);</p> <ol style="list-style-type: none"> Bonus Lønnsforhøyelse Ros og anerkjennelse Mer ansvar Forfremmelse 	<p>Preferanser arbeidsplass</p>	<ol style="list-style-type: none"> Ros og anerkjennelse Lønnsforhøyelse Mer ansvar Bonus Forfremmelse
<p>Har du behov for tydelige direksjoner og retningslinjer når du får utdelt nye arbeidsoppgaver?</p>	<p>Preferanser tilbakemelding</p>	<p>Nei (svarer raskt og sikker). Liker å gjøre det på egen hånd og heller kan spørre underveis hvis jeg kjenner at jeg står fast eller trenger råd.</p> <p>- Ville du spurt lederen din, eller</p>

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		<p>hvem ville du spurt da?</p> <p>Kommer helt an på utfordringen. I personalsaker så er jeg så hender det at jeg snakker med personalavdelingen hvor det er mange advokater, så dit hender det jeg ringer å spør. Hvis det handler om at vi skal utvikle virksomheten så ville jeg nok kanskje snakket med lederen min i forhold til hva han tenker er målet med det vi driver med fremover. Og er det på HR, så ville jeg spurt moren min tror jeg faktisk. Å sparret der. Er det noe som angår medarbeiderne, så ville jeg snakket med lederen. Hvordan han tenker at vi burde gjøre det her.</p>
<p>Hvordan stiller du deg i forhold til ordtaket - "No news are good news"?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enig/uenig? - Føler du at du ikke har prestert godt nok om du ikke får noen tilbakemelding? 	<p>Preferanser tilbakemelding</p>	<p>(Tenker) Nei, ikke helt greit. Nei.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blir ikke det litt sånn sjefen din gjør? Det virker jo som at han tror på dette ordtaket? <p>Hvis det handler om tilbakemeldinger så tar jeg det som god kritikk, ut ifra sånn jeg kjenner lederen min. Men ikke nødvendigvis med en annen leder. Jeg ville ikke ledet på den måten, hvis jeg skulle snudd på det.</p>
<p>Hva tenker du om kollektive tilbakemeldinger fra lederne?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foretrekker du kollektive eller 	<p>Preferanser tilbakemelding</p>	<p>Det kommer helt an på hva det skal brukes til. Jeg hadde en runde med</p>

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

<p>individuelle tilbakemeldinger?</p>		<p>ledergruppen hvor jeg oppfordret til at vi skulle gi gode tilbakemeldinger til hverandre rundt bordet. Det syns jeg er nyttig. Litt på grunn av at vi kanskje har litt mangel på tilbakemeldinger, hvor jeg tenkte at det var en godt initiativ å få sagt noe om hvordan de andre funksjonene faktisk fungerer på den positive.</p> <p>Jeg tror ikke helt på å gi negative tilbakemeldinger til hverandre eller konstruktiv kritikk i en gruppe. Tror man kan kjenne seg veldig sårbar når man sitter sånn. Tror at man først bør ta det en til en, så kan man heller snakke om det i en gruppe etterpå. Så sant det ikke er en lederutvikling og man har det som et kurs hvor det er en del av det, å trene på å få tilbakemeldinger.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foretrekker individuelle tilbakemeldinger. Både positive og negative. Ikke konstruktiv kritikk i en gruppe, men positive er okay.
<p>Gir du tilbakemeldinger til dine kolleger?</p> <ul style="list-style-type: none"> - I så fall, hvorfor? - Hvordan føler du dette påvirker de andres arbeid/arbeidshverdag? 	<p>Preferanser tilbakemelding</p>	<p>(Svarer bestemt) Ja. Ofte. Det er jeg flink til.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeg tror hun jeg har tettest til meg, hun har fått en raskere utvikling i den jobben hun har i

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		<p>dag. Føler seg mer komfortabel til å ta utfordringer for hun vet hun har støtte og at hvis hun gjøre noe feil så snakker vi om det, og prøver på nytt igjen. Så jeg tror hun føler seg mer komfortabel.</p> <p>Det er årsaken til at jeg gir tilbakemelding.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foretrekker du å få tilbakemeldinger fra kolleger eller lederen din? <p>Begge deler. Det er jo alltid hyggelig å få det fra lederen sin, men jeg jobber jo relativt fritt. Og min stilling på HR, og i HR-stillinger generelt er man avhengig å ha tillit i organisasjonen, og på den måten så verdsetter jeg like mye at en leder når jeg har jobbet med en sak sier fy søren, dette var bra. Eller at dette kunne vært gjort annerledes.</p>
--	--	--

Balanse mellom jobb og privatliv

Nå vil vi gå litt nærmere inn på motivasjon i forhold til jobb, og skillet mellom jobb- og hjemmearena.

Spørsmål	Måler	Målt
Er det viktig for deg å være i jobb? Hvorfor?	Motivasjon til arbeid	Ja. Det gir meg en mening. Jeg identifiserer meg mye med jobb. Så ja, det er veldig

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		viktig.
<p>Føler du deg motivert på jobb?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvis ja: hva tror du er årsaken til dette? - Hvis nei: hva tror du at du trenger for å bli motivert? 	Motivasjon til arbeid	<p>(Svarer raskt) Ja.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det er utfordringer, at jeg hele tiden fortsetter å utvikle meg. Det er vel hovedmotivasjonsfaktoren.
<p>I hvilken setting føler du at du kan levere best resultater i jobben? (f.eks.: prosjektarbeid, hjemmekontor, alene på kontoret osv.)</p>	Preferanser arbeidssituasjon	<p>Vi jobber ikke i prosjekt. Vi har mange caser. Nå driver jeg med verdikartlegging. Og der kjører jeg jo det for hele konsernet, det er jo på en måte et prosjekt.</p> <p>(tenker)</p> <p>Ganske delt, tror jeg. Kommer helt an på hva slags sak jeg jobber med. Er det en sak jeg trenger full konsentrasjon og eventuelt bare sparre litt med noen underveis, så er det best individuelt. Skal man rulle ut noe nytt er det bedre å få flere innspill, jobbe sammen. Helst liker jeg å jobbe i individuelt, men at deler av arbeidet foregår i gruppe. En god blanding.</p>
<p>Hvor mange timer bruker du på kontoret hver dag? Hvor mange timer jobber du hjemme?</p>	Skille jobb- og privatliv	<p>8-11 timer om dagen.</p> <p>Jobber da hjemme etter det inni mellom. Veldig forskjellig etter hva jeg jobber med, og jeg sjekker mail hele tiden. Vil si 1-2 timer hjemme hver dag. Prøver å jobbe mindre helg nå, da vi har vært litt underbemannet. Så nå er det litt bedre, men jeg jobber i helg også, jeg gjør det.</p>
<p>I en ideell situasjon, hvordan ville du selv lagt opp din arbeidshverdag? (Start/slutt, hjemme/på jobb, morgen/kveld)</p>	Preferanser arbeidssituasjon	<p>Jeg ville begynt mellom 9-10 i en drømmesituasjon, så ville jeg jobbet til 17 på jobben, så gjort noe annet, så jobbet et par timer på kvelden hjemme.</p>
<p>Er flexitid attraktivt for</p>	Preferanser arbeidssituasjon	<p>Ja. Det er det. Jeg har en</p>

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

<p>deg?</p>		<p>særlig uavhengig stilling. Som vil si at jeg har ikke noen arbeidstid. Jeg kan jobbe når jeg vil jobbe, men det vil si at jeg egentlig må jobbe hele tiden.</p> <p>Men det er veldig deilig å kunne ha muligheten, hvis det er en rolig periode å komme klokken 12 og gå klokken 16 for eksempel. Og ikke jobbe noe mer, hvis det er en inneklemt dag.</p> <p>I særlig uavhengig stilling så skal man kunne styre alt selv, men jeg sitter mye i møter. Som gjør at jeg likevel må på jobb, og man er hele tiden avhengig av andre for å få gjort det man skal. Jeg kan jo ta meg fri en fredag hvis jeg har mulighet til det, og på en måte ta meg fri fordi jeg har jobbet så mye ellers. Eller at jeg vet at de neste to ukene kommer jeg ikke til å være hjemme, men bare være ute å reise. Så det setter jeg stor pris på.</p>
<p>Hvilke tanker har du rundt hjemmekontor?</p>	<p>Preferanser arbeidssituasjon</p>	<p>Jeg liker å ha muligheten til det. Det gjør at jeg kan reise hjem og gjøre det jeg må gjøre, for så å heller jobbe senere. Eller jeg kan reise hjem tidlig en fredag, for så å heller jobbe søndag kveld. Så den biten av hjemmekontor er fantastisk.</p> <p>MEN, så er det at det forventes jo da at du sjekker mail i helger og på kvelden, og at du alltid er tilgjengelig. Jeg liker det ja. Men jeg tror ikke at det er helt sunt heller.</p>

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		Kunne hatt hjemmekontor hele tiden, men ønsker fortsatt interaksjon med kollegaer.
Se for deg at lønnen øker betraktelig, er du da villig til å øke antall arbeidstimer på jobb?	Motivasjon til arbeid	<p>(<i>tenker</i>) mer enn det jeg er i dag? Nei, det kunne jeg ikke. Men jeg kunne hvert fall tenkt at da er det greit at jeg er der så mye som det jeg er. Hvis man skal snu litt på det.</p> <p>- Hvis du hadde jobbet normalt antall arbeidstimer da?</p> <p>Ja, da kunne jeg økt antall timer for høyere lønn.</p>
Er ferie viktig for deg? Hvorfor?	Preferanser arbeidssituasjon	Ja. Det gir meg mulighet til å slappe helt av og gjøre ting som ikke handler om jobb. Så merker jeg at når jeg har hatt ferie så er jeg mer produktiv på jobb.
Hva er frihet for deg i arbeidslivet? Er det viktig?	Preferanser arbeidssituasjon	(<i>Bestemt</i>) Å kunne legge opp dagen helt selv. At ingen stiller spørsmål til f.eks. nå når jeg er her og gjør det i arbeidstiden. Det er min sak hvordan jeg prioriterer egen arbeidstid. Det er viktig for meg. Å slippe å måtte spørre om alt sånt.
Er fleksibilitet fra arbeidsgiver noe du er opptatt av?	Preferanser arbeidssituasjon	Ja. Det er det.
På en skala fra 1 (ikke viktig)-5 (viktig) hvor viktig er det å prestere på jobben?	Fokus på jobb/privatliv	5 (<i>svarer raskt og bestemt</i>)
På en skala fra 1 (ikke viktig)-5 (viktig) hvor viktig er det å ha tid til familien og personlige interesser?	Fokus på jobb/privatliv	<p>5 (<i>svarer raskt og bestemt</i>)</p> <p>- Hvis du ikke får ha 5 på begge?</p> <p>4 da? 5 på den første og 4 på familie og personlig interesser</p>

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		akkurat nå, vil vel endre seg når jeg får barn. Vil nok kanskje endre seg litegrann da. Men jeg ser at det er mulig å være karriere kvinne og ha barn. Men det krever planlegging og en arbeidsgiver som gir mulighet for fleksibilitet. Ellers så blir det vanskelig å få det til.
Er du villig til å ofre tid til familie/personlige interesser for å klatre på karrierestigen, oppnå suksess og høyere lønninger?	Fokus på jobb/privatliv	Om jeg er villig til det? Jeg har jo gjort det. Så sånn sett må jeg vel svare ja. - Fremover da? For en periode ville jeg det, men ikke for resten av livet.
Hva er ditt "end goal" på din nåværende jobb?	Motivasjon til arbeid	Jeg vil oppnå å få enda mer kompetanse og lykkes med prosjektet jeg har nå, som er verdikartlegging, vi holder på å etablere noen verdier, og se at prosjektet handler om etterleves og blir noe. Det er på en måte ett av barna mine. Så det drømmer jeg om. At det skal gå veien jeg ønsker. Og at jeg kjenner at jeg har stålkontroll på alt. - Er det en stilling du ser at du har lyst på? Ja, HR-sjef stillingen i konsernet er noe jeg kunne tenke meg, og som gjør at enten 3 eller 10 år. Får jeg den kan jeg nok bli litt lengre, for å kjenne på det og lære av det og utvikle meg i den rollen.
Se for deg følgende scenario: Du jobber overtid på arbeidsplassen. Kona/mannen din ringer deg og minner om at en	Motivasjon til arbeid	(Tenker lenge) Åh... Den er sur.. dette er en haste sak? Jeg ville kommet direkte til forestillingen, så rett tilbake på jobb. Jeg venter ikke med

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

<p>skoleforestilling barnet ditt er med i begynner om 1 time. Dette hadde du glemt. Du vet at du egentlig må sitte minst 2 timer til for å bli ferdig med en hastesak på jobben. Hva gjør du?</p>		<p>jobben, har jobbet til 3-4 på natten før.. Barnet først, men fortsatt jobben ja.</p>
<p>Hvor viktig er en balanse mellom jobb og privatliv? - Hva betyr det for deg?</p>	<p>Skille jobb- og privatliv</p>	<p>Det er viktig. Selv om man kanskje ikke klarer å oppnå det, så betyr det mye for meg. Jeg er veldig opptatt av at mine medarbeidere skal ha muligheten til det. Så ja det er veldig viktig.</p>
<p>Opplvde du at foreldrene dine jobbet mye som liten? Hva tenker du om deres balanse mellom jobb og privatliv? - Har dette hatt en innvirkning på ditt arbeidsmønster?</p>	<p>Skille jobb- og privatliv</p>	<p>(Svarer raskt) YES. Kan se på moren min, fordi det er hun jeg har bodd sammen med. Og hun jobber mer enn jeg gjør, jobber ekstremt mye. I oppveksten var det greit fordi jeg drev med hest, så jeg var ikke så mye hjemme. Og da kunne hun jobbe. Men jeg ser at hun er sliten, kunne nok kanskje ønske å ha litt mer fri. Men igjen så vet jeg at hvis hun ikke jobber så trives hun ikke. Hun liker også å ha mange baller i luften, men kan slite seg ut og kan bli litt lei. Men hun identifiserer seg også mye med jobb og det har gått litt utover hennes privatliv. - Ja det har hatt innvirkning på meg. Hører vennene mine sier det ikke er naturlig å jobbe så mye som du gjør, men for meg så vet ikke jeg om noe annet.</p>

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		<p>Egentlig. Jeg har hatt en mor som alltid sitter å jobber. Og som tar seg fri for å være sammen med meg på stevner for eksempel. Men da jobber hun jo igjen på kvelden.</p> <p>Jeg syntes det har vært greit, var vanskelig en periode hvor hun måtte være tilgjengelig 24/7, og da måtte vi dra hjem fra ferie et par ganger og det syns jeg var møkk.</p> <p>Det er noe jeg vil unngå selv, men jeg vet at det vil ha mye å si for mitt barn at jeg har en god jobb. Både for at jeg skal kunne gi barnet mitt muligheten til å utvikle seg og gjøre det barnet mitt har lyst til å gjøre. Men det skal ikke gå på bekostning av barnets ve og vel. Det skal det ikke gjøre.</p>
--	--	--

Individuelle forskjeller

Vi ønsker også å se på individuelle forskjeller hos informantene våre. Nå vil vi stille deg noen spørsmål om deg som person og dine meninger.

Spørsmål	Måler	Målt
Hvem er du i vennegjengen?	Personlighet	Jeg er den som ser menneskene. Ser de som ikke alltid har det så bra, og som jeg opplever at kommer til meg når de trenger å snakke.
Hvem er du på jobb?	Personlighet	Jeg er mye av det samme, pluss at jeg er en gledesspreder. Når jeg ikke er på jobb på lenge så får jeg høre at det er godt når jeg

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		<p>kommer og at det lyser opp. Sier de. Så jeg er opptatt av å ha det litt gøy.</p> <p>Er mer ekstrovert i store sammenkomster på jobb, enn jeg er i store sammenkomster med vennegjengen. Mer komfortabel i store grupper på jobb. Men generelt like ekstrovert begge steder.</p>
Hvilke personer i livet ditt har størst innflytelse på deg?	Personlighet	<p>Moren min. <i>(Klart svar).</i></p> <p>To nære venninner som betyr veldig mye for meg og hvem jeg er i dag.</p> <p>Og kjæresten betyr jo selvfølgelig mye han også.</p>
Engasjerer du deg for noen spesielle saker? (politikk, samfunn, miljø)	Personlighet	<p>Ja, jeg er opptatt av hva som skjer i samfunnet. Blant annet at man har et rettssystem som fungerer, for eksempel Anders Behring Breivik og den biten. Der er jeg nok veldig engasjert. For eksempel at folk sier at han bør få dødsstraff. Kan være enig i at det hadde vært fint, men vi kan ikke endre lovene fordi vi nå har fått et slikt tilfelle.</p> <p>Jeg ytrer det hvis jeg havner i en diskusjon, men skriver ikke om det på Facebook eller sånne ting.</p> <p>Jeg er glad i å diskutere de store linjene. Det synes jeg er morsomt.</p>
Hva skulle du ønske du hadde bedre tid til?	Personlighet	<p>Hest. Ridning. [REDACTED], og jobbet med hest profesjonelt i nesten tre år, så jeg kunne nok vært villig til å stoppet hele den jobben jeg har i dag for å satse fullt på hest. Men</p>

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		<p>det er det ikke penger til. Hvis jeg hadde hatt mulighet til det, og pengene var der, så kunne jeg droppet hele livet mitt og flyttet til Belgia og drevet med hest. Det er en veldig stor lidenskap, og det skulle jeg ønske at jeg hadde hatt bedre tid til.</p>
Hva gjør deg lykkelig?	Personlighet	<p>Drive med hest gjør meg veldig lykkelig. Dyr. Å ha gode mennesker rundt meg. Det betyr veldig mye.</p>
Planlegger du langt frem i tid?	Personlighet	<p>Ehm, ja og nei. Jeg har liksom noe planer på hva jeg vil, det har jeg. Men jeg er ikke en som legger opp hele livet mitt systematisk for å oppnå dette. Men jeg har tanker sånn på jobb for eksempel. Eventuelt utdanningsretning, og formålet med det jeg gjør. Men jeg er også spontan.</p> <p>Jeg liker å ha en plan sånn privat (ferie). Kjæresten har ikke en plan. Jeg trodde jeg var spontan til jeg møtte kjæresten min, men det er jeg ikke. Så jeg er litt planlegger. Jeg liker å bestille billetter og vite hvor jeg skal bo og ha den biten på plass.</p>
Hvis du måtte velge: kortvarig gevinst NÅ, eller langvarig gevinst i fremtiden? (generelt sett)	Personlighet	<p>Langvarig gevinst i fremtiden. Heller jobbe hardt nå og ofre, og få en god jobb jeg virkelig trives i. Jeg er ikke veldig motivert av penger, men det høres kanskje sånn ut. Men jeg vil ha nok penger til å bo hvor jeg vill og drive med hest. Heller det enn å være lykkelig nå i tre år, og så når jeg da er 35 år så får jeg ikke de jobben jeg vil ha, og sliter på andre arena i livet fordi jeg ikke har den grunnpilaren til å</p>

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

		gjøre det jeg vil.
Hva er din største drøm?	Personlighet	Å bli en av verdens beste ryttere. Det er min største drøm.
Hvis den du er i dag kunne gitt deg selv råd som nyansatt, hva ville du sagt til deg selv?	Personlighet	Spør. Ta utfordringer. Og ikke vær så redd for å si ja.
Helt til slutt, er det noe du har lyst til å si som vi har kommet inn på tidligere?	Avsluttende spørsmål	

Hyppig jobbskifte	
Informant 1	<p>Lønn er viktig for han i den grad at om den hadde vært lav så ville han revurdert jobben. Slik den er nå så er det ikke noe han tenker spesielt mye på, da han er fornøyd. Akkurat nå er utviklingsmuligheter ekstra viktig fordi det er første jobb etter studiene, men jeg kan se for meg at det ikke er like viktig etter hvert når man blir eldre. Har tidligere følt at han har "rundet" tidligere jobber og møtt et tak, og da har han gått videre. Han er villig til å bli i jobben en stund nå fordi det ser ut til å bli en del endringer som kan gi han muligheter og utfordringer, så mulig 5 år. Ville likevel ikke flyttet om jobben hadde blitt lokalisert et annet sted, da leilighet, folk og livet hans er her i Oslo, så et flytte skal mye til. Kunne tenkt seg å bytte til ny jobb om det var bedre karrieremuligheter der, fremfor arbeidsmiljø, men søker likevel ikke etter større utfordringer nå. "Jeg må ha utfordringene for å trives. Med mindre jeg har en jobb som er så absurd spennende i utgangspunktet." Tror at han vil innom 8-10 arbeidsgivere i løpet av sin karriere. Han er en person som liker utfordringer og at arbeidshverdagen er variert, da han blir veldig fort lei av ting. Har ingen konkrete karriereplaner, men har funnet ut hva han interesserer seg for. "Det er veldig viktig for meg å være god. Jeg søker alltid etter oppgaver hvor jeg kan være god." Det er ikke utenkelig å bli hos samme arbeidsgiver i 10 år, men det må være en utvikling da. "Arbeidsgiver er sekundær, det er jobben som er det primære"</p>
Informant 2	<p>Lønn er viktig, men hun klarer seg fint med gjennomsnittlig lønn. Likevel er det viktig å ha en opplevelse av at man får igjen for det arbeidet man gjør.</p> <p>Hun står i et veiskille om hun skal begynne på studier i høst eller fortsette i jobben, men en forfremmelse kan være avgjørende for om</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>hun velger å bli i jobben. Hun er også villig til å flytte på seg om hun blir i jobben. I dagens situasjon setter hun arbeidsmiljø først, men vil nok ved senere tidspunkt når hun er i en mer relevant jobb, bite tennene sammen for pga. dårlig arbeidsmiljø og heller kjørt på for å klatre.</p> <p>På bakgrunn av at hun raskt blir veldig glad i situasjoner hun finner seg i, vil hun nok fort være villig til å bli hos arbeidsgiver i 5 år, og tror hun vil være innom 5-10 arbeidsgivere i løpet av karrieren. Hun er opptatt av omdømme og prestisje; "Jeg er opptatt av å bygge bra CV, så det må jo være en arbeidsgiver verdt å ta med på CVen da."</p> <p>Videre er hun glad i utfordringer, men føler jobben gir henne nok av de allerede. Hun er villig til å bli hos samme arbeidsgiver over 10 år om det inkluderer stabilitet, at det er givende og utfordrende med ulike arbeidsoppgaver.</p>
Informant 3	<p>Lønn er viktig fordi man er i en etableringsfase og er avhengig av den lønnen man får. En lønnsøkning er motiverende, men mer ansvar er enda mer motiverende selv om det gjerne henger sammen. Om utviklingsmulighetene er på plass kan jeg bli i jobben i 5-10 år.</p> <p>Bedriften er etablert i hele landet, så det å flytte på seg er aktuelt. "For å ha mulighet for å være med på det karriereløpet, så må du nødvendigvis være velvillig og det og flytte rundt der ting skjer er viktig."</p> <p>Vil trolig ha 5 arbeidsgivere i løpet av livet. Omdømmet er viktig, men ville mest sannsynlig jobbe for å bedre det omdømme bedriften har, fremfor å skifte jobb.</p> <p>Han er en person som liker utfordringer og føler nå at stillingen gir han gode nok utfordringer og han ser viktigheten av sitt eget arbeid.</p> <p>Å bli hos samme arbeidsgiver i 10 år er aktuelt dersom karrieremulighetene er der, er de fraværende er det ikke aktuelt.</p>
Informant 4	<p>Lønn viktig inntil et visst nivå, det skaper rammene for hverdagen. Men det er ikke viktigst. Han forventer lønnsøkning frem i tid, men ikke nå</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>siden han har enn høyere lønn enn han burde hatt. Det holder ikke å trives på jobb, hvis arbeidsoppgavene ikke er engasjerende nok så ville han byttet jobb. Han føler han har nok utfordringer i sin nåværende stilling. Er leder for personer som er alt fra ufaglærte renholdere til siviløkonomer. Vanskelig at det ikke er noen felles referanseramme, derfor er personalledelse det mest utfordrende ved jobben. Han liker utfordringer, men vil også føle en viss grad av mestring. Ingen plan for videre karriere. Det er gøy å studere, så det kan hende han tar en master. Er han heldig så får han kanskje tilrettelagt det slik at han kan kombinere jobb og master samtidig.</p>
Informant 5	<p>Nå var ikke lønn viktig for henne i det hele tatt. Det er et ganske tøft arbeidsmarked. Hun tror det er viktig for nyutdannede å komme i en jobb man trives i, heller enn en god lønn. Gjør man en god jobb så får man en god lønn. På sikt vil ikke-eksisterende lønnsøkninger være umotiverende, men ikke de første årene. Hvis hun var i en jobb som var hyggelig, men uten karrieremuligheter, så hadde hun vurdert å bytte jobb. Hun får mer enn nok utfordringer på jobb – masse. Veldig glad i utfordringer. Det var veldig mye det som motiverte henne til å søke på nåværende stilling. Tror det er viktig å tørre og ta utfordringer for videre karrierevei. Har litt planer om karrieren videre. Men hun kan se for seg å bli en god stund i den rollen hun har nå, siden hun har veldig mye ansvar. Det er en god rolle for henne å forme og utvikle seg i et bredt spekter innen HR og benefits. Har også veldig lyst på internasjonal erfaring og lederansvar etter hvert. Å sitte som HR-direktør en gang er målet. Føles motiverende at direktøren en gang hadde samme stilling som henne. Arbeidsmiljø er veldig viktig, og "selvfølgelig" karrieremuligheter og utfordringer (uten at det blir for mye). Det er viktig å ha en sjef som ser henne og er tilstede.</p>
Informant 6	<p>Lønn er mer en hygienefaktor, men hun har opplevd at hun fikk mindre lønn enn de andre, og da sa hun i fra, så hun kom opp på likt nivå med de som utførte samme arbeidsoppgaver, lignende stillinger</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>som henne. Hun ville sett på det som demotiverende hvis organisasjonen ikke praktiserte lønnsøkninger. Hos den arbeidsgiveren hun er nå kunne hun tenke seg å bli i 3 år, for deretter å enten søke etter jobb eksternt eller begynne på master. Hun vil bruke de tre neste årene til å finne ut hva hun vil satse på innenfor HR-faget som hun i dag har alle nyanser av. Dersom arbeidsplassen hadde blitt lokalisert et annet sted, så ville hun ikke flyttet på selve seg selv, men hun er villig til å reise lenger enn det hun gjør i dag. Utfordringene er store nok den dag i dag, hun er en person som liker utfordringer, men dersom utfordringene var større et annet sted så ville hun ha byttet jobb, det ville i hvertfall vært en faktor. Det samme gjelder karrieremuligheter, dersom de er større et annet sted, så ville hun byttet. Hun kan se for seg å bli hos en arbeidsgiver i 10 år, også i den jobben hun er i idag, men da må mulighetene være der og skal alt være på plass. Med alt mener hun: utfordringer, fortsette å ha karrierebiten, godt arbeidsmiljø, lønnsutvikling, gode kolleger, sentralt i forhold til der jeg vil bo.</p>
Informant 7	<p>Han syntes det er viktig med en lønn som tilsvarer det arbeidet man gjør. Lønn er viktig, men det er ikke det viktigste. Han føler han har en bra jobb nå, men dukker det opp andre interessante jobber, så er han villig til å bytte. Hvis jobben ble lokalisert et annet sted så ville han flyttet, men ikke hvor som helst. Han ville skiftet jobb dersom karrieremulighetene var større et annet sted, men da måtte arbeidsmiljøet også vært godt. Trivsel står høyt på lista. Han føler utfordringene er nok som så, men han er en person som liker utfordringer, og ville byttet hvis utfordringene var større hos en annen organisasjon. Planen videre for karrieren er å komme inn i en litt mer HR-relevant stilling. Han kan se for seg å bli hos arbeidsgiver i 10 år, hvis han trives og utviklingen er der.</p>
Informant 8	<p>Lønn er grunnen til at hun er på jobb, det er en nødvendighet. Hun har</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>fokusert på stilling fremfor lønn, i og med hun har valgte en militærkarriere. Dette betyr også at hun forventer å ha 1 arbeidsgiver, og ser stor sannsynlighet i å være hos samme arbeidsgiver i 10 år.</p> <p>Lønn er en mer hygienefaktor for henne. Lønnen er så styrt for henne del, hun er innenfor et lønns spenn som styres etter ansiennitet. Dette er hun fullstendig klar over, og hun ser på det som en liten trygghet. Hun ser for seg å bli i sin nåværende stilling frem til sommeren, siden det er da engasjementet går ut, men hun tror hun vil bli flyttet over til et annet engasjement. Hun syntes det er vanskelig å si om hun ville byttet dersom karrieremulighetene var større et annet sted, siden hun satser som sagt på en militærkarriere, som mye mulig ikke gir henne den HR-relevante stillingen hun er ute etter. Men aldri si aldri, det kan henne hun ser seg etter en sivil jobb etter hvert.</p> <p>Utfordringene er store nok for henne, i hvertfall i forhold til tid. Hun er en person som liker utfordringer, hadde hun ikke hatt det, så hadde hun sikkert startet med et prosjekt eller noe. Hun ønsker ikke flere utfordringer nå, men etter hvert ønsker hun nye og andre utfordringer. Hvis det var en stilling hvor hun kunne fått mer ledererfaring, så kunne hun byttet.</p> <p>Hun ønsker å bli HR direktør innen 10-15 år perspektiv, gjerne i forsvaret. Men hun sier også at hun kunne jobbet privat dersom godene var bra.</p>
--	--

Tilbakemelding	
Informant 1	Han mener en mentor eller fadder hadde vært nyttig i den forstand at man hadde hatt noen å gå til for å spørre om man lurte på noe. Ikke veldig fornøyd med arbeidsplassens tilbakemeldinger. Han savner tilbakemeldinger, da han har en helt ny stilling som folk ikke vet så mye om så de vet ikke nødvendigvis hvordan de skal kunne gi han tilbakemelding. Han vil tro at han får 3 tilbakemeldinger i snitt på en uke. Tilbakemeldinger er viktig, men tror ikke han trenger det mer enn noen andre. "Jeg er veldig opptatt av å være flink, så gode

	<p>tilbakemeldinger gir meg akkurat det. Det er helt essensielt egentlig.”</p> <p>Når det kommer til kritikk eller konfrontasjon ønsker han det ansikt til ansikt, og hvertfall ikke på mail eller foran resten av kontoret.</p> <p>Han tror ikke han har noe spesielt behov for direksjoner ved nye arbeidsoppgaver, men en viss grad av rammer kan være greit.</p> <p>Det er viktig med frihet til å utføre oppgaver på sin egen måte innenfor gitte rammer, og på denne måten kunne gjøre ting som ikke alle andre kan bare fordi det er en oppskrift. Vil ha føringer, men ikke regler.</p> <p>Ved mangel på tilbakemeldinger ville det oppstått en følelse av at noe var galt. Kollektive tilbakemeldinger er fint, gitt at det ikke bare gjelder en person. ”Jeg tror alle er opptatt av tilbakemeldinger, derfor syntes jeg alle burde få det ”</p>
Informant 2	<p>Hun er svært opptatt av tilbakemeldinger og bekreftelse på sitt arbeid, og som nyansatt har hun opplevd å ikke få den tryggheten hun har hatt behov for. Dette har gjort hun tøffere, men hun savner fortsatt tilbakemeldinger da dette er viktig for henne. Hun opplever at lederne er svært gode på å gi ros når noe går bra, men at det svikter når ting går dårlig. De er krasse og hun skulle ønske at ting kanskje kunne blitt kommunisert på andre måter. Hun føler hun har behov for hyppigere tilbakemeldinger enn sine kolleger, da hun er usikker og hard mot seg selv, men likevel ønsker å være best. Hun foretrekker tilbakemeldinger fra lederne fremfor kollegene; ”Tilbakemeldingene fra kollegene betyr ikke like mye, og jeg finner det ofte provoserende at andre skal komme å rette på meg, når det ikke er deres oppgave og de egentlig ikke kvalifisert til å si noe.” Hun finner gode tilbakemeldinger motiverende, da det gir henne mer tru på seg selv og gir henne lyst til å fortsette for å gjøre det enda bedre.</p> <p>Usikkerheten hennes er også med på å skape et behov for tydelige direksjoner og retningslinjer, men så fort tryggheten kommer blir hun også mer kreativ.</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>"Fravær av tilbakemeldinger fører til usikkerhet, og en følelse av at arbeidet er middelmådig. Det er ikke godt nok for meg."</p> <p>Hun liker kollektive tilbakemeldinger, da det gjør noe med stemningen og samholdet i teamet. Det å gi kollegene tilbakemeldinger syntes hun er viktig, men hun gir ikke kritikk. Det føler hun ikke er hennes jobb.</p>
Informant 3	<p>For å gjøre en god jobb som nyansatt er det dumt å komme inn i en ny stilling hvor man blir helt overlatt til seg selv den første tiden. Da er det smart å sette en som mentor.</p> <p>Dagens situasjon er at arbeidsplassen er dårlig på tilbakemeldinger, og måler kun på økonomiske resultater. Han ønsker at de skulle gå litt dypere, nyansere litt og få høre hva man kan gjøre annerledes. Hvis man aldri får tilbakemeldinger så vet man ikke om man prioriterer tiden riktig.</p> <p>Nå kan det gå ukesvis før man får en tilbakemelding på arbeid, ofte i evalueringsmøter.</p> <p>Det er utrolig viktig å føle at man mestrer jobben, så hvis man kan få tilbakemelding som får deg til å føle det så har det mye å si.</p> <p>Han har ikke behov for tydelig direksjoner, men oppgavene må være forståelig, så man skjønner hva man skal gjøre, litt sånn semistrukturert. Det er litt opp til en selv hvordan man vil komme seg til målet.</p> <p>Det å ikke få tilbakemelding trenger ikke nødvendigvis å være noe negativt, men det er likevel sånn at om det går over for lang tid så blir man jo usikker og man kan begynne å tvile. Man kan føle man blir litt glemt.</p>
Informant 4	<p>Han begynte i en bransje som han ikke hadde noen kjennskap til i det hele tatt (skoleledelse). Han hadde ingen forutsetninger til å lett kunne sette seg inn i jobben. Positivt at han kommer utenifra og ser alt på en ny måte. Stiller spørsmål ved selvfølgeligheter og rutiner.</p> <p>Arbeidsplassen er ikke så god på å gi tilbakemeldinger, ikke sjefen heller. Det at han ikke har hørt noe negativt hittil, tolkes som positivt.</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>Liker rammene ved fastsatte medarbeidersamtaler. Det skaper en arena for å diskutere utviklingspotensial. Arbeidsplassen er preget av en liten grad av "vi-følelse" og "team-følelse". De fleste har ikke et bilde av hvilken rolle de selv har i organisasjonen. Vi har ingen visjon. De er litt på autopilot, derfor er tilbakemeldinger viktig. Relasjon er viktig, og denne interaksjonen skapes i tilbakemeldinger. Alle mennesker trenger tilbakemelding, men noen drives av anerkjennelse, mens andre ikke har det samme behovet. Tror ikke han skiller seg så ut i forhold til andre med tanke på behov for tilbakemelding. Han synes det er litt vanskelig å si hva som er tilbakemelding på eget arbeid eller ikke. Gjelder det en kommentar som "bra jobba", så får han det som regel daglig. Mesteparten av tilbakemeldingene kommer fra leder, det er viktig å få tilbakemeldinger fra han. Det har vært lite tilbakemelding fra de han er leder for foreløpig. Man jobber sammen for å bli en bedre virksomhet, og da er man avhengig av å gi tilbakemeldinger begge veier (leder-ansatt), både positive og negative/konstruktive. Han har aldri vært ukomfortabel når en leder har gitt tilbakemelding. Erfaring fra forsvaret er kanskje årsaken, skal mer til å gjøre han ukomfortabel. Skulle ønske flere arbeidsgivere kunne være mer direkte i tilbakemeldinger. Det handler jo om at vi skal bli bedre. Å bli konfrontert med et problem er best under fire øyne, ikke foran mange. Har ikke behov for tydelige direksjoner ved utdeling av nye arbeidsoppgaver. Mer tidligere, men han tror det kommer av livserfaringer. Handler mer etter intuisjon nå. Tenker at "no news, er bad news". Han ønsker å vite hva han har gjort riktig og hva han har gjort galt. Felles konstruktiv kritikk har ingen verdi – men ved prosjektarbeid er det fint med kollektive tilbakemeldinger. Er ikke den enkelte som skal belønnes da. Foretrekker individuelle, det er sånn man utvikler seg. Gir tilbakemeldinger til ansatte for at de skal bli trygge på meg, veldig viktig. Vil at de skal glede seg til å komme på jobb, og at vi skal ha et godt arbeidsmiljø.</p>
Informant 5	Arbeidsplassen er veldig gode på å gi tilbakemeldinger. De har flere

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>systemer, og det er veldig kultur for tilbakemeldinger – det er kjempe kult. Hun får tilbakemelding ca. 3-4 dager i uka. Får flest tilbakemeldinger fra leder, men innad i teamet har det vært fokus på å si ifra hvis en kollega gjør en bra jobb. Er nesten enda mer genuint å få tilbakemeldinger fra en kollega, det er veldig hyggelig. Det er nesten forventet å få tilbakemeldinger fra lederne. Det er mer uoppfordret fra kolleger. Hun føler hun får det hun trenger av tilbakemeldinger på eget arbeid. Spør om det hvis hun savner noe, og det er leder åpen for. Lederne er veldig flinke til å gi konstruktive tilbakemeldinger. Foretrekker en til en samtaler ansikt til ansikt hvis hun blir konfrontert med et problem. Hadde følt seg utsatt hvis leder tok det i plenum mens teamet var der. Hun har behov for tydelige direksjoner ved utdeling av nye arbeidsoppgaver nå som hun er så ny. Vært mer avhengig av det tidligere, mens nå har hun blitt mer kastet ut i ting. Det har vært en utvikling. Blitt vandt til mindre direkte forklaringer på hvordan ting skal gjøres. Det gir en brattere læringskurve. Litt uenig i ordtaket "no news are good news". Hun liker å følge opp ting, og vite at ting er ok. Men tenker ikke automatisk at noe er galt hvis hun ikke hører noe. Hun tror både kollektive og individuelle tilbakemeldinger fra lederne kan være bra. Har ingen preferanser. Hun gir tilbakemeldinger til kollegaene sine, og sier at man ser hvor glad folk blir av det. Det påvirker veldig. Hun tror alle liker ros. Som nyansatt setter hun pris på å få tilbakemeldinger på forbedringsområder også.</p>
Informant 6	<p>Hun jobbet en måned uten lønn som trainee mens hun studerte, bare for å komme inn et sted. Den gangen var HR-direktøren mentoren min, men ikke etter det. Hun fikk en midlertidig stilling etter traineeprosessen, og da hadde hun ingen mentor, men den nye lederen hjalp henne veldig mye. Hun lærte mye under den måneden som trainee, men spurte og spør fortsatt lederen sin dersom det er noen spørsmål hun lurte på. Utviklingen hennes som nyansatt har hatt stor innvirkning med en "mentor" i hennes forstand. Hun kom inn i en sektor hun ikke hadde kjennskap til, så det var en trygghet hun fikk.</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>Kollegaene hennes er gode på å gi henne tilbakemeldinger, får det hver dag, hun er også flink til å gi tilbakemeldinger til sine kolleger. Årsaken til at hun gir tilbakemeldinger til sine kolleger er pga. hun ser hvilken utvikling det gir, og hvor komfortabel personer kan bli dersom man støtter de litt opp. Lederen hennes gir ikke ofte gode tilbakemeldinger, du hører det som oftest når det er noe han ikke er fornøyd med, som oftest en gang hver tredje uke. Han er samtidig flink til å gi anerkjennelse når han før gir, så hun trenger ikke noe mer fra leder. Det er ingen bestemt hun foretrekker å få tilbakemeldinger fra. Hun vil ha tilbakemeldinger når hun har hatt en utfordring eller vanskelig oppgave, men ikke hele tiden. Føler ikke hun har oftere behov for tilbakemeldinger enn andre. Det å få konstruktiv kritikk syntes hun er greit, det er en del av det å lære. Hun føler gode tilbakemeldinger er med på å motivere og engasjere.</p> <p>Ville blitt konfrontert en til en, satt seg ned for å ta en prat, gjerne latt mer forklare først, så man har muligheter til å ordne opp lettere. Ville ikke likt å bli konfrontert med et problem foran andre, eller høre om det gjennom andre.</p> <p>Liker ikke tydelige direksjoner og retningslinjen, heller spørre underveis. Hvem jeg ville spurt da kommer an på utfordringen. Stiller seg negativ til ordtaket "no news are good news", selv om det er den føringen hennes leder fører den dag i dag. Ville mest sannsynlig tenkt annerledes om lederen, dersom det var en annen.</p> <p>Kollektive tilbakemeldinger er greit dersom de er positive, negative tilbakemeldinger fungerer som regel dårlig i gruppe. Hun foretrekker positive og negative tilbakemeldinger individuelt.</p>
Informant 7	<p>Han har funnet ut at han ikke nødvendigvis trenger å være leder. I selskapet han jobber i med tre stykker, så hører han mer på den eldre som har mer erfaring og autoritet, men fikk ingen mentor når han starter. Han mener at "mentor er nesten livsviktig". Så lenge det ikke blir ført rammer, man kan finne ut av ting litt selv. Han ønsker det selv i sin neste jobb.</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>Arbeidsplassen er gode på å gi tilbakemeldinger. Mye konstruktiv kritikk på hva som kan bli gjort bedre og gode tilbakemeldinger på hva som var bra. Tilbakemeldinger er kjempe viktig for han, men han har ikke større behov enn de andre. ”Handler om å se sine feil og mangler for å bli bedre”. Får tilbakemeldinger ca. 1 gang i uka, å det holder, trenger ikke flere tilbakemeldinger. Det er han som er på lik grad som han som gir mest tilbakemeldinger, men foretrekker fra den eldre. Dersom han hadde gjort noe galt ville han ikke blitt konfrontert med det i plenum, men under fire øyne.</p> <p>Tilbakemeldinger er med på å motivere og engasjere, det er en kjempe faktor. Liker å finne ut av ting selv, men fint dersom man kan spørre. Stiller seg negativ til ordtaket, det skal alltid være noen tilbakemeldinger. Kollektive tilbakemeldinger er bra, så lenge det er fortjent til hele gruppen.</p> <p>Han syntes han kan bli bedre til å gi tilbakemeldinger til kollegaer, siden han er så opptatt av det selv.</p>
Informant 8	<p>Hun hadde ingen mentor da hun startet, men hun syntes det er en veldig god ordning. Personen som hadde stillingen tidligere fungerte på en måte som en menter, men hun hadde sett på det som positivt dersom en person var gitt det ansvaret, da ville de vist at de ønsket å ta vare på hun. Syntes det er vanskelig å si om det hadde hatt noen stor innvirkning om hun hadde blitt tildelt en, kanskje en personlig trygghet.</p> <p>”Forsvaret har faste ordninger. Får detaljerte tilbakemeldinger på prestasjon. Hun syntes det er kjempe viktig med tilbakemeldinger, og nesten mistrives hvis hun ikke får det på jobben som utføres.” Hun føler hun har mer behov for tilbakemeldinger enn sine mannlige kolleger, de er tryggere på seg selv. ”Jeg er en person som er avhengig av bekreftelse”. Det er lederne som gir henne mest tilbakemeldinger, hun får det flere ganger i løpet av en uke. Kollegaene gir også tilbakemeldinger, de har en tilbakemelding-</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>kultur siden det er mange med erfaringer innenfor ledelse. Hun syntes det er like hyggelig å få tilbakemelding fra ledere som fra kolleger.</p> <p>Trenger ikke flere tilbakemeldinger enn det hun får i dag.</p> <p>Hun har blitt satt i en ukomfortabel situasjon med sin leder angående fleksitid. Lederen og noen kolleger syntes hun misbrukte den, men det var heller en misforståelse mellom henne og leder. Det endte bra etter samtale mellom henne og leder, der forventningene ble sagt mer tydelige.</p> <p>Hun ville foretrukket å bli konfrontert med et problem helst individuelt, men hun mener at dersom hun fortjener refselse, så gjør det ingen ting om det blir tatt i plenum, Hun mener de skal sende et signal på sånne typer saker.</p> <p>Tilbakemeldinger er med på å engasjere og motivere henne som ansatt. Hun trenger litt direksjoner på arbeidsoppgaver, men de bør ikke være for spesifikke. Hvis hun ikke får tilbakemelding på arbeidet sitt så ser hun på det som et dårlig tegn, tenker at de da ikke har sett på arbeidet. Kollektive tilbakemeldinger er fint, så lenge det er positivt, men foretrekker individuelle på positive og negative tilbakemeldinger. Hun er flik til å gi tilbakemeldinger til sine kolleger, og håper at de påvirker dem på den måten at de føler seg motivert personlig, ikke bare motivert til arbeidsdagen.</p>
--	--

Balanse mellom jobb og privatliv	
Informant 1	<p>Jobb er drit viktig for man trenger penger og man trenger å utvikle seg og jobben er en arena for det. Han bruker ca 8 timer, eller 7,5 på jobben, og jobber ikke noe mer når han kommer hjem, men han er tilgjengelig på telefonen.</p> <p>I en ideell situasjon skulle det blitt avskaffet kjernetid, da det er rammen som ødelegger mest, og han skulle kunne flekse fullstendig.”</p> <p>Jeg ville ikke byttet jobb for å få mer fleksitid, det ville jeg</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>ikke, men jeg setter pris på det og bruker det mye.” han er ikke noe fan av hjemmekontor da det tar bort fokus. Ferie er ikke veldig viktig for han.</p> <p>Viktighet av å prestere i jobben → 5 Tid til privatliv → 5. Ville gått ned her.</p> <p>Videre har han ingen konkrete ”end goal” i bedriften, og stillinger og titler har aldri vært særlig viktig. ”Jeg vil heller vokse horisontalt. Jeg har lyst til å gjøre mer av de tingene jeg syntes er gøy per i dag og bli flinkere på det.”</p> <p>Videre er en balanse veldig, veldig viktig. Er det for mye jobb så mister man private behov, og det må vektes opp med hverandre for å få maks ut av livet.</p> <p>Han har svært utdannede foreldre, men følte ikke at dette har hatt noen innvirkning på han sånn direkte.</p>
Informant 2	<p>Å være i jobb er viktig for å tjene penger, for å ha noe og bruke tiden på og å kunne utvikle seg som person. Hun føler seg ikke motivert på jobb akkurat nå. Dette er på tross av at alle motivasjonsfaktorene hennes er til stede, men kollegene er ikke motiverte og flere skal snart slutte og dette påvirker stemningen.</p> <p>Hun jobber best når hun jobber for seg selv under press, men hun sitter hovedsakelig i åpent landskap på kontoret. Dette syntes hun er helt ok, men skulle ønske at de satt litt mer lukket og at ikke alt ble tatt i fellesskap til enhver tid.</p> <p>Hun er ca 9-10 timer i gjennomsnitt på kontoret hver dag, og det hender hun også må ta med seg jobb hjem. Behovet for å jobbe hjemme varierer ettersom hvor i prosjektet de befinner seg og hvor hektisk det er. Den ideelle situasjonen er å jobbe fra 8-16, da det gir disiplin og er mer produktivt. Det er også viktig å ha et kontor å dra til, men hun skulle ønske det var mer åpent for å ha hjemmekontor en gang i blant.</p> <p>Fleksitid er attraktivt i en viss grad; ” Hvis jeg får helt frie tøyler så er det ikke attraktivt lengre, for da sporer det helt av. Det er</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>ikke bra.”</p> <p>Ferie er svært viktig for henne, da hun mener vi i vesten har et feil syn på livet. ” Vi tror at livet er å jobbe, for det er faktisk ikke det. Det er mer som er viktig enn å jobbe.”</p> <p>Frihet i arbeidet er at folk stoler på henne og arbeidet hennes, og at hun kan stå for det hun gjør, og at det er bra nok. Friheten forsvinner når noen overvåker det du gjør og hvorfor du gjør det.</p> <p>Videre er hun villig til å ofre tid til personlige interesser for å klatre på karrierestigen, men kun over en periode. Likevel er balanse veldig viktig. Det er viktig for hun at man ikke lever for jobben. ”Man skal ha en fritid, man skal ha andre venner og man skal kunne snakke om andre ting enn jobb.”</p> <p>Hun er oppvokst med foreldre som ikke var så mye til stede for henne, og dette har medført at hun ikke ønsker å bli som de. Likevel merker hun at hun er litt som de, og at det er lett for hun å sette jobb foran venner og familie uten å føle så mye rundt det.</p> <p>Hvor viktig å prestere i jobb? → 5 Hvor viktig er fritid og personlig interesser → 4</p>
Informant 3	<p>Jobb handler om å ha en mening i livet og en utvikling, og det er viktig. Uten er det destruktivt. Han er motivert fordi han føler han bidrar til samfunnet og at han gjør noe for andre mennesker. Er man veldig demotivert er det bedre å ikke ha jobb egentlig.</p> <p>Han føler han presterer best i teamarbeid, når teamet føles som en enhet og man har samme mål.</p> <p>Han er veldig positiv til prosjektarbeid fordi det er effektivt for å se fremdrift og mål, og skulle ønske det ble praktisert mer i sin nåværende jobb.</p> <p>Han jobber 8-9 timer hver dag, men jobber også hjemme, selv om det blir mindre og mindre for hver dag. Han har blitt flinkere til å delegere. Ideelt sett skulle han ønske han kunne ha mer fleksitid, men ser selv at</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>det ikke egner seg for det sender ut signaler som han vil unngå. Fleksitid er attraktivt i moderate mengder, men i en mer strategisk stilling ville det nok vært foretrukket.</p> <p>Ferie er viktig. ” Ferie er den tiden til reparasjon, og det er utrolig viktig. Hvis man er på jobb hele tiden, så blir man utbrent.” han ville foretrukket at man kunne jobbet mer intensivt i perioder for å få mer fri i perioder. Intensivitet er produktivt, men det gjør deg også sliten.</p> <p>Frihet handler om å ta egne valg, da det gir deg frihetsfølelsen. Lite frihet vil være demotiverende. Han mener at det er viktig og at det forventes i dag, at man ofrer personlig interesser og privatliv for jobben.</p> <p>” Hvis man er ung i dag og vil klatre, da må du vite at du er totalt dedikert, eller vise at du er dedikert.”</p> <p>Målet i jobben er å bli personaldirektør.</p> <p>Hvor viktig å prestere i jobb? 5 → Satt ned til 4</p> <p>Hvor viktig er privatliv ? 5. Fritid og hjemme er viktig.</p> <p>Balanse er veldig viktig. Foreldrene hadde nok mindre fleksibilitet, og et A4 liv han ikke ønsker, og han ønsker mer fleksibilitet og variasjon.</p>
Informant 4	<p>Det er jævlig viktig å være i jobb. Han har jobbet mye med frivillig arbeid i skolesammenheng. Opptatt av å knytte kontakter og samarbeid. Det var vanskelig å få jobb, søkte veldig mange jobber i tre måneder. Det viktigste ved å jobbe er det økonomiske, men har også mye med identitet å gjøre. For selvfølelse og det økonomiske. Han føler seg motivert på jobb, men det går litt i bølger. Det å jobbe mennesker er det kuleste og jævligste som finnes. Altfor mye dritt over lengre tid kan være veldig slitsomt. Da kommer tilbakemeldinger veldig godt inn. Han har veldig stor innflytelse, lager stort foravtrykk – det er gøy. Jobber best når han kan jobbe etter intuisjonen og har et bredt handlingsrom.</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>Har noen ganger hjemmekontor, det er bra med fleksibilitet. Men man må tenke på hvilke signaler "gjemmekontor" gir som leder. Med smarttelefon så visker man ut arbeidstiden. Han er et A-menneske. Fleksitid er et frynsegode og viktig, men ikke avgjørende for å bli i jobben. Lønn er en motytelse mot at jeg yter av tiden min. Frihet i arbeidslivet er medbestemmelse, mulighet til å påvirke, legge opp arbeidshverdagen selv – viktig for han. Foretrekker fleksibilitet over strenge rammer. End goal med nåværende jobb er å ha den beste avdelingen å jobbe i i hele Oslo kommune. Foreldrene jobbet mye når han var liten. Moren hadde balanse, ikke faren. Begge hadde full jobb.</p>
Informant 5	<p>Hun føler det er viktig å være i jobb fordi hun får brukt den kunnskapen og teorien hun har fått på skolebenken. Å være i jobb er kjempe viktig. Hun merker personlig utvikling i jobben, og det er kjempe hyggelig å ha mennesker rundt seg. Ser at arbeidsledige venner føler de ikke får fylt dagene med noe – så arbeid er kjempe viktig for henne. Føler seg veldig motivert på jobb. På grunn av utvikling, og at hun ser verdien i den jobben hun gjør. Det er godt arbeidsmiljø, og fordi hun møter nye mennesker. Hun blir veldig effektiv hvis hun har litt mye å gjøre. Blir litt ineffektiv hvis hun har lite å gjøre. Hun liker ikke å jobbe hjemme fordi hun liker å ha folk rundt seg. Liker å starte tidlig, og er helst på kontoret 07.00. Sånn hun jobber nå, så kunne hun ikke tenkt seg å jobbet mer for høyere lønn. Kunne vurdert det hvis hun jobbet normale arbeidstimer, men bare for en periode. Ville nok ikke gjort det hvis hun var eldre og mer etablert. Frihet for henne i arbeidslivet er å kunne sette opp arbeidshverdagen sin selv. Ikke føle at noen sitter over henne og følger med på alt hun gjør. Fleksibilitet fra arbeidsgiver er viktig. Som end goal hadde det vært veldig gøy å være HR-direktør i Norge. Eller ha en internasjonal stilling som leder. Det hadde vært gøy. Nå som hun ikke har familie, så setter hun jobben foran det meste. Hun ser på kolleger hvor viktig det er å være der for familien, og at jobben ikke er altoppslukende. Hun opplevde at moren hadde en balanse mellom jobb og privat, men faren jobbet mye. Hun</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>følte samtidig at de alltid var til stede. Men det var nok mer jobb enn det var familie for faren. Men de var flinke til å sette opp ferier, og ta seg ordentlig fri da. Men hun så han sjelden i ukedagene.</p>
Informant 6	<p>Hun identifiserer seg mye med jobb, det gir hun en mening. Hun føler seg motivert på jobb, utfordringer er hovedmotivasjonsfaktoren (utvikling). Liker best å jobbe individuelt, men at deler av arbeidet foregår i gruppe, en god blanding. Jobber 8-11 timer om dagen, jobber også litt hjemme 1-2 timer ca. Jeg sjekker mail hele tiden. Prøver å jobbe mindre helg nå, men jeg jobber helg også, jeg gjør det. Drømmesituasjon på hennes arbeidshverdag ville vært å begynne 9-10, slutte klokken 17, ta et par timer fri, for så å jobbe et par timer på kvelden. Jeg har en særlig uavhengig stilling, som vil si at jeg ikke har noen arbeidstid. Det er godt å ha når det eks. Er inneklemt da, eller det er rolig på jobb. Da kan hun komme 12 og gå 16, hvis hun kan det. Så flexitid er veldig attraktivt for henne. Kunne hatt hjemmekontor hele tiden, men hun ønsker også interaksjon med kollegaer, hun liker å ha muligheten til å ha det. "MEN, så er det at det forventes jo da at du sjekker mail i helger og på kvelden, og at du alltid er tilgjengelig. Jeg liker det ja. Men jeg tror ikke at det er helt sunt heller."</p> <p>Hun kunne fint økt antall arbeidstimer for høyere lønn, men ikke i den situasjonen hun er i dag. Ferie er viktig, det gir henne en mulighet til å slappe av, å bli mer produktiv på jobb. Ser det fint fungerer å være karrierekvinn og ha barn, handler om planlegging. Hun er villig til å ofre tid til familie og personlige interesser. Men bare for en periode, ikke hele livet. Frihet for henne er å legge opp arbeidsdagen helt selv. Det er hennes sak hvordan hun prioriterer egen arbeidstid. Hun ønsker HR-sjef stillingen i konsernet hun jobber i, der er grunnen til 3 eller 10 år. Per nå så er målet henne å få i land verdikartleggingsprosjektet hennes, som har blitt hennes "barn". Hun ønsker å utvikle seg.</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>Dersom hun hadde kommet i en situasjon hvor hun måtte velge mellom barn og jobb, hadde alltid barnet kommet først, men jobben ville hun gjort senere på kvelden uansett. "Balanse er viktig selv om man kanskje ikke klarer å oppnå det, så betyr det mye for meg".</p> <p>Hun følte at moren jobbet mye, det gjør hun den dag i dag også, man kan se hun kanskje trenger litt fri. Hun ser at arbeidshverdagen til moren har gått ut over hennes privatliv. Hun vil ikke ha en arbeidshverdag hvor det vil gå ut over sitt eget barns ve og vell, men hun vet også at det å ha en god jobb er viktig for å ha mulighet til å gi barnet utvikling og gjøre det barnet har lyst til å gjøre. Den dag i dag jobber hun mer enn sine venner, det har hun blitt fortalt.</p>
Informant 7	<p>Viktig å ha en jobb for å ha noe å gjøre, også må man ha penger. Han føler seg ikke alltid motivert på jobb, men han sier man må motivere seg selv også. "Men trives man ikke i jobben – bytt jobb". Føler han leverer best når han får mye frihet, under noen rammer. Syntes prosjektarbeid er veldig gøy og veldig slitsomt. Gjør nesten halvparten av arbeidet hjemme, det er mye forberedelser. Ideell situasjon ville vært å stå opp, jobbe litt med salg, forberede kurs, holde kurset. Eller stå opp sent og jobber utover. Har som regel 2-3 kurs i uken.</p> <p>Flexitid er bra, men han trenger litt rammer innenfor tid. "Jeg bør ha en ramme, en tid som jeg begynner da og slutter da".</p> <p>Hjemmekontor er bra, men ikke for mye av det. Han kan fint øke arbeidstimer for økt lønn. Ferie er viktig, men trenger ikke mer ferie enn han har nå. Det er et ekstra gode.</p> <p>Frihet i arbeidslivet er han er å kunne utfordre seg selv og drive med det han er god på. Liker å være selvstendig. Han er villig til å ofre tid med familie og til personlige interesser, men i svært liten grad. Hans mål for stillingen er å komme i den øverste lederstillingen, for han er glad i ansvaret en leder har.</p> <p>Scenario når det kommer til barn og jobb, så sier han at det kommer an på alvorlighetsgraden på saken. Så kan man legge den til side, så gjør</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>man det. Det er viktig med en balanse mellom jobb og privatliv. "At det balanserer er veldig, veldig viktig". Han opplevde at foreldrene jobbet mye, men de byttet på å være med barna. Han sier det var en av grunnene til at det kjærte seg i forholdet deres, de hadde en god balanse til barna, men ikke til hverandre. Det er noe han vil tenke mye på når familie kommer inn i bilde. "Jobben kan gå foran nå, men Så fort familie kommer inn, så vil jeg ha mer fokus på familie".</p>
Informant 8	<p>Det er veldig viktig å være i jobb. Lønnen er jo grunnen til at man går på jobb, men hun vet ikke hva hun ville gjort uten jobb heller. Hun føler seg motivert til å gå på jobb, men ikke hver dag. Veldig opptatt av å være en del av noe, bidra med noe som har betydning for andre. Liker stress og ha mye å gjøre. Å ha en betydningsfull posisjon i en gruppe liker hun godt, kan ofte bli litt passiv.</p> <p>Hun sitter mye å jobber på toget siden hun har lang arbeidsvei, hun jobber i snitt 45-47 timer i uka. Den ideelle situasjonen ville vært å litt mer medbestemmelse i hvor hun jobbet, hun kunne fint jobbet mer på toget, og kanskje dra litt før på fredager. Hun bruker ikke fleksitiden sin noe særlig. Hun syntes det er veldig attraktivt, selv om hun ikke får tid til å bruke den. Fleksibilitet er viktig, hun ville blitt gal om en arbeidsgiver hadde forventet at hun måtte være der akkurat til et bestemt tidspunkt. Syntes det er greit å jobbe alene, men foretrekker ikke hjemmekontor, liker å ha interaksjon med kollegaer. Hun ville økt arbeidstimene for økt lønn i en vis periode, men hun vet det å verdsette fritiden også. Frihet for henne er vanskelig å si hun trives med forventninger. "Å ha frihet er å skape og levere produkter selv, eller i samarbeid med andre". Ferie er jeg tilhenger av, jeg tror det fører til at vi blir et lykkeligere samfunn. Pleie familie. Det er et gode hun ikke har lyst til å miste.</p> <p>Hvis hun hadde havnet i en situasjon hvor man måtte velge mellom barn og jobb, så ville hun valgt barnet, det løser seg alltid.</p> <p>Hun syntes det er kjempe viktig å ha en balanse mellom jobb og</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>privatliv.</p> <p>Hun syntes foreldrene hadde ålreit balanse, bodde med moren alene, og var lite med faren. Var vandt med å være alene, så det gjorde henne ingenting. Var sammen med faren i helgene. Hun føler morens arbeidsmønster har hatt innvirkning på hennes arbeidsmønster, de er ganske like, hun ble ikke så mye lekt med når hun var liten eller fulgt opp hjemme, men det har gått helt fint, så hun tenker litt det samme når hun selv får barn. "Du må ikke bli et barn med barna dine. De kan leke på eget initiativ".</p>
--	--

Individuelle forskjeller	
Informant 1	<p>Han er en sosial person med varierende gjenger som ikke har noe med hverandre å gjøre. Han ser på seg selv som "limet", og er ofte den som setter i gang ting.</p> <p>På jobb er han en "i gang setter" der også, den ustrukturerte og allsidige.</p> <p>Innflytelse får han i størst grad av lillebror, pappa og beste kompis. Brenner ikke noe spesielt for noen enkelt saker, og skulle ønske han hadde bedre tid til å utføre arbeidsoppgavene sine. Familie og venner, god helse og å fullføre prosjekter er det som gjør han lykkelig. Det er viktig å ha prosjekter så man føler at man får til noe, og at man vinner litt i hverdagen.</p> <p>Planlegger ikke langt frem i tid, men ville likevel valgt langvarig gevinst i fremtiden fremfor en kortvarig gevinst nå.</p>
Informant 2	<p>I vennegjengen er hun den ærlige, kanskje litt for ærlig. Hun er den som folk kan komme til, men som mange kanskje ikke vet helt hvor de har da hun ofte kan være lite deltakende. Hun mener likevel at de som står henne nær vet at hun alltid vil være der og at de kan komme til henne når som helst.</p> <p>I jobbsammenheng vil hun i starten kunne fremstå som sjenert og kald, men når hun er varm i trøya er hun fjasete og distre.</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>I hverdagen har broren hennes størst innflytelse på henne, da han tenker på en annen måte, gjør ting veldig mye enklere og avbagatelliserer situasjoner. Videre er det to nære venninner og stemor som har stor innflytelse.</p> <p>Lykke er å trygghet, å vite hvor man har folk og hvor hun har seg selv. Da vil ikke materialisme og overfladisk være så viktig lengre. Hennes største drøm er å ha det trygt og stabilt. Å ha en familie hvor du vet hvor du har alle og alt er greit. Da er kanskje ikke alt annet så viktig lengre.</p>
Informant 3	<p>Han er reflektert og tenkende, og en som folk kan spørre om litt mer personlige ting. Han er stabil og trofast. På jobb er han mer ekstrovert, og ønsker å fremstå som stabil, forutsigbar og analytisk.</p> <p>Kjæresten og nære venner er de som har størst innflytelse på han, mens andre har mer en påvirkning i hverdagen bare.</p> <p>Han engasjerer seg for samferdsel og lignende.</p> <p>Å reise og drive med hobbyer er noe det gjerne skulle vært mer tid til. Og han mener lykken er mestring i de daglige tingene og at man føler man er der man skal være.</p>
Informant 4	<p>I vennegjengen er han den man stoler på og ber om råd. Utpreget A-menneske, ingen festløve lenger. På jobb er han profesjonell, og viser det ikke hvis han misliker noen. På noen områder er han forskjellig i vennegjengen kontra på jobb. Man har forskjellige roller hvor man er, men ikke store avvik. Samboeren og broren utpekes som de som har størst innflytelse på han. Faglig så er det en god del mennesker, trekker frem Elin Ørjasæter. Ingen personer på jobb har innflytelse. Engasjerer seg på "ingen måte" for noen spesielle saker. Opptatt av politikk, men ikke all politikk. Landbrukspolitik er av interesse. Mer faglig engasjert nå enn før, men dette må vike for jobben som er krevende. Fritiden han har nå brukes på det som gir han noe. Skulle gjerne hatt bedre tid til å lese litteratur (krim) og fagbøker (ledelse, arbeidsrett, omdømmebygging). Hva som gjør han lykkelig anses som et veldig dypt</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>spørsmål. Var lykkelig sist i påsken, og under X-Games hvor han hadde preparty og middag for venner. Man må skape sin egen hverdagslykke. Viktig å reflektere over tingene som skjer for å kjenne lykke. Han planlegger langt frem i tid. Han er en planlegger, men vet ikke hvor han skal på ferie til jul. Han er planmessig, men liker også å gripe muligheter. Blir påvirket av samboeren som er en planlegger.</p> <p>Planlegger ikke så mye karriere, vil heller gjøre det bra der han er her og nå. Karriere kommer hvis man er flink. Han har ganske god selvbeherskelse, og kan ofre noe nå for en gevinst i fremtiden. Han gjør det daglig på jobb. Usikker på hans største drøm er, ingenting som umiddelbart slår han. Råd til seg selv som nyansatt er å ha is i magen.</p>
Informant 5	<p>Hun er veldig sosial, men ikke den som roper høyest. Hun sier sine meninger, selv om hun ikke er en leder – ikke usynlig heller. På jobb har hun fått tilbakemelding om at hun er veldig positiv, og sprer glede rundt seg. Hun har mye energi. Hun liker å dra folk med på ting, og skape engasjement. Bidra til et godt arbeidsmiljø. Lillesøsteren har størst innflytelse på henne. Nærmeste venner også, men mest lillesøsteren. Søsteren er to år yngre, og de er veldig nære. Mor og far hadde mer innflytelse tidligere. Også absolutt kolleger, hun jobber med mye flinke mennesker og prøver å ta etter dem. I jobbsammenheng så engasjerer hun seg mye for idrett og helse – er på en måte en ambassadør der. Men ikke sånn ellers i livet. Har lyst til å engasjere seg i MOT (mobbing blant unge), men har ikke hatt tid. Hun har sett hvilken verdi det har hatt for moren sin. Skulle ønske hun hadde mer tid til venner og trening. Venner og trening er det som gjør hun lykkelig. Jobben også, hun koser seg veldig på jobb og synes det er kjempe gøy. Hun tror det er litt typisk når man er ung og ny. Hun føler hun får utviklet seg, lærer nye ting hver dag, og beveger seg ut av komfortsonen. Det synes hun er kjempe kult. Hun setter veldig pris på at hun har en jobb hun trives med. Hun er ikke en planlegger, men veldig impulsiv. Ville valgt langvarig gevinst i fremtiden. Hennes største drøm er å få en familie og ha en jobb hun trives med. Samt å ha venner rundt</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

	<p>seg. Å ha et liv hun er fornøyd med, bare det å være glad. Å ha det bra med seg selv. Hun har ikke lyst til å ende opp som en "job junkie" med masse katter, det ville jo vært trist. Råd til seg selv som nyansatt ville vært at ting ikke er så farlig, og at man må tørre å prøve og feile. Det har vært noen netter hun har sovet veldig dårlig, fordi hun har forventet mye av seg selv. "Jeg var den som måtte lære meg å kjøre før jeg tok kjørelærer ikke sant, og det er jo en helt teit greie". Det er ingen som forventer at du skal kunne alt.</p>
Informant 6	<p>I vennegjengen så er hun som ser menneskene. Hun er mer en gledesspreder på jobb. Mer ekstrovert i store sammenkomster på jobb, enn store sammenkomster i vennegjengen. Moren har hatt mest innflytelse på henne, og to venninner samt kjæresten. Hun er engasjert i samfunnet, blant annet rettssystemet. Ytrer kun hvis hun havner i en situasjon, ikke på Facebook. Hun kunne ønske hun hadde mer tid til ridning, hun kunne droppet hele livet å kun drevet med hest, hvis pengene hadde rukket til. Stor lidenskap, å drive med hest gjør henne lykkelig. Planlegger langt frem i tid, men det er ikke en plan hun følger systematisk. Hun er også spontan. Hun liker å planlegge litt større ting, men ikke ned til minste detalj. Ville valgt langvarig gevinst i fremtiden. "Heller jobbe hardt nå og ofre, og få en god jobb jeg virkelig trives med".</p>
Informant 7	<p>I vennegjengen så er han alle vet hvem er, han er glad i å prate. Han er også personen alle kommer til om alt. Blir fort ledertypen i vennegjengen. På jobb så engasjerer han seg veldig i alt som skjer, han takler ikke en for hierarkisk situasjon. Han er en blanding på tilbakelent og fremover-lent. Personer som har hatt innflytelse i hans liv er mammaen hans, det er hun som har formet han mest. Han kunne ønske han hadde mer tid til kompiser. Han vil ikke ha en typisk A4-liv enda. Han planlegger økonomi frem i tid, fordi han vil ha frihet. Han er spontan. Kortvarig gevinst setter han før langvarig, selv om han ser det økonomiske fremover.</p>

Vedlegg 3 – Sammendrag av intervjuene

Informant 8	<p>I vennegjengen er hun den som skaper stemning, gjerne den som sørger for at de møtes. På jobb så styres hun mye av stillingsbeskrivelsen hennes. Den krever at hun sitter mye på kontoret og driver med saksbehandling. Er ekstrovert i begge situasjoner. Hun tar gjerne rommet i det hun kommer inn hvis hun kan og får lov. Det er samboeren hennes som har mest innflytelse samt moren og venninnene. Faren har ikke så mye.</p> <p>Engasjerer seg ikke aktivt i noen saker, men tar gjerne en debatt innenfor en kvinnesak eller forsvarspolitik. Hun føler hun har en fin balanse nå, å det er ingen ting hun kunne ønske hun hadde mer tid til, kanskje trening. Hun er en livsnyter. Planlegger frem i tid, men ikke til det detaljerte. Hun må se for seg hvordan livet er fremover. Ville valgt en langvarig gevinst i fremtiden, hun velger å jobbe med noe mindre relevant for utdanningen hennes nå, for så å kanskje ha mulighet til en mer relevant jobb videre.</p>



OPINION | PERDUCCO

Jobskifteundersøkelsen 2013

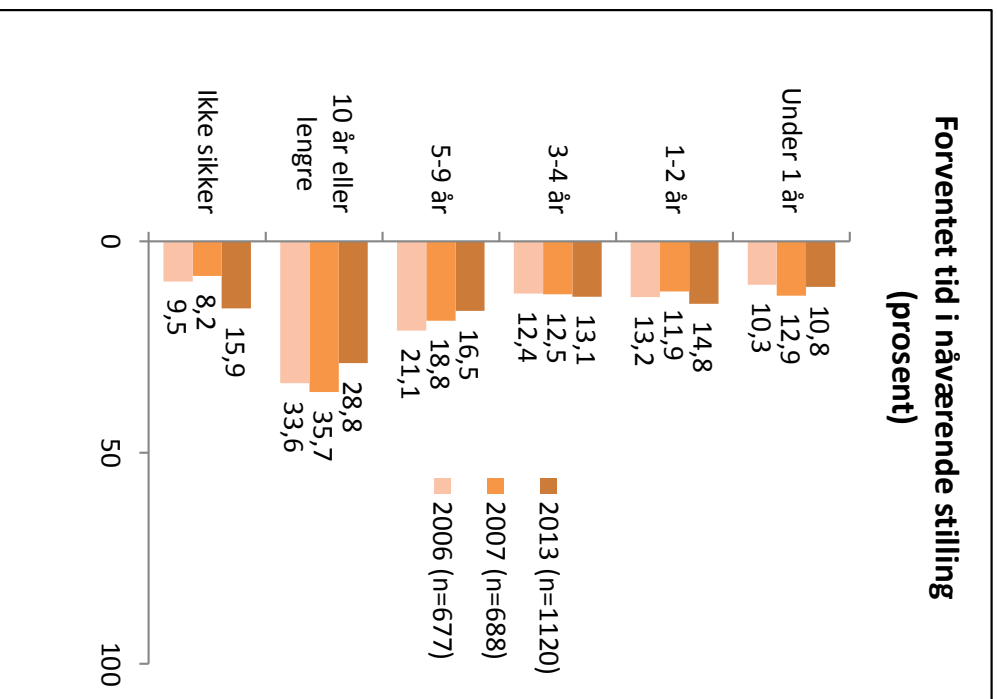
For ManpowerGroup

Opinion Perduco juni 2013



ManpowerGroup™

Forventet tid i nåværende stilling



Alder	Under 1 år	1-2 år	3-4 år	5-9 år	10 år eller lengre	Ikke sikker
Under 30 år	33 %	30 %	12 %	4 %	5 %	17 %
30 til 39 år	12 %	13 %	15 %	15 %	26 %	20 %
40 til 49 år	7 %	11 %	10 %	11 %	42 %	19 %
50 til 59 år	3 %	3 %	9 %	32 %	39 %	14 %
60 år eller eldre	11 %	36 %	27 %	16 %	6 %	5 %

Nær tre av ti som er i arbeid forventer å være i nåværende stilling i 10 år eller lengre.

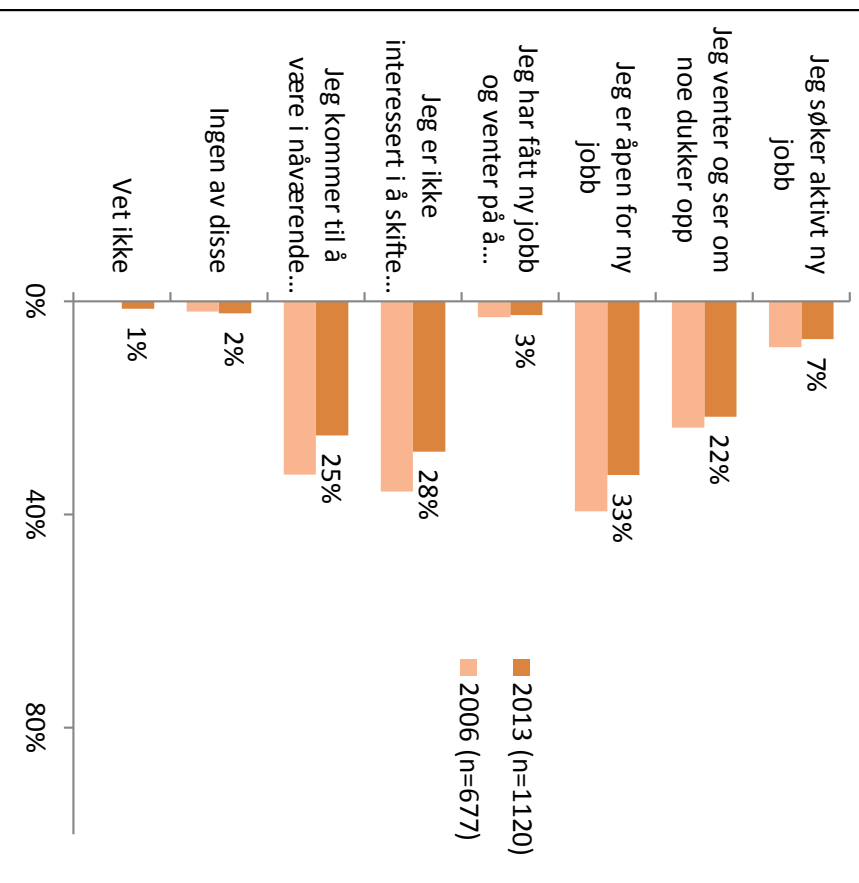
Blant de under 30 år er det kun 5 prosent som tror de vil være i nåværende stilling i 10 år eller lengre. Arbeidstagerer under 40 år har en kortere tidshorisont for nåværende stilling enn de som er 40 til 59 år. De som er 60 eller eldre har igjen en kortere tidshorisont når det gjelder nåværende stilling i og med at de nærmer seg pensjonsalder.

Menn og kvinner og ansatte i privat og offentlig sektor har sammenfallende syn på hvor lenge de vil være i nåværende stilling.



Åpen for ny jobb?

Innstilling til mulig jobbskifte (flere valg mulig)



Nær halvparten ser jobbskifte som aktuelt

7 prosent av de som er i arbeid søker aktivt etter ny jobb. Videre svarer 22 prosent av de venter og ser om noe dukker opp, og 33 prosent er åpen for ny jobb.

Det er nær halvparten av de som er i jobb som er åpen for å skifte jobb nå – de svarer *enten* at de aktivt søker jobb og/eller venter og ser om noe dukker opp og/eller at de er åpen for ny jobb (48 prosent svarer ett eller flere av disse tre alternativene).

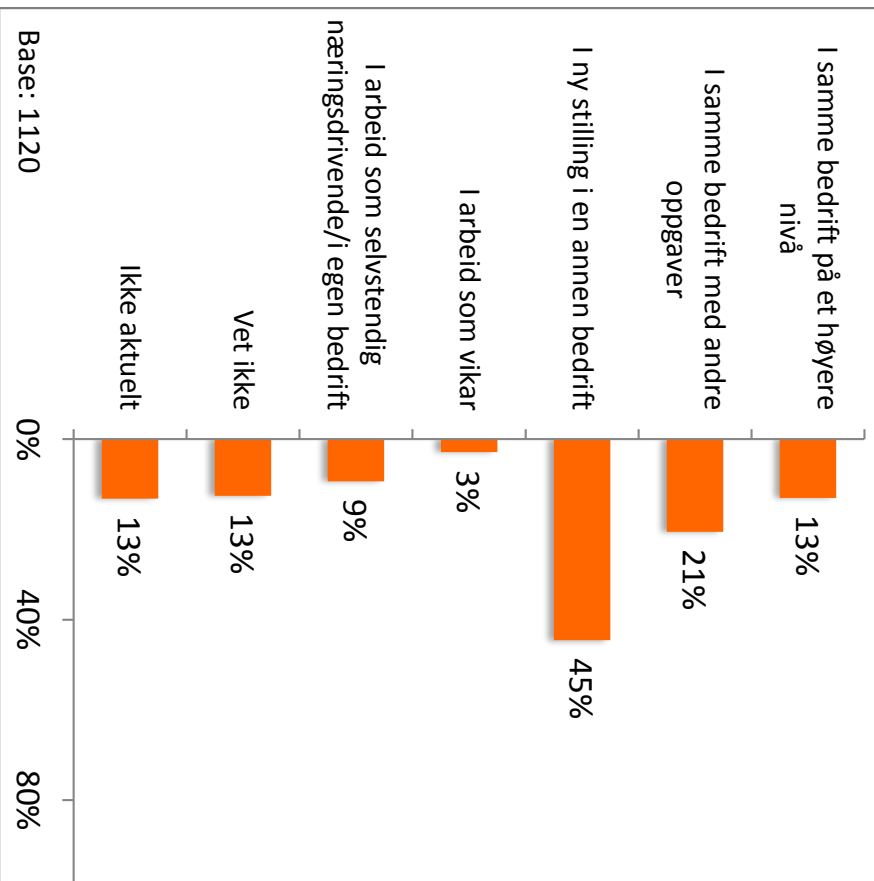
Aldersmessig går det et skille ved 50 år. Mens de under 40 år i størst grad aktivt søker ny jobb, oppgir de som er i 40-årene i like stor grad som de yngre at de er åpen for ny jobb (men søker ikke nødvendigvis aktivt etter ny jobb). De som er over 50, oppgir i større grad enn de som er yngre enn 50 at de vil være i nåværende jobb til de går av med pensjon.

Ansatte i privat og offentlig sektor søker aktivt etter ny jobb i like stor grad. Ansatte i privat sektor oppgir imidlertid i større grad at de er åpen for ny jobb, mens ansatte i offentlig sektor i større grad oppgir at de vil være i nåværende jobb fram til pensjon

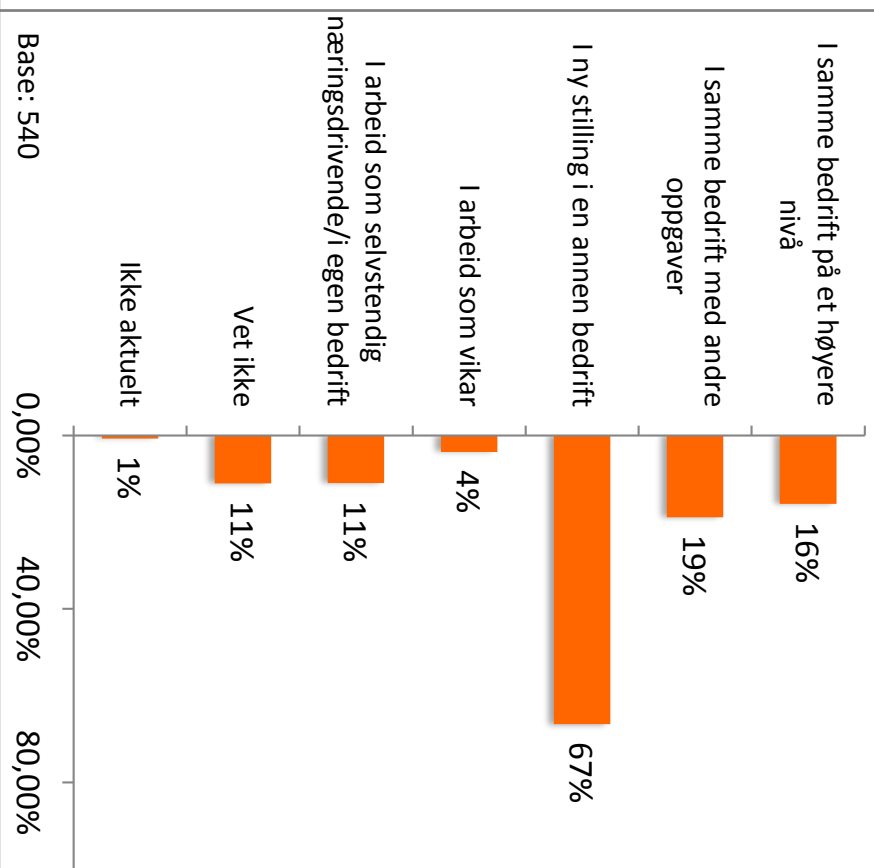


Alternativer i tilfelle ny jobb

I tilfelle du skifter jobb, regner du med at det blir...
(Flere valg mulig) – ALLE I ARBEID



I tilfelle du skifter jobb, regner du med at det blir...
(Flere valg mulig) – DE SOM ER ÅPEN FOR NY JOBB

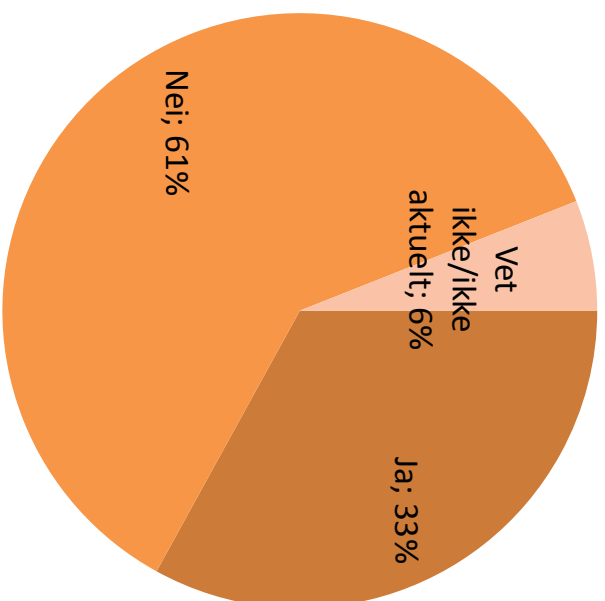


De yngre aldersgruppene mener i noe større grad enn eldre aldersgrupper at de vil få et opprykk i samme bedrift. At man vil få andre oppgaver i samme bedrift er det i størst grad gruppen 50 til 59 år som tror, samt ansatte i offentlig sektor. Å bytte arbeidsgiver er det igjen de yngste og ansatte i privat sektor som har tro på, i større grad en eldre arbeidstager og ansatte i offentlig sektor. Å arbeide som vikar er noe mer aktuelt for den yngste aldersgruppen (under 30 år), enn for de over 30 år.



Skiftet jobb siste 4 årene?

Har du skiftet jobb i løpet av de siste 4 årene?

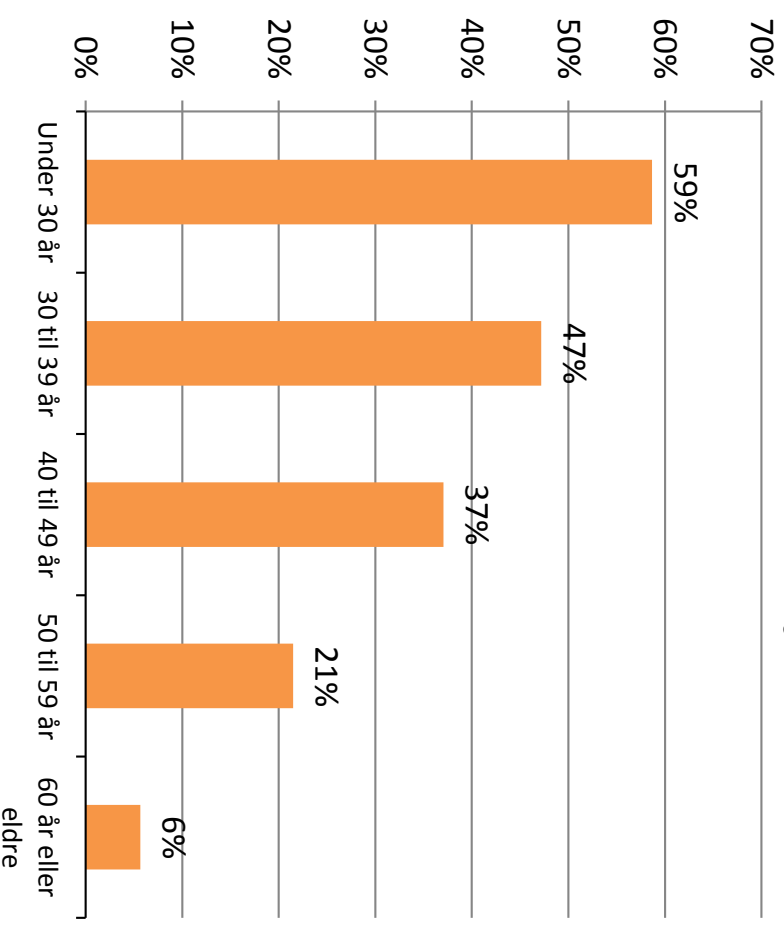


Base: 1901

Tre av ti har byttet jobb i løpet av de siste 4 årene. Det er naturlig at det er de yngste som i størst grad bytter jobb. 6 av ti under 30 år har skiftet arbeidsgiver i løpet av de siste 4 årene. De som kun har grunnskoleutdanning har i minst grad skiftet jobb, mens det ikke er noen forskjell på arbeidstagere i privat og offentlig sektor.

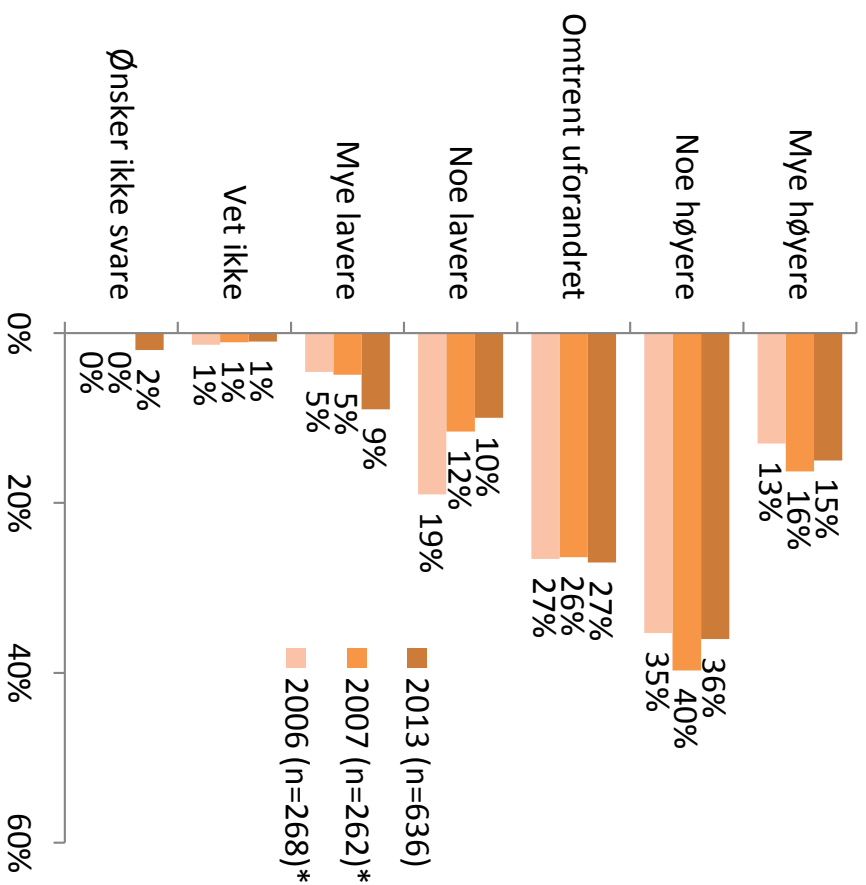
I 2006 var det 40 prosent som sa de hadde skiftet jobb siste 4 årene, mens det i 2007 var 38 prosent.

Andel som svarer ja



Lønnsendring ved jobbskifter

Sist gang du skiftet jobb, hvordan var lønnen i den nye jobben i forhold til den forrige? Var den...



Drøyt 20 000 i lønnsøkning

Drøyt halvparten av de som har byttet jobb de siste 4 årene, har får noe eller mye høyere lønn. 27 prosent har kommet ut omtrent i null, mens 19 prosent har gått ned i lønn ved jobbskifte.

Blant de som skifter jobb, medfører det en gjennomsnittlig lønnsøkning på 20 854 kroner (endringer over og under 300 000 kroner er holdt utenfor). Det er imidlertid verdt å merke seg at lønnen til de som har gått ned er blitt redusert med mer enn lønnen til de som har gått opp i lønn har økt.

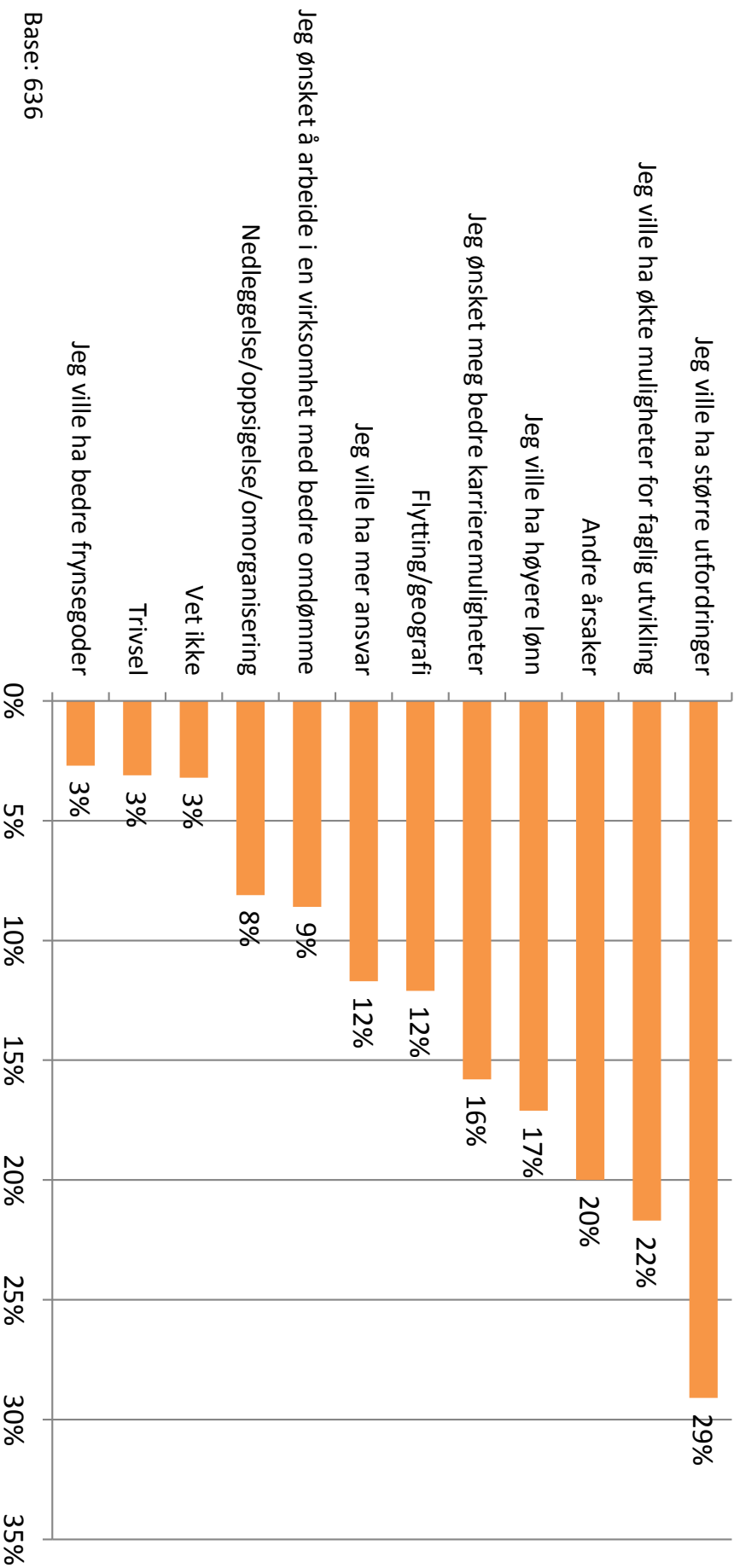
Selv om man kan anta at det vil være forskjeller i lønnsendring ved jobbskifter i ulike bransjer og yrker, har vi ingen signifikante forskjeller mellom ulike bransjer, yrker eller kjønn når det gjelder lønnsendringer ved jobbskifte.

**I 2006 og 2007 var svaralternativene mye høyere, noe høyere, litt høyere og tilsvarende tredeling på alternativene for lavere lønn. I figuren er litt og noe slått sammen til noe høyere/lavere for å sammenligne med 2013-tallene.*



Årsaker til jobbskifte

Hvorfor skiftet du jobb sist gang du byttet? (Flere valg mulig)



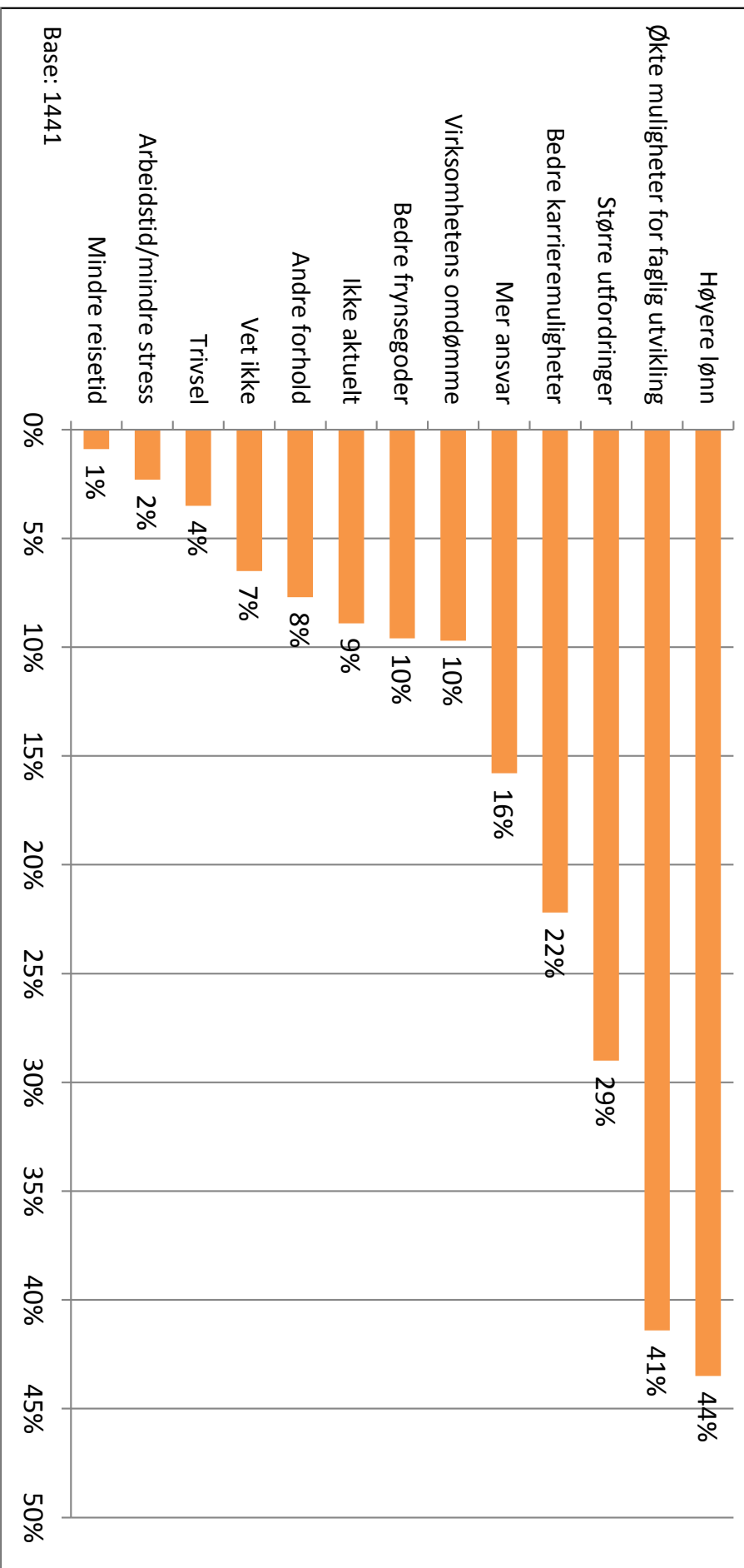
Base: 636

Ønsket om større utfordringer er den vanligste årsaken til jobbskifte. Det er de med høyere utdanning og ansatte i privat sektor som i størst grad sier dette var årsak til jobbskifte. Faktorer som trivsel og frynsegoder er i liten grad årsak til jobbskifte, mens forhold som tilsier at man *må* bytte jobb, som oppsigelse eller i forbindelse med flytting, oppgis som årsak av hhv. 8 og 12 prosent.



Viktigste i framtidig jobb

Hva vil være det viktigste for deg i en framtidig jobb? (Flere valg mulig)



Base: 1441

Mens høyere lønn ble trukket fram som årsak til jobbskifte av 17 prosent av de som faktisk har byttet jobb siste 4 årene, er det 44 prosent av alle som enten er i arbeid, er arbeidsledige, eller skoleelev/student som sier høy lønn vil være viktig i framtidig jobb. Økte muligheter for faglig utvikling trekkes fram av 41 prosent, og spesielt blant de med mer enn 3 år på universitet/høyskole og ansatte i offentlig sektor.



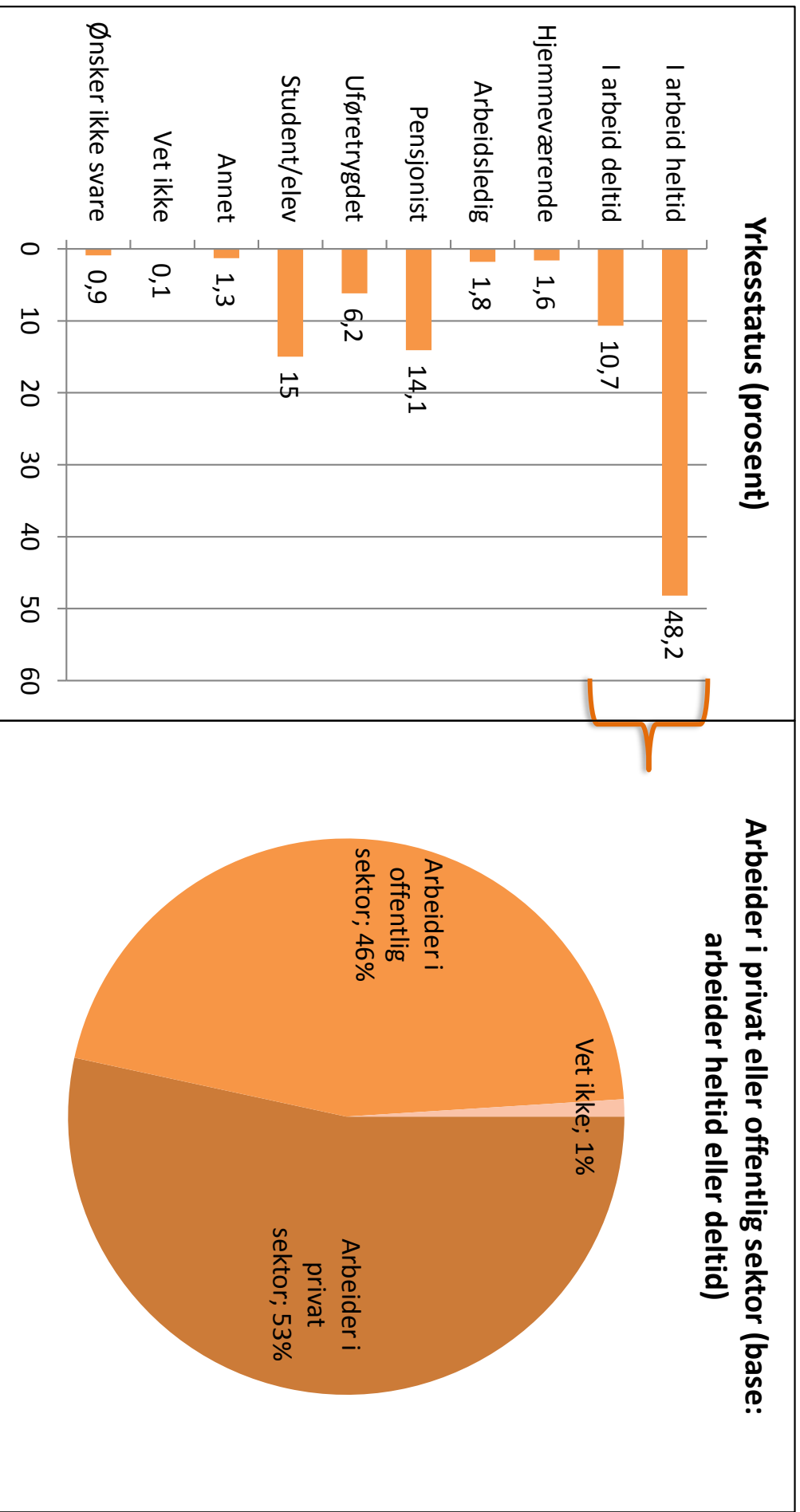
Prosjektbeskrivelse

Oppdragsgiver	ManpowerGroup
Kontaktperson	Tove Bø Laundal
Hensikt	Undersøke befolkningen planer om, preferanser og syn på jobbskifte
Metode	Webundersøkelse
Målgruppe	Landsrepresentativt befolkningen 15 år+
Antall intervju	Befolkning: 1901 intervju
Gjennomføring	Mai 2013
Ansvarlig rådgiver hos Opinion Perduco	Reidar Dischler, tlf: 99 48 92 17 rd@opinionperduco.no



Karakteristika

Beskrivelse av kjennetegn ved respondentene i undersøkelsen.



Bakgrunn

Formål

Opinion Perduco har på oppdrag fra ManpowerGroup gjennomført en undersøkelse om nordmenns syn på og planer om bytte av arbeidsgiver.

Populasjon

Populasjonen for denne undersøkelsen er den norske befolkningen, 15 år eller eldre. Undersøkelsen er gjennomført på web, gjennom Norstats webpanel. Dette webpanelet er rekruttert gjennom landsrepresentative telefonundersøkelser.

Det er totalt gjennomført 1901 intervjuer. Utvalget er kvotert på geografi for å sikre tilstrekkelig antall respondenter i hvert fylke/hver landsdel. Resultatene er vektet på geografi, kjønn og alder.

Tidspunkt for datainnsamling

Datainnsamlingen ble gjennomført i perioden 16. mai til 2. juni 2013.

Feilmarginer

Perduco gjør oppmerksom på at enhver undersøkelse vil være beheftet med feilmarginer. Feilmarginene knytter seg i hovedsak til statistisk usikkerhet. Dette er utvalgsskjevheter, som medfører at utvalget ikke er identisk med universet eller målgruppen. Ulikheter kan knytte seg til bestemte kjennetegn eller atferd.

Ved 1900 respondenter eller intervjuer (n=1900) kan vi med 95 % sannsynlighet si at det riktige resultatet ligger innenfor $\pm 1,0$ og $\pm 2,2$ prosentpoeng, avhengig av prosentresultatets størrelse. Usikkerheten er størst ved et prosentresultat på 50 % og minst ved prosentresultater på 5%/95%.



Millennials at work

Reshaping the workplace

The millennial generation, now entering into employment, will reshape the world of work. Are you ready?



About the survey

Four years ago, we began a study into the future of people management with our report, 'Managing tomorrow's people – the future of work 2020', which explained how globalism, technology, and socio-political and demographic changes would influence the way businesses operate in the future. The follow-up report, 'millennials at work: Perspectives of a new generation', was published in 2008 and highlighted the characteristics of the newest generation of workers.

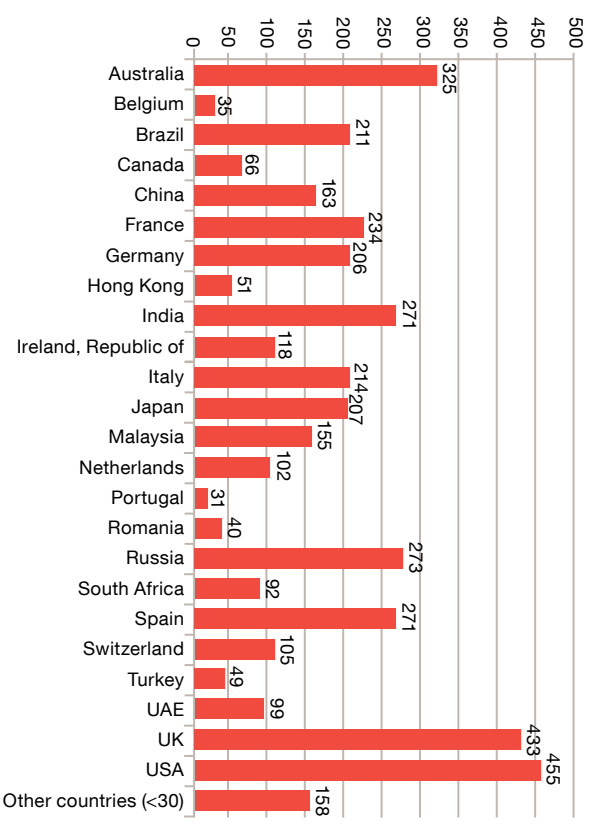
This latest report aims to provide some insight into the minds of new graduates from around the world entering the workforce for the first time. CEOs are becoming increasingly concerned that they will soon be unable to find the talent that they will need to succeed, with a shortage of suitably skilled workers their single biggest worry. Businesses are competing fiercely for the best available workers and for the talent that will replace the retiring Boomer generation in the coming few years. Every year, more and more of that talent will be recruited from the ranks of millennials.

As they begin their working lives, what are the hopes and expectations of this generation? And most importantly, do business leaders and HR teams need to revise their current strategies accordingly?

PwC commissioned Opinion Research to carry out an online survey of 4,364 graduates across 75 countries between 31 August and 7 October 2011. 1,706 of these respondents were PwC graduate recruits or responded through PwC's website. Overall, 1,470 PwC employees and 2,894 other graduates responded to the survey. All were aged 31 or under and had graduated between 2008 and 2011. 75% are currently employed or are about to start a new job. 8% were unemployed at the time they filled in the questionnaire. The rest were self employed or returning to full-time education. 76% of those with a job said it was a graduate role, while 12% had a job which did not require a degree.

Quotes from the millennials who participated are included throughout this report.

Respondents by country



“The battle within the APEC region to attract the right talent and to retain people – particularly in China, where the demand for talent is very strong – is something which an organisation like ours must give maximum attention.”

*Anthony Nightingale, SBS, JP
Managing Director, The Jardine Matheson Group*

Why millennials matter

The millennial generation, born between 1980 and 2000 now entering employment in vast numbers, will shape the world of work for years to come. Attracting the best of these millennial workers is critical to the future of your business. Their career aspirations, attitudes about work, and knowledge of new technologies will define the culture of the 21st century workplace.

Millennials matter because they are not only different from those that have gone before, they are also more numerous than any since the soon-to-*retire* Baby Boomer generation – millennials already form 25% of the workforce in the US and account for over half of the population in India. By 2020, millennials will form 50% of the global workforce.

But although they will soon outnumber their Generation X predecessors, they remain in short supply, particularly in parts of the world where birth rates have been lower. They will also be more valuable – this generation will work to support a significantly larger older generation as life expectancy increases. CEOs tell us that attracting and keeping younger workers is one of their biggest talent challenges¹.

It's clear that millennials will be a powerful generation of workers and that those with the right skills will be in high demand. They may be able to command not only creative reward packages by today's standards, but also influence the way they work and where and how they operate in the workplace. They may also represent one of the biggest challenges that many organisations will face.

Are millennials really any different to past generations? It's true to say that some of the behaviour and attributes of millennials can be explained by their age and relative lack of responsibilities. Our behaviour and priorities change and adapt as we age, but to dismiss the issues entirely on that basis would be a mistake.

Millennials' use of technology clearly sets them apart. One of the defining characteristics of the millennial generation is their affinity with the digital world. They have grown up with broadband, smartphones, laptops and social media being the norm and expect instant access to information. This is the first generation to enter the workplace with a better grasp of a key business tool than more senior workers.

It's more than just the way millennials use technology that makes today's youth different – they behave differently too. Their behaviour is coloured by their experience of the global economic crisis and this generation place much more emphasis on their personal needs than on those of the organisation. And employers should be wary – nearly three-quarters of millennials in our survey said they had compromised to get into work – something we believe will be set right as soon as economic conditions improve.

Millennials tend to be uncomfortable with rigid corporate structures and turned off by information silos. They expect rapid progression, a varied and interesting career and constant feedback. In other words, millennials want a management style and corporate culture that is markedly different from anything that has gone before – one that meets their needs.

The particular characteristics of millennials – such as their ambition and desire to keep learning and move quickly upwards through an organisation, as well as their willingness to move on quickly if their expectations are not being met – requires a focused response from employers. Millennials want a flexible approach to work, but very regular feedback and encouragement. They want to feel their work is worthwhile and that their efforts are being recognised. And they value similar things in an employer brand as they do in a consumer brand. These are all characteristics that employers can actively address.

The companies that have already been the most successful in attracting talented millennials – Google and Apple among them – are naturally innovative employers who are never restrained by 'how things used to be done'. These companies are not specifically targeting millennials, but their culture, management style and approach to recruitment and retention naturally appeal to the millennial generation. And because of that, they are able to take their pick of the best younger talent around.

Irrespective of the long-term aims and ambitions of an individual company, the ability to attract and retain millennial talent will be a vital step to achieving it.

¹ PwC's 14th Annual Global CEO Survey

Report highlights

The key findings of this report confirm many of the features of millennials identified in the previous report. In some respects, though, the attitude and expectations of millennials has changed as a result of the economic downturn in many parts of the world.

- **Loyalty-lite:** The downturn has had a significant impact on the loyalty millennials feel towards their employers. In 2008, 75% expected to have between two and five employers in their lifetime but in this survey the proportion has fallen to 54%. Over a quarter now expect to have six employers or more, compared with just 10% in 2008.
- **A time of compromise:** Tough times have forced many millennials to make compromises when finding a job – 72% feel they made some sort of trade-off to get into work. Voluntary turnover is almost certain to increase as economic conditions improve. 38% of millennials who are currently working said they were actively looking for a different role and 43% said they were open to offers. Only 18% expect to stay with their current employer for the long term.
- **Development and work/life balance are more important than financial reward:** This generation are committed to their personal learning and development and this remains their first choice benefit from employers. In second place they want flexible working hours. Cash bonuses come in at a surprising third place.

“I believe that younger generations will change careers at least once and try a variety of different roles. There will be less long term commitment to organisations.”

Female graduate employee, Japan

- **Work/life balance and diversity promises are not being kept:** Millennials are looking for a good work/life balance and strong diversity policies but feel that their employers have failed to deliver on their expectations. 28% said that the work/life balance was worse than they had expected before joining, and over half said that while companies talk about diversity, they did not feel that opportunities were equal for all.

- **A techno generation avoiding face time?** With technology dominating every aspect of millennials lives, it's perhaps not surprising that 41% say they prefer to communicate electronically at work than face to face or even over the telephone. Millennials routinely make use of their own technology at work and three-quarters believe that access to technology makes them more effective at work. However, technology is often a catalyst for intergenerational conflict in the workplace and many millennials feel held back by rigid or outdated working styles.

- **Moving up the ladder faster:** Career progression is the top priority for millennials who expect to rise rapidly through the organisation. 52% said this was the main attraction in an employer, coming ahead of competitive salaries in second place (44%).

- **The power of employer brands and the waning importance of corporate responsibility:** Millennials are attracted to employer brands that they admire as consumers. In 2008 88% were looking for employers with CSR values that matched their own, and 86% would consider leaving an employer whose values no longer met their expectations. Fast forward three years and just over half are attracted to employers because of their CSR position and only 56% would consider leaving an employer that didn't have the values they expected. Millennials are also turned off by some entire sectors – 30% of Swiss respondents said they would not work in banking & capital markets.

- **Wanderlust:** Millennials have a strong appetite for working overseas and 71% expect and want to do an overseas assignment during their career. This is great news for many employers looking for global growth. However, the bad news is that millennials place destinations like the US, UK and Australia at the top of their wish list, and only 11% were willing to work in India and 2% in mainland China. Despite this, over half said they would be willing to work in a less developed country to further their career.
- **Generational tensions:** Millennials say they are comfortable working with older generations and value mentors in particular. But there are signs of tensions, with 38% saying that older senior management do not relate to younger workers, and 34% saying that their personal drive was intimidating to other generations. And almost half felt that their managers did not always understand the way they use technology at work.



“My career will be one of choice, not one chosen out of desperation. It will align who I am with what I do.”

Male graduate employee, USA

Modern millennials

The business landscape has changed drastically in the three years since we undertook our last millennials survey. While recognising their need to hold on to the talent that will lead them through the recovery, many companies in developed economies have cut back on headcount and reduced their graduate intake. At the same time emerging economies, particularly in Asia and the BRIC countries, have produced increasing numbers of young talented workers.

The future for many millennials looks more uncertain than it did in 2008, and it's hardly surprising that some have made compromises in terms of where they work and their expectations of working life. The fundamental attributes of the millennial generation are still apparent – and in some cases more pronounced than before – and reinforce the view that a more inventive talent strategy is needed in order to attract and get the best out of them.

“The workplace and workforce are going to change pretty dramatically as we look forward. The entire concept of work is going to become more flexible. The skills needed in the workforce are going to be less about IQ and a little bit more about EQ, because if you think about it, a lot of IQ knowledge is going to be available at our fingertips through hand-held devices and the computer and technologies that we have at our disposal.”

*Deborah Henretta
Group President, Asia & Global Specialty Channel, Procter & Gamble*



“I think our generation will continue to conduct business in more global settings and we’ll use different forms of technology to communicate across borders.”

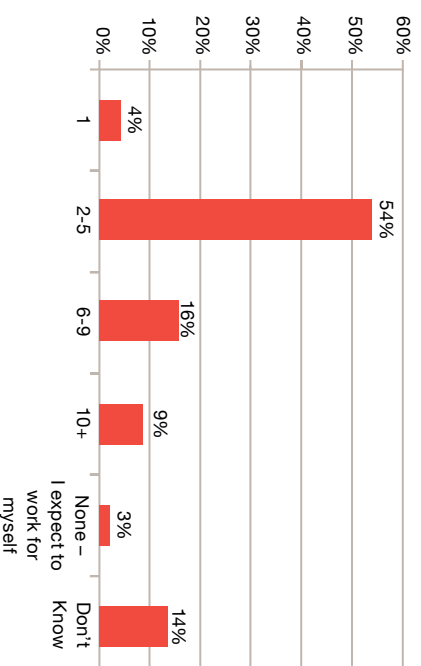
Female graduate, USA

Loyal while it suits them?

In our 2008 report we argued that millennials were loyal to their employer, but only as long as it suited them. The results of this year’s survey suggest that the past three years have had an impact on the length of time they think they will stay. In late 2008, 75% of those questioned said that they thought they would have between two and five employers during their working lives. Today, the proportion stands at 54%, with a quarter of respondents expecting to have six or more.

There is, of course, a big difference between millennials thinking they will have multiple jobs and wanting to be job hoppers. Employers who fail to invest in this group are likely to see less loyalty than those that do.

How many employers do you expect to have in your career?



Base: All graduates

Modern millennials

Millennials have seen that corporate loyalty doesn't necessarily bring rewards or even long term security in today's economic environment. It's clear that many millennials are keeping an eye out for new opportunities even if they are not actively looking for a new job. 38% of the millennials questioned who are currently working said they were on the lookout for new opportunities, and a further 43% said they were not actively looking, but would be open to offers.

The bad news for employers is that only 18% of those questioned planned to stay in their current role in the long term, and only one in five (21%) said they'd like to stay in the same field and progress with one employer (graduates in South and Central America were most likely to take this view). It's possible that this is partly because, as we'll discuss later, some have had to make compromises in finding their first job and are planning to move on as soon as they can.

If they don't go to work for your competitors, many of this generation will set up their own businesses. Digital technologies offer millennials an unprecedented opportunity for creativity and entrepreneurship. Right now 35% of employed US millennials say they have started their own business on the side to supplement their income (Iconoculture 2011).

Employers need to work much harder on understanding this generation and appealing to their needs to attract and retain. However they also need to accept that a rate of millennial churn may be inevitable and build this into their manpower planning.

“In this day and age you have to be flexible and you can't rely on working for the same employer for many years.”

Female graduate employee, Germany

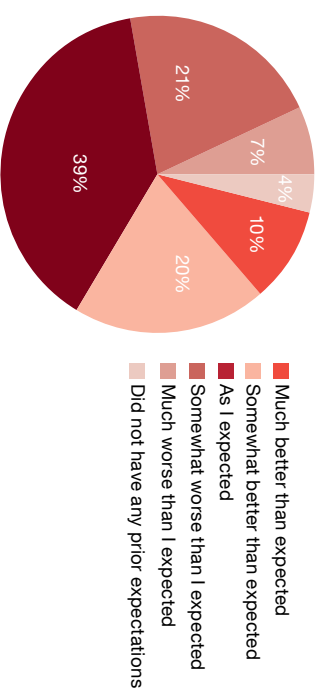
Work/life balance remains very important

The work/life balance has always been a priority for millennials and this year's results reinforce that view, with 95% of respondents saying the work/life balance is important to them and 70% saying it's very important. Millennials from Japan were the least concerned about striking the right balance, but still 85% said that the work/life balance is important to them.

For some, though, their experience of working life has not met up to their expectations. 30% of employed millennials said that the work/life balance had been better than they expected, but for 28%, the reverse was true. The expectations of new employees are set by their experiences during the recruitment processes, and by their view of the employer brand. Results suggest that companies need to be sure that they're not creating unrealistic expectations that could lead to dissatisfied employees.

Employees in many industries could be rewarded by results rather than the number of hours worked and allowed to decide when and where to do their work. Long hours are often encouraged and rewarded without any measure of the productivity involved. We hope to see newer models evolving over the next decade.

How has your work life balance lived up to any expectations you had before starting your job?



Base: Employed graduates

Powered by technology

The millennial generation's world is digital and this has an inevitable effect on the way they communicate; 41% of those questioned said they would rather communicate electronically than face-to-face or over the telephone.

It's hardly surprising then that millennials have specific expectations about how technology is used in the workplace. Millennials expect the technologies that empower their personal lives to also drive communication and innovation in the workplace. 59% said that an employer's provision of state-of-the-art technology was important to them when considering a job, but they habitually use workplace technology alongside their own. Over half of those questioned routinely make use of their own technology at work, and 78% said that access to the technology they like to use makes them more effective at work.

In response to this, some employers are already adapting their IT policy to appeal more directly to millennials, for example offering a choice of smartphones as an employee benefit and actively encouraging business-focused use of social media at work.

It's this relationship with technology that can be the catalyst for conflict between generations and this is also true of the workplace. More than two in five of those questioned said they felt that their use of technology was not always understood, and some felt held back by outdated and rigid work styles. Millennials in Africa were the most likely to feel this way (75% versus 65% worldwide).

An effective strategy and technologies to engage and retain these workers will be critical to the business's bottom line. Millennials will expect a workplace technology ecosystem that includes social networking, instant messaging, video-on-demand, blogs and wikis. These social tools will enable this generation to instantly connect, engage, and collaborate with cohorts and managers in ways that are natural to them, leading to better productivity across the enterprise.

Will the future be bright?

The global financial crisis and economic downturn has done little to dent the optimism of the millennial generation. The majority (67%) expect to be better off than their parents' generation and 32% expect to be considerably better off. Generally, millennials in Western Europe are less optimistic, with 54% believing they'll be better off than their parents' generation and 26% believing they'll be worse off. North American millennials are among the most optimistic, with just 13% expecting to be worse off than their parents and 68% expecting to be better off.

And although they expect to be better-off, most millennials have not thought about their retirement. Millennials in North America are the best prepared, with 59% saying they have already thought about how they will pay for their retirement. Turkish (22%) and Russian (19%) millennials are the most likely to say that they'll continue to work past retirement age, but only 5% of millennials across Western Europe believe the same.

“Everything is much more dynamic and fast-paced these days. If you lose contact with information for one second, you fall behind.”

Male self-employed graduate, Brazil

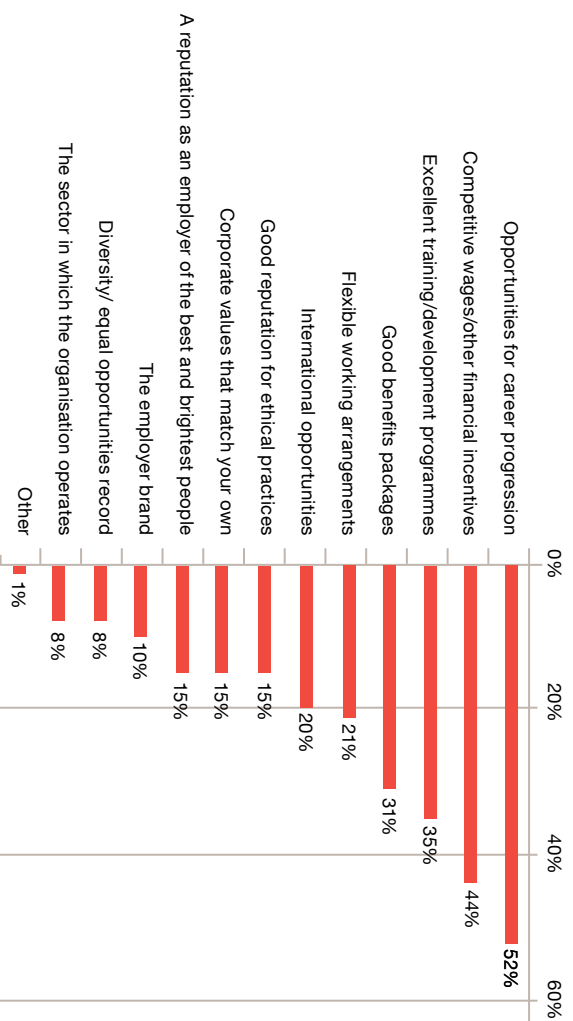
Attracting millennials

The unique characteristics of millennials demand a different strategic approach to the recruitment and retention of employees. Millennials are looking for more in life than “just a job” or a steady climb up the corporate ranks. They want to do something that feels worthwhile, they take into account the values of a company when considering a job, and they are motivated by much more than money.

Money isn't everything

Millennials are attracted to employers who can offer more than merely good pay. That's not to say that pay isn't important – 44% of those questioned said competitive wages made an employer more attractive, the second highest proportion for any factor given. The biggest draw for millennials, though, is the opportunity for progression – 52% said that they felt this made an employer an attractive prospect. Once again, the ambition and optimism of this generation comes through.

Which of the following things do you believe make an organisation an attractive employer?



Base: All

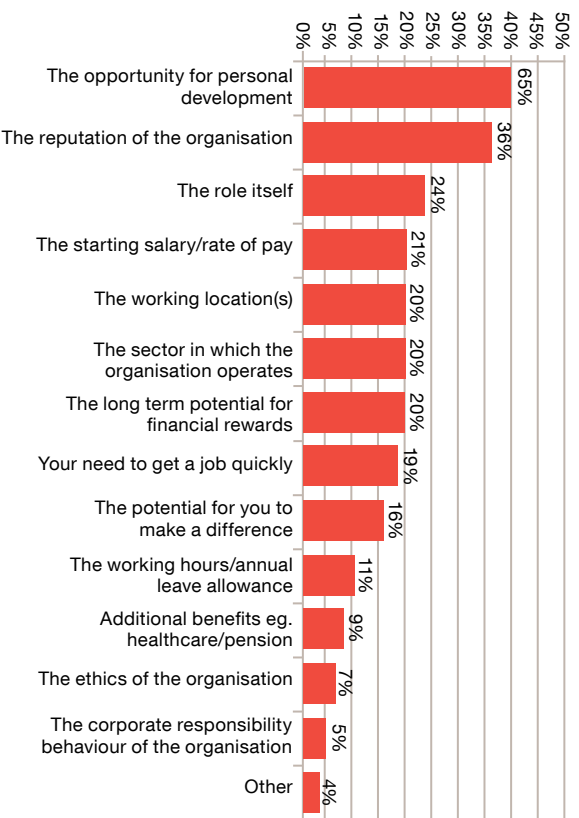
“Our capacity to attract, retain and manage executive talent does not depend on the compensation package, but rather on our ability to create a sense of belonging to an organisation that offers a long-term relationship and a professional development opportunity, and that has a clear conception of itself, of what it wants to be, and of how to achieve it.”

Armando Garza Sada

Chairman of the Board of Directors, Alfa SAB de CV, Mexico

That said, it's apparent that millennials are prepared to be more practical when it comes to accepting a job offer. Given the recruitment cutbacks in many countries over the past three years, it's hardly surprising that they are taking a more realistic approach to job hunting and overall career expectations. Practical issues such as location and starting salary are among the factors millennials said they considered when accepting their current job, but in spite of the difficulties that many faced in finding work, corporate reputation remains very important to them.

Which of the following factors most influenced your decision to accept your current job?



Base: Those employed/due to start work for an employer shortly

“If I’m working on something I enjoy and am passionate about, I will be motivated.”

Male graduate, age 22, USA



Attracting millennials

A time of compromise

Inevitably, many millennials said they'd made compromises in order to get into work during the economic downturn. 32% had accepted a lower salary than expected, 17% were receiving fewer benefits than expected and 17% were working away from their ideal location. Overall 72% say they had made some form of compromise.

Most were well prepared to make these compromises given the state of the jobs market for graduates, with 58% of the total sample saying they were more willing to compromise. Graduates in the US, UK and Republic of Ireland and Hong Kong were the most willing to make compromises, and those in Japan, Turkey, South Africa and Belgium the least willing.

The risk for employers is that as economic conditions improve, the compromises many millennials were forced to make will no longer seem acceptable as opportunities arise elsewhere and many will move on as soon as they can. Employees who have made big compromises are also more likely to be de-motivated at work and need close performance monitoring.

Did you have to make any of the following compromises when you accepted your current job?



Base: Those employed/due to start work for an employer shortly

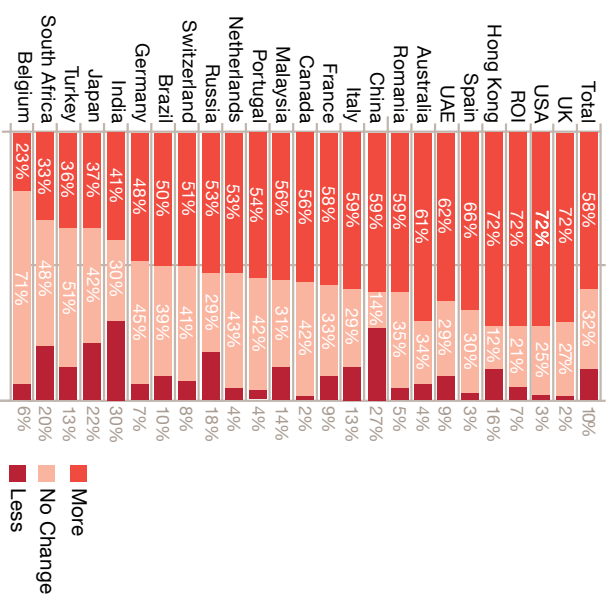
“What motivates me is a good working environment and friendly colleagues. If your workplace becomes your second home, you would want to give it your best.”

Female graduate employee, Australia



Were you any more, or less willing to compromise on your choice of job due to the state of the job market for graduates?

Base: Those employed/due to start work for an employer shortly



Attracting millennials

A question of reward

The millennials' desire to learn and progress is apparent in their view of the benefits offered by employers. When asked which benefits they would most value from an employer, respondents named training and development and flexible working opportunities over financial benefits.

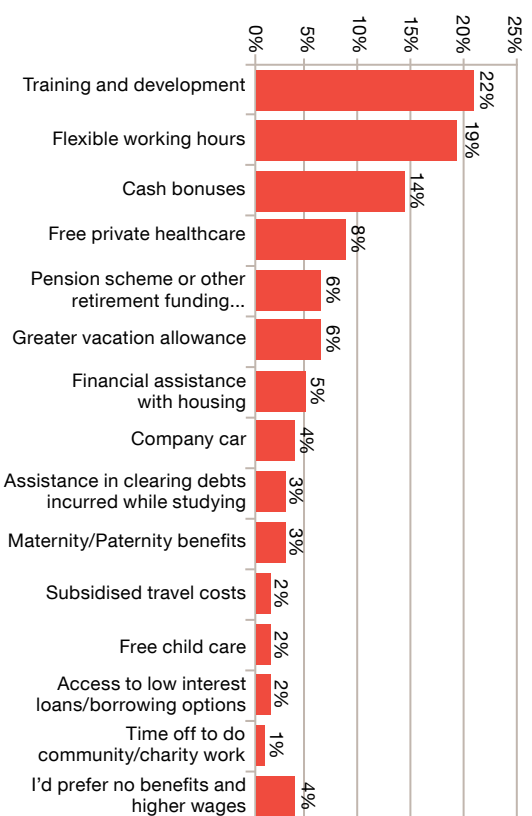
In our recent global survey of CEOs¹ we found that 65% of business leaders were focusing on non-financial rewards as they considered reward strategy for the future and look for ways to improve employee engagement and retention. The responses of our millennials suggest that CEOs are on the right track. Millennials widely support the prospect of being able to customise benefits, with almost three quarters (73%) agreeing this would be attractive to them.

It's important to remember, though, that generally, millennials only focus on benefits once they are sure that their basic requirements on pay and working conditions have been satisfied. So while salary may not seem to be their main consideration (and only 4% said they would prefer to have higher wages and no benefits), that doesn't mean that they don't care about it.

“I want to feel valued, and be given tasks that allow me to stretch myself to the full extent of my abilities and, by doing so, develop my skills.”

Male graduate, UK, newly employed

Which three benefits would you most value from an employer? – % ranking each 1st place



Base: All graduates

Reputation matters

The employers that appeal the most to this generation are those that successfully answer the tricky question: 'Why do I want to work here?' Millennials want their work to have a purpose, to contribute something to the world and they want to be proud of their employer. The brands that appeal to young people as consumers including those that stress their environmental and social record, are the same brands that appeal to them as employers.

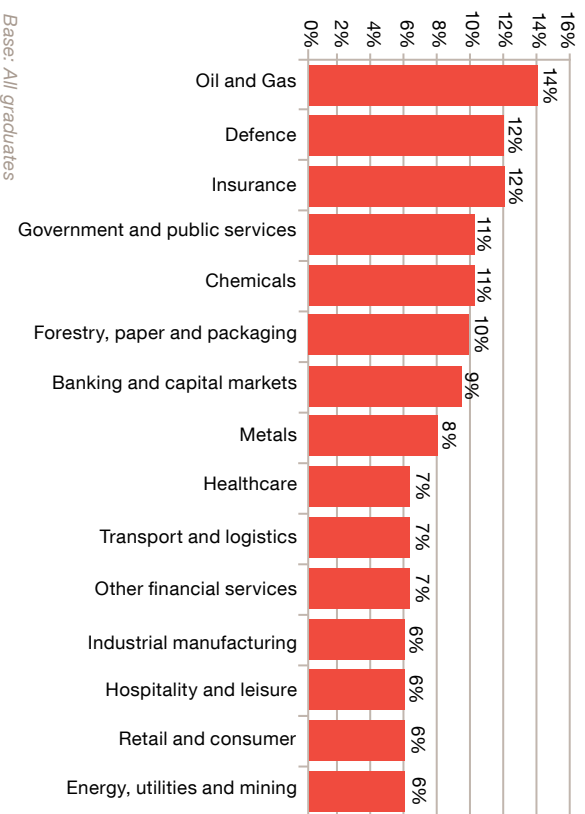
This has come through clearly in previous surveys. In 2008, for example, 88% of those questioned said they were looking for an employer with CSR values that reflected their own, and 86% said they would consider leaving an employer if they found their CSR values to be lacking.

But while corporate values remain important to millennials, there are signs that some are more willing to compromise on their principles as the difficult economic conditions continue to bite. Only 59% of this survey's participants said they had or would seek out an employer whose corporate values matched their own, and 56% said they would consider leaving an employer who no longer met their expectations. Only time will tell whether this trend continues downwards, or as we predict, rebounds as the economy improves.

The survey suggests that some companies and sectors will have to work harder in the future to communicate the positive aspects of the employer brand. Over half of millennials questioned (58%) said they would avoid working in a particular sector solely because they believe it had a negative image – oil and gas was seen as the most unappealing globally, with 14% of respondents saying they would not want to work in the sector because of its image. In Ireland 30% of millennials would avoid working in Financial Services with 26% of Chinese respondents shunning Insurance. Almost half of the respondents from Africa (49%) would not work in government & public services.

It's worth adding, though, that while corporate values undoubtedly influence millennials' choice of employer, other things may be equally or more important. In particular, corporate values appear to become more important as other more basic needs, such as adequate pay and working conditions, are satisfied.

Are there any sectors in which you would not wish to work solely because of their image? (top sectors only shown)



“What motivates me? Recognition for my hard work and being able to really see the difference my work makes to others.”

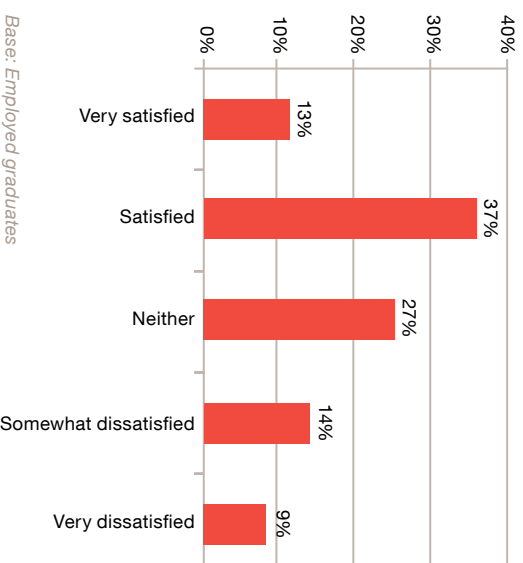
Female graduate, age 23, UK

Developing millennials

Younger workers are defined by their optimism and energy and the survey shows clearly that they believe they can achieve anything with the right focus and access to learning. Most are intensely ambitious and are looking for rapid career progression – 56% of those questioned said they felt they could rise to the top with their current employer. But with so many aiming for the top, it's inevitable that many will be eventually disappointed and employers should be careful to manage expectations and identify and reward the young talent that they are keen to keep and develop.

One in five who are currently employed said they were already unhappy with the opportunities for progression in their organisation, with Japanese, Swiss, French and Brazilian graduates the most likely to be dissatisfied:

How satisfied are you with opportunities for career progression in your current role



Base: Employed graduates

Millennials have particular needs and expectations when it comes to learning and career development. Many respond well to mentoring by older employees – in an ideal world, they would like to see their boss as a coach who supports them in their personal development – but also generally prefer to learn by doing rather than by being told what to do.

One of the strongest millennial traits is that they welcome and expect detailed, regular feedback and praise for a job well done – 51% of those questioned said feedback should be given very frequently or continually on the job and only 1% said feedback was not important to them. The companies that are most successful at managing millennials are those that understand the importance of setting clear targets and providing regular and structured feedback.

“As we look at growing globally, we recognise we’re going to need a more diverse workforce, including more women and different geographic leaders”

*Stephen A Roell
Chairman and CEO, Johnson Controls Inc, US*

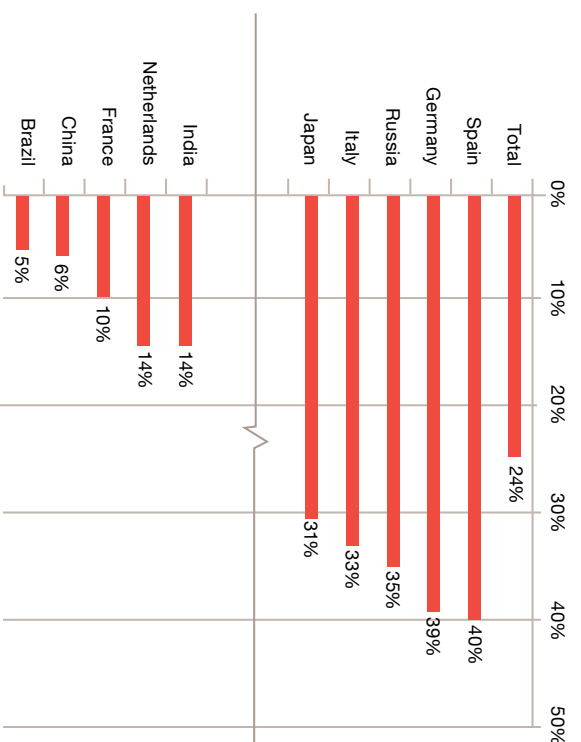
The gender gap

While millennials value diversity and tend to seek out employers with a strong record on equality and diversity, their expectations are not always met in practice. 55% of respondents agreed with the statement that “organisations talk about diversity but I don’t feel opportunities are really equal for all”.

In particular, the perception of gender bias in the workplace remains a concern for female millennials. Overall, male millennials are more likely than women to believe that their employers were treating them equally – 46% of male respondents, for example, felt that employers were getting it right in terms of equality when promoting employees, compared with 36% of women. 29% of female millennials said they felt employers were too biased towards men when promoting internally, compared with 16% of men who felt that there was a female bias. Spanish employers were seen as the most male-biased, and Brazil the most equal.

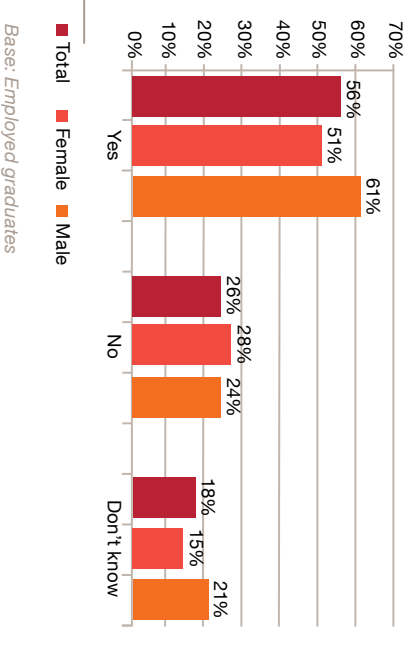
It’s clear that within this generation, men are more likely than women to believe that they can succeed. 56% of those questioned said that they were optimistic that they could rise to the most senior level of their current organisation, but when split in terms of gender, 61% of men believed they could reach the top, compared with 51% of women.

“Employers are too male biased when promoting from within” (those that agree)



Base: All graduates

Do you feel that you will be able to rise to the most senior levels with your current employer?



Base: Employed graduates

“I want to feel valued, and be given tasks that allow me to stretch myself to the full extent of my abilities.”

Female graduate, South Africa

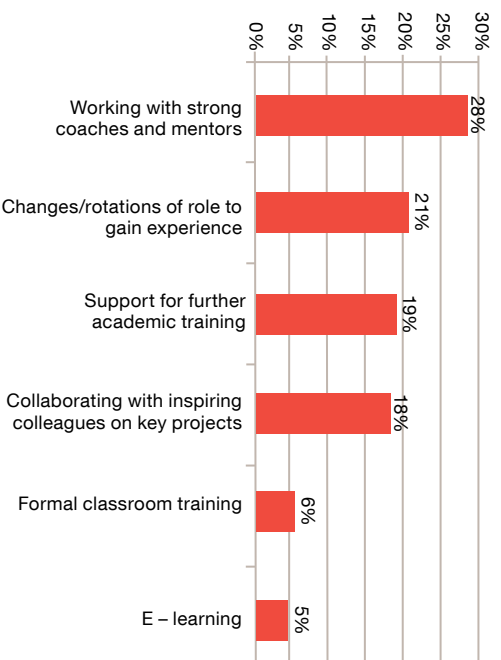
Developing millennials

Continuous learning

Millennials expect to keep on learning as they enter the workplace and spend a high proportion of their time gaining new experiences and absorbing new information. 35% said they were attracted to employers who offer excellent training and development programmes for this reason and saw it as the top benefit they wanted from an employer.

The most valued opportunity was the chance to work with strong coaches and mentors. Millennials relish the opportunity to engage, interact and learn from senior management. Mentoring programmes can be particularly effective and also help to relieve tensions between generations.

Which of the following training/development opportunities would you most value from an employer



Base: All graduates

The question of how training and development should be structured for millennials is an important one. Millennials' ease with technology means that they respond well to a range of digital learning styles and delivery methods, which might include online learning modules, webinars or interactive game-play. They are innately collaborative and accustomed to learning in teams and by doing. A one-sided lecture is less likely to hold their attention. The best training programmes will mix classroom instruction, self-directed study, coaching and group learning. But despite a preference for independence, millennials want structure and objectives that clearly define what must be achieved.

For all their expertise in technology and collaboration, many HR leaders have found that millennials often require training in fundamental workplace behaviour and culture – for example, they are accustomed to instant responses when they chat with friends via instant messaging yet may not realise that older workers do not always treat IMs with the same immediacy.

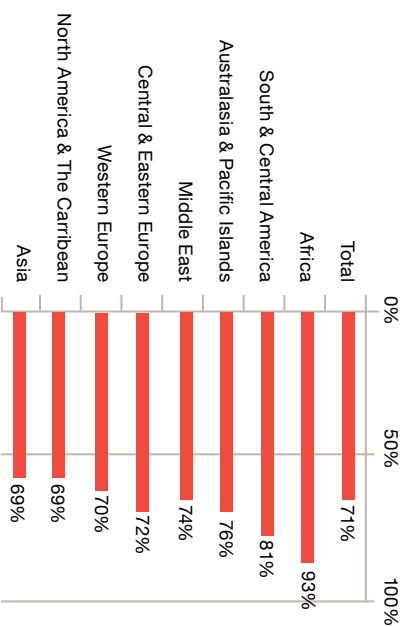
Global careers

In an increasingly globalised world, international experience is seen by millennials as a vital element to a successful career. Millennials have a strong appetite for working abroad, with 71% keen to do so at some stage during their career. Many international employers are already recognising and taking active steps to meet this need. One company PwC is working with has specifically tailored its international assignment strategy to millennials by making overseas assignments available earlier (before employees have family ties) and for shorter periods – forming part of a new approach to flexible career paths.

“I expect to travel and my career will be more about enjoying the experience than earning money.”

Female graduate employee, Republic of Ireland

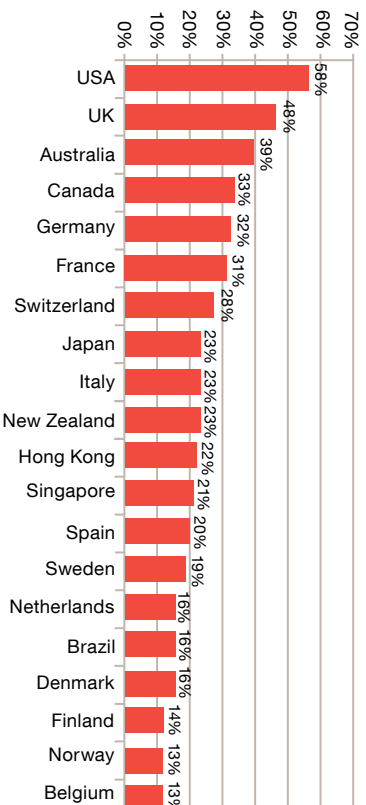
I would like to work outside my home country in my career



Respondents by current location

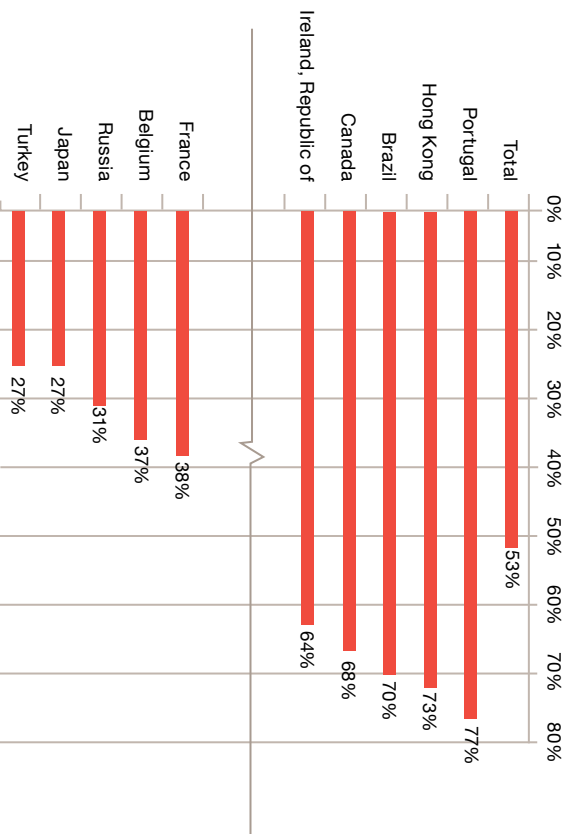
The question of where they would like to work, however, is more complex. Developed economies are the most popular destinations, with the US (58%), UK (48%) and Australia (39%) heading the wish list. 53% would be willing to work in a 'less developed' country to further their career, but only 11% would consider working in India. And while 22% said they would work in Hong Kong, only 2% are willing to work in mainland China – the same proportion who are willing to work in Iran.

Where outside your home country would you most want to work (Top 20)



Base: Those who would like to work outside their home country

I would be willing to work in a less developed country in order to gain experience and further my career



Base: Respondents by current location

Managing millennials

In the 21st century, most organisations cling to a rigid model of fixed working time and place better suited to the industrial age. However, there is evidence that employees are more productive if they have greater autonomy over where, when and how they work.

Millennials want to be able to work in the way that suits them best. Their extensive use of technology means that the line between work and home has become increasingly blurred, although many would prefer to work in an office than alone. Millennials feel constrained by what they see as outdated traditional working practices. 65% said they felt that rigid hierarchies and outdated management styles failed to get the most out of younger recruits and 46% thought that their managers did not always understand the way they use technology in their work.

Employees could be rewarded by results rather than the number of hours or where they work, while offices will become meeting spaces rather than a fixed location for the working day.

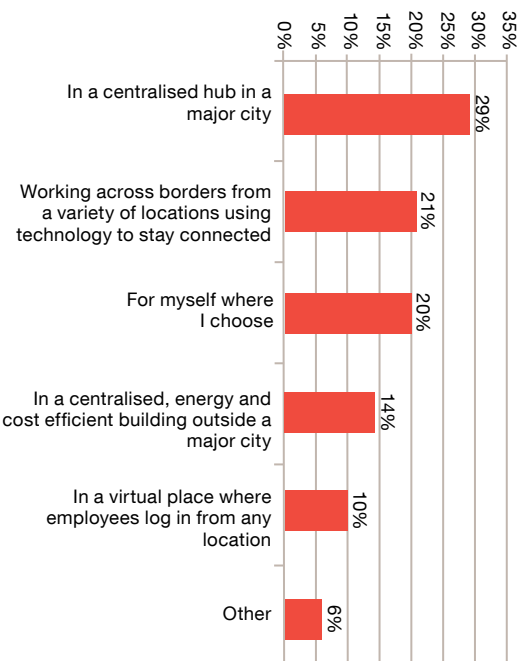
“I think we’re expected to produce more work in a shorter period of time [than earlier generations].”

Female graduate employee, Italy



A millennial-friendly environment may be fully digital, but it also needs to be comfortable and creative. Millennials expect to work hard, but they don't want to sit in a bland cubicle all day. They will be drawn to organisations that offer an engaging, comfortable, and stimulating atmosphere that creatively blends work and life.

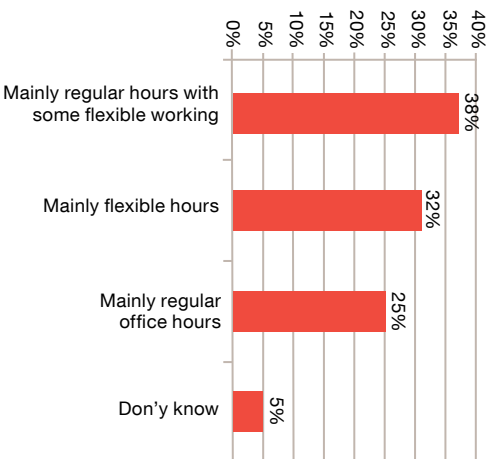
Looking forward, do you think you will work...?



Base: All graduates

This type of employee-focused environment may seem like an indulgence, but it is actually good for retention – and good for business because engaged employees are more productive. A study conducted by the Corporate Executive Board found that employees most committed to their organisations put in 57% more effort and are 87% less likely to resign than employees who consider themselves disengaged².

Looking forward, do you think you will working hours will be...?



Base: All graduates

² Corporate Executive Board, The Role of Employee Engagement in the Return to Growth, Bloomberg Businessweek, August 2010

Managing millennials

Intergenerational tension

Managing the often conflicting views and needs of a diverse workforce that may cover a wide range of generations – from the Baby Boomer generation to Generation X and millennials – is a challenge for many organisations. The palpable tension between highly experienced Baby Boomers who are approaching retirement and the ambitious, technologically savvy and collaborative millennials who will replace them has been a subject of intense discussion. But the intergenerational tensions that do appear and can often be explained by a lack of understanding between generations.

Some commentators suggest that a large part of the antipathy comes from older generations. One hiring manager's comments typified this: "This generation has a sense of entitlement. They look for higher starting salaries, flexible work schedules and company-provided iPhones... they want constant praise and promotion almost the minute they join". It's not unusual to hear millennials described as "smart but lacking in motivation" but this may well be shorthand for "they do things differently from me". So who's right? Employers need to beware of unconscious bias from older workers and take care that they judge millennials on results rather than preconceptions.

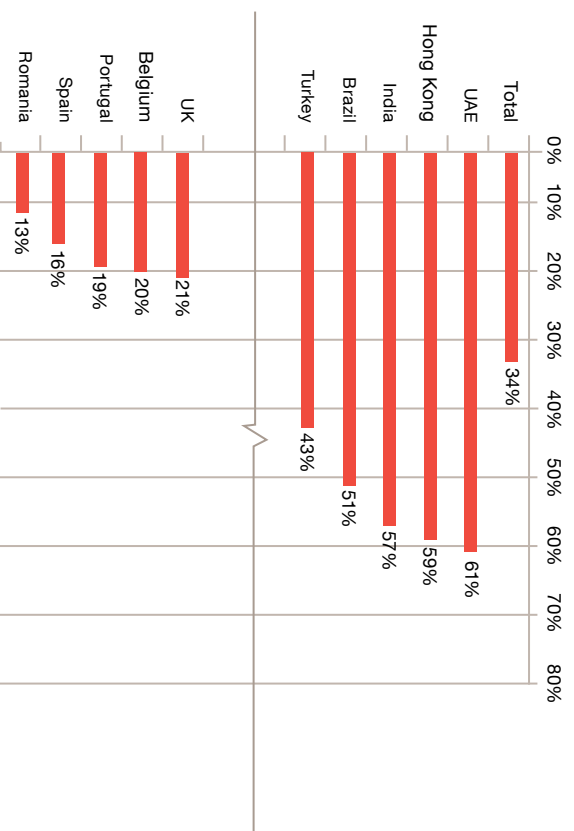
From their perspective, most millennials are happy working alongside other generations. 76% of those questioned said they enjoy working with older senior management and only 4% disagreed. 74% said they were as comfortable working with other generations as with their own. But questioned more closely they recognise the tensions; 38% felt that older senior management could not easily relate to younger workers and 34% felt that their personal drive could be intimidating to other generations. Men (38%) were more likely than women (31%) to say this.

Bringing generations together should be a priority task for HR. Employers face two primary risks with a multi-generational workforce. The first is the willingness of millennials to move on quickly when they feel that their needs are no longer being met. It's increasingly likely that employees will work longer and retire later, blocking the path for many millennials who want to rise as quickly as possible up the corporate ladder. If their ambitions are frustrated, they will not hesitate to seek to fulfil them elsewhere.

The second risk is that over the coming years, millennials will find themselves managing older workers, some of whom may be resentful of the fact. Managing a multi-generational workforce demands strong leadership, recognition throughout the organisation that different generations may need different styles of management, and a transparent performance management system that clearly demonstrates how performance is rewarded.

In an effort to help managers to put themselves in younger employees' shoes and to coach senior executives in IT, social media and the latest workplace trends, many organisations are pairing top management with younger employees in a programmes of 'reverse mentoring'. Workplace mentors used to be higher up the ranks (and older) than their mentees. No longer, as social media skills become increasingly valuable. Companies say another benefit is reduced turnover among younger employees, who gain a valuable glimpse into the world of management via top-level access. These programmes also help to transfer corporate knowledge to millennials, which will become increasingly important as Baby Boomers retire in greater numbers.

My personal drive can be intimidating to other generations within the workplace



“With Generation Y coming into the business, hierarchies have to disappear. Generation Y expects to work in communities of mutual interest and passion – not structured hierarchies. Consequently, people management strategies will have to change so that they look more like Facebook and less like the pyramid structures we are used to.”

Vineet Nayar
Vice Chairman and CEO, HCL Technologies, India

What can employers do?

Whether millennials are entirely different to previous generations is immaterial in many ways. The demographic challenge means that businesses need to deal with the problem in front of them – that is, to ensure they understand the millennial generation and are acting to attract and inspire the best of them.

Business leaders and HR need to work together to:

- **Understand this generation:** It's particularly important to understand and address generational differences and tensions. Use metrics and benchmarking to segment your workforce in order to understand what millennials want and how these desires might be different from older workers. Ensure that employee engagement results can be cut by age group and consider how you might use predictive analysis to highlight potential retention issues. Look ahead for talent pipeline issues and make sure your strategic people planning is up to the job.
- **Get the 'deal' right:** It's important for employers to explain what they are offering a potential employee, but also what they expect in return. Think creatively about reward strategies and what motivates millennials. For example, is it time to shift focus from cash bonuses to other things. And remember, the vast majority were attracted to the prospect of customising their benefits. There is also significant gap between perception and reality when it comes to the promises made by employers on diversity and work/life balance. If employers want to continue to attract millennials, this has to be addressed – companies should review the messages they are sending out and test them against the reality of the employee experience.
- **Help millennials grow:** Managers need to really understand the personal and professional goals of millennials. Put them on special rotational assignments more frequently to give them a sense that they are moving toward something and gaining a variety of experiences. Challenge them to come up with new ways to streamline processes and to exercise creativity. Millennials have a strong desire to work overseas and this is a rich potential resource for organisations focused on global growth. Less desirable locations could be positioned as an important career path milestone. Every opportunity should also be taken to mix teams generationally.

- **Feedback, feedback and more feedback:** Millennials want and value frequent feedback. Unlike the past where people received annual reviews, millennials want to know how they're doing much more regularly. Give honest feedback in real time — and highlight positive contributions or improvements on key competencies.
- **Set them free:** Millennials want flexibility. They work well with clear instructions and concrete targets. If you know what you want done by when, why does it matter where and how they complete the task? Give them the freedom to have a flexible work schedule. Does it matter if they work from home or a coffee shop if that's where they are most productive? Set deadlines and if they meet them, don't worry so much about their tactics and the time they clock in and out.
- **Encourage learning:** Millennials want to experience as much training as possible. If your organisation is more focused on developing high potentials, or more senior people, then you could risk losing future talent if you fail to engage millennials with development opportunities. Build and measure the effectiveness of mentoring programmes alongside other learning and education. Consider allocating projects to talented millennials which fall outside their day job. Let them connect, collaborate, build their networks – and most of all innovate.
- **Allow faster advancement:** Historically, career advancement was built upon seniority and time of service. Millennials don't think that way. They value results over tenure and are sometimes frustrated with the amount of time it takes to work up the career ladder. They want career advancement much quicker than older generations are accustomed to. So for the high achievers who do show the potential to rise up the ranks quickly, why not let them? A relatively simple solution, such as adding more levels, grades or other 'badges', could be enough to meet their expectations.
- **Expect millennials to go:** It's inevitable that the rate of churn among millennials will be higher than among other generations, especially since many have made compromises in finding their first job, and this should be built into your plans.

What can employers do?

Managing your Talent

Whatever the size or shape of your business and we believe there are four fundamentals to talent management:

1. **Align your business plan and talent strategy** – make sure every aspect of your talent strategy directly contributes to your overall business plan and to creating value. Change anything that doesn't. Recognise the importance millennials will play in your plans.
2. **Face the future** – look at where your business is heading not where you've been. Keep questioning whether your talent management pipeline will give you what you need when you need it. Consider the part millennials will play in your future talent needs. Do you have a strategic people planning approach in place to help you understand where shortages are likely?
3. **Pay attention to pivotal roles** – get the right talent into the roles which have a disproportionate ability to create (or destroy) business value. Is your succession plan ready to start moving millennials into these vital roles?
4. **Focus on the financials** – make measurement, benchmarking and analytics part of your plan. Look to your people ROI. Track the cost of replacing lost millennial talent. What impact will losing talent have on your strategic priorities?

Millennials are a talented and dynamic generation, and the best of them are hard to find and even more difficult to keep. The finest of them are already in high demand and employers that meet their expectations will be able to take their pick of this generation's talent.

This research suggests that there is a significant gap between what millennials want and expect from their employer and career and their experience of the workplace. Superficial changes that are intended to connect with younger workers, such as unconvincing social media outreach programmes, 'greenwashed' corporate values and diversity tokenism will not work.

Millennials may have made some compromises during the downturn but their ambition and sense of self-worth has not diminished. Before long this generation will form the majority of the workforce and they will look for employers who are truly acting on their promises.

Are you ready for millennials to reshape the workplace?

Contacts

Jon Andrews

Joint Global Leader,
People and Organisation
+44 20 7804 9000
jon.andrews@uk.pwc.com

Jon Williams

Joint Global Leader,
People and Organisation
+61 (2) 8266 2402
jon.williams@au.pwc.com

Justine Brown

Head of Marketing,
Global People and Organisation
+44 113 289 4423
justine.brown@uk.pwc.com

North America

Jeffrey W. Hesse
+1 312 298 6881
jeffrey.w.hesse@us.pwc.com

Scott Olsen

+1 646 471 0651
scott.n.olsen@us.pwc.com

Bhushan Sethi

+1 646 471 2377
bhushan.sethi@us.pwc.com

Western Europe

Jon Andrews
+44 20 7804 9000
jon.andrews@uk.pwc.com

Joan Daura Gros

+34 932 532 758
joan.daura.gros@es.pwc.com

Peter De Bley

+32 2 7104321
peter.de.bley@pwc.be

Charles Donkor

+41 58 792 4554
charles.donkor@ch.pwc.com

Till Lohman

+49 40 6378-8835
till.r.lohmann@de.pwc.com

Central & Eastern Europe

Alla Romanchuk
+7 (495) 232 5623
alla.romanchuk@ru.pwc.com

Middle East

David Suarez
+971 4304 3981
david.suarez@ae.pwc.com

China/Hong Kong

Mandy Kwok
+852 2289 3900
mandy.kwok@hk.pwc.com

Roger Ng

+86 (10) 6533 7018
roger.ng@cn.pwc.com

Singapore

Alywin Teh
+65 62367268
alywin.teh@sg.pwc.com

India

Padmaja Alaganandan
+91 80 4079 4001
padmaja.alaganandan@in.pwc.com

Australasia

Jon Williams
+61 (2) 8266 2402
jon.williams@au.pwc.com

South & Central America

Joao Lins
+55 11 2674 3536
joao.lins@br.pwc.com

Africa

Gerald Seegers
+27 (11) 797 4560
gerald.seegers@za.pwc.com

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2011 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.