



Universitetet
i Stavanger

INSTITUTT FOR MEDIA- OG SAMFUNNSFAG

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse	Vårsemesteret, 2022 Åpen
Forfatter: Ingrid Tallaksen Schuster	<i>Ingrid T.S.</i> (signatur forfatter)
Veileder: Elin Merethe Oftedal	
Tittel på masteroppgaven: Organisasjonskultur til gode for de yngre - En kulturkartlegging av Generasjon Z Engelsk tittel: Culture eats strategy for breakfast - Organizational Culture Assessment of Generation Z	
Emneord: Organisasjonskultur, OCAI, kulturtyper, Generasjon Z, Generasjon Prestasjon, jobbskifte, jobbtilfredshet, organizational commitment, organizational culture, gen z	Sidetall: 68 + vedlegg/annet: 3 Stavanger, 15.06.2022 dato/år

Forord

Denne masteravhandlingen er utarbeidet som et avsluttende ledd i masterstudiet Endringsledelse. Oppgaven er et resultat av min nysgjerrighet for hvordan organisasjoner er satt sammen og fungerer. En interesse som har utviklet seg jevnt over mine 5 år med studier, og som har gjort at jeg har fått et særlig engasjement knyttet til organisasjonskultur. Et tema som dukket opp, var generasjonsskifte og hvordan nye generasjoner bidrar til store forandringer på arbeidsmarkedet. Jeg ble spesielt nysgjerrig på den nye generasjonen «Z» og deres tendens til å stadig skifte jobb.

Tusen takk til Universitetet i Stavanger for to spennende og lærerike år. Masteravhandlingen har gitt meg muligheten til å gjøre et dypdykk i et tema som virkelig interesserer meg. Et tema jeg mener fortjener mer oppmerksomhet. Jeg har nok ikke funnet en løsning som garantert vil hindre jobbskifte blant de unge, men studien vil gi et innblikk i generasjonens arbeidsideal. Videre gir den en forståelse for hvorfor organisasjonskulturen kan være et viktig bidrag i forsøket på å tiltrekke seg og holde på den yngre generasjonen.

En stor takk til min veileder Elin Merethe Oftedal for gode tilbakemeldinger og kreative innspill som virkelig har løftet oppgaven. Videre vil jeg takke gode støttespillere blant venner og familie som har heiet meg i mål. Jeg må også rette en stor takk til mine åpne og engasjerte informanter som har bidratt med spennende empiri. Uten dere ville ikke denne oppgaven vært gjennomførbar.

Stavanger, juni 2022

Ingrid Tallaksen Schuster

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker sammenhengen mellom organisasjonskultur og Generasjon Z sitt hyppige jobbskifte. Masteravhandlingen forsøker å finne svar på problemstillingen: *Hvordan kan organisasjoner tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z?* Jeg har tatt utgangspunkt i en gruppe informanter fra Generasjon Z som i dag er en aktiv del av arbeidsmarkedet. Målet har vært å kartlegge deres nåværende kultur, undersøke hvordan en foretrukket kultur ser ut for dem, samt undersøke hvilke kulturelle elementer og tiltak som kan bidra i arbeidet med å tiltrekke seg og holde på den yngre generasjonen. Studien tar i bruk metodetriangulering hvor dataen innhentes i to omganger. Gjennom en kombinasjon av et kvantitativt spørreskjema og to kvalitative intervju undersøker studien to ulike bedrifters organisasjonskultur, og Generasjon Z sin tilnærming til kultur. Forskningsprosjektet har en fenomenologisk tilnærming der jeg søker svar gjennom to gruppeintervju, samt Cameron og Quinn (2013) sitt kulturkartleggingsverktøy Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Det empiriske materialet analyseres med utgangspunkt i en grundig litteraturstudie av organisasjonskultur og generasjoner, med søkelys på Generasjon Z. Funnene tyder på at Generasjon Z ønsker en kultur som bygger opp under fleksibilitet og skjønn fremfor stabilitet og kontroll. Videre antyder funnene at organisasjonen først og fremst bør ha et internt fokus. Det er særlig de kulturelle trekkene fra klan-kulturen som synes å føre til at Generasjon Z ønsker å bli værende i en organisasjon. Generasjonen vektlegger samhold, synlig ledelse, tillit, samarbeid og en uformell tone. Generasjon Z vektlegge også flere trekk ved kulturtypen ad-hoc-krati. Særlig innovasjon, utviklingsmuligheter, fleksibilitet, mangfold og involvering ser ut til å ha positiv innvirkning på generasjonens tilhørighet til organisasjonen. I tillegg ser de ut til å søke en meningsfull jobb og et godt arbeidsmiljø. Funnene kan anvendes for å få innsikt i hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for en organisasjonskultur som ivaretar generasjonens behov, og slik muligens også forhindre hyppig jobbskifte blant unge arbeidstakere.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMATISERING	2
1.3 PROBLEMSTILLING	3
1.3.1 <i>Forskningsspørsmål</i>	4
1.4 FORMÅL	4
1.5 AVGRENSINGER	4
2 TEORETISK RAMMEVERK	6
2.1 GENERASJONSTILHØRIGHET	6
2.1.1 <i>Generasjon</i>	6
2.1.1.1 Historie	6
2.1.1.2 Definisjon	7
2.1.2 <i>Hva påvirker generasjoner?</i>	7
2.1.2.1 Fire ulike generasjoner	8
2.1.2.2 Babyboomere	10
2.1.2.3 Generasjon X	10
2.1.2.4 Generasjon Y	10
2.1.3 <i>Generasjon Z</i>	11
2.1.3.1 Hvorfor fremme Generasjon Z?	12
2.2 ORGANISASJONSKULTUR	13
2.2.1 <i>Historie</i>	13
2.2.2 <i>Definisjon</i>	14
2.2.3 <i>Hvorfor studere organisasjonskultur?</i>	16
2.2.4 <i>Forholdet mellom organisasjonsstruktur og organisasjonskultur</i>	16
2.2.5 <i>Organisasjonskultur fra et endringsledelsesperspektiv</i>	17
2.3 KULTURTYPER	18
2.3.1 <i>Klan</i>	20
2.3.2 <i>Ad-hoc-krati</i>	20
2.3.3 <i>Hierarki</i>	20
2.3.4 <i>Marked</i>	21
2.4 ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)	21
2.4.1 <i>Kulturelle dimensjoner</i>	23
3 METODE	25
3.1 KILDEGRUNNLAG FOR DATA	25
3.2 METODE FOR DATAINNSAMLING	26
3.2.1 <i>Kvalitativ metode</i>	26
3.2.2 <i>Kvantitativ metode</i>	26
3.2.3 <i>Valg av metode</i>	27
3.2.3.1 <i>Metodetriangulering</i>	27
3.3 FENOMENOLOGISK FORSKNINGSDESIGN	29
3.4 DATAINNSAMLING	29
3.4.1 <i>Kvantitativ spørreundersøkelse</i>	31
3.4.2 <i>Kvalitative intervju</i>	31
3.5 INFORMANTER	32
3.5.1 <i>Utvalgsstrategi og rekruttering</i>	32
3.5.2 <i>Svarprosent på OCAI-spørreundersøkelse</i>	32
3.5.3 <i>Gruppestørrelse for intervju</i>	32
3.6 PRAKTISK GJENNOMFØRING	33
3.6.1 <i>OCAI-spørreundersøkelse</i>	33

3.6.2	Gruppeintervju.....	34
3.7	FORSKNINGENS KVALITET	35
3.7.1	Plassering som forsker.....	35
3.7.2	Styrker og svakheter ved metodebruken.....	36
3.7.2.1	Kvantitativ OCAI-undersøkelse.....	36
3.7.2.2	Kvalitative gruppeintervju.....	36
3.7.3	Representativitet.....	38
3.7.4	Validitet og reliabilitet.....	38
3.7.4.1	Validitet.....	39
3.7.4.2	Reliabilitet.....	39
3.8	FORSKNINGSETIKK	40
3.8.1	Informert samtykke.....	41
3.8.1.1	Kompetanse.....	41
3.8.1.2	Frivillighet.....	41
3.8.1.3	Full informasjon.....	41
3.8.1.4	Forståelse.....	41
3.8.2	Anonymitet.....	42
3.8.3	Krav på privatliv.....	42
3.8.4	Krav til å bli korrekt gjengitt.....	42
3.9	MELDEPLIKT.....	43
3.10	OPPSUMMERING AV METODEVALG	43
4	EMPIRISKE FUNN	44
4.1	KVANTITATIVE RESULTATER FRA OCAI-UNDERSØKELSEN	44
4.1.1	Hva er Generasjon Z sin nåværende organisasjonskultur?.....	44
4.1.1.1	Nåværende kultur i Bedrift 1.....	45
4.1.1.2	Nåværende kultur i Bedrift 2.....	46
4.1.1.3	Sammenligning av nå-kultur.....	47
4.1.2	Hva er foretrukket organisasjonskultur for Generasjon Z?.....	47
4.1.2.1	Bedrift 1: Foretrukket organisasjonskultur.....	48
4.1.2.2	Bedrift 2: Foretrukket organisasjonskultur.....	49
4.1.2.3	Idealkultur.....	51
4.2	HVILKE KULTURUTTRYKK ANSES SOM ATTRAKTIVE BLANT GENERASJON Z?.....	53
4.2.1	Dominerende kjennetegn.....	53
4.2.1.1	Samhold.....	53
4.2.1.2	Mangfold.....	54
4.2.2	Ledelse.....	54
4.2.2.1	Involvering.....	54
4.2.2.2	Synlig ledelse.....	55
4.2.3	Organisasjons-lim.....	55
4.2.3.1	Tillit.....	55
4.2.3.2	Mening.....	56
4.2.4	Personalledelse.....	57
4.2.4.1	Samarbeid.....	57
4.2.4.2	Innovasjon.....	57
4.2.5	Strategi.....	58
4.2.5.1	Arbeidsmiljø.....	58
4.2.5.2	Utviklingsmuligheter.....	58
4.2.6	Suksesskriterier.....	59
4.2.6.1	Uformell tone.....	59
4.2.6.2	Fleksibilitet.....	59
4.3	HVORDAN KAN ORGANISASJONER TILPASSE KULTUREN FOR Å FOREBYGGE JOBSKIFTE BLANT GENERASJON Z?	60
4.3.1	Oppsummering av sentrale funn.....	63
5	AVSLUTNING	65
5.1	FORSKNINGSPØRSMÅL 1: HVORDAN OPPFATTER GENERASJON Z DERES NÅVÆRENDE ORGANISASJONSKULTUR?.....	66
5.2	FORSKNINGSPØRSMÅL 2: HVA ER GENERASJON Z SIN FORETRUKNE ORGANISASJONSKULTUR?.....	66
5.3	FORSKNINGSPØRSMÅL 3: HVILKE KULTURUTTRYKK ANSES SOM ATTRAKTIVE BLANT GENERASJON Z?.....	66
5.4	KONKLUSJON.....	67

5.5	MULIGE SVAKHETER VED OPPGAVEN	67
5.6	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	68
6	LITTERATURLISTE.....	69
	VEDLEGG	72
	VEDLEGG 1 – INFORMASJONSSKRIV	72
	VEDLEGG 2 – OCAI-SPØRRESKJEMA	74
	VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE	79

Figurliste

Figur 1: Antall publikasjoner med "Organizational Culture" i tittelen i årene 1960 - 2019 (Bang, 2020: 15).	14
Figur 3: Fire idealtypiske kulturtyper (Jacobsen & Thorsvik, 2014: 140)	19
Figur 4: OCAI – Eksempelspørsmål om nåværende kultur (hentet fra eget spørreskjema).....	22
Figur 5: OCAI – Eksempelspørsmål om foretrukket kultur (hentet fra eget spørreskjema)	22
Figur 6: Eksempel på organisasjonskulturprofil (OCAI-online, u.å.)	23
Figur 7: Flytskjema - datainnsamlingsprosessen	30
Figur 8: OCAI-undersøkelse – førsteutkast.....	33
Figur 9: OCAI-undersøkelse - spørsmål om nåværende og foretrukket kultur	34
Figur 10: Nå-kultur i Bedrift 1.....	45
Figur 11: Nå-kultur i Bedrift 2.....	46
Figur 12: Ønsket kulturprofil i Bedrift 1	48
Figur 13: Nåværende og ønsket kultur i Bedrift 1	49
Figur 14: Ønsket kulturprofil i Bedrift 2	50
Figur 15: Nåværende og ønsket kultur i Bedrift	51
Figur 16: Ønsket kultur blant Generasjon Z.....	51
Figur 17: Kulturprofil – Idealkultur for Generasjon Z	52

Tabelloversikt

Tabell 1: Lederes påvirkning på organisasjonskulturen	18
Tabell 2: Kulturelle dimensjoner (Cameron & Quinn, 2013).....	24
Tabell 3: Nå-kultur i Bedrift 1	45
Tabell 4: Nå-kultur i Bedrift 2	46
Tabell 5: Foretrukket organisasjonskultur i Bedrift 1.....	48
Tabell 6: Foretrukket organisasjonskultur i Bedrift 2.....	49
Tabell 7: Idealkultur	52

Vedleggsliste

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv	72
Vedlegg 2 – OCAI-spørreskjema	74
Vedlegg 3 – Intervjuguide	79

1 Innledning

I dette kapittelet vil forskningsprosjektet bli introdusert. Det starter med begrunnelse for valg av tema og aktualisering av dette. Siden vil oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål bli presentert. Avslutningsvis beskrives oppgavens formål og avgrensninger.

1.1 Bakgrunn

Studien er et resultat av min personlige interesse knyttet til organisasjonskultur og de store endringene i dagens arbeidsstyrke. Dette har ført til en særlig nysgjerrighet knyttet til unge arbeidstakeres behov på arbeidsmarkedet. Gjennom snart 10 år i arbeidslivet har jeg opplevd ulike organisasjonskulturer. Jeg har jobbet på flere ulike arbeidsplasser, men har stort sett hold meg innenfor samme bransje. Det har dermed vært interessant å oppleve hvor forskjellig en arbeidsdag kan være som ansatt i samme stilling og bransje, men på to ulike arbeidsteder. I løpet av min arbeidskarriere har jeg derfor gjort en del refleksjoner rundt hvorfor organisasjoners kultur er forskjellige, samt hvordan dette påvirker organisasjonens ytelse og ansattes tilhørighet til organisasjonen. Dette ble starten på min interesse for organisasjonsteori og ledelse, og er årsaken til at jeg har valgt å skrive en masteroppgave om organisasjonskultur.

Et tema som stadig dukket opp både i yrkessammenheng, i sosiale medier og som tema i ulike sosiale sammenhenger, var tilsynelatende store endringer i unge arbeidstakeres arbeidsidealer. Ungdommen nå til dags har andre prioriteringer enn deres eldre søsken, og ikke minst andre prioriteringer enn deres foreldre. Der de eldre gjerne har søkt trygghet og stabilitet i deres arbeidshverdag, ser Generasjon Z ut til å ha et ønske om å sette deres preg på arbeidslivet. Generasjonen vil ifølge Maru (2018) gjerne bruke arbeidsforholdet som et ledd i å gjøre verden til et bedre sted. Dette har medført at dagens organisasjoner sliter med å tiltrekke seg og holde på unge talenter. For at bedrifter skal lykkes med å møte nye krav og forventninger, og ikke minst holde på unge nøkkelpersoner, blir det derfor stadig viktigere at bedrifter forstår hva som motiverer ansatte til å bli på arbeidsmarkedet (Sendek & Hobart, 2014).

Inspirasjonen bak masteroppgaven er en spennende og lærerik samtale jeg hadde med en kollega. Samtalen omhandlet temaene organisasjonskultur, unge arbeidstakeres stadige jobbskifte og viktigheten av kulturbærere. Selv hadde hun for noen år tilbake jobbet i en bedrift

der de ansatte en etter en ble byttet ut og erstattet med ny arbeidskraft. Den drastiske utskiftningen av arbeidsstyrken i organisasjonen gjorde at bedriften til slutt måtte legges ned og startes opp på nytt. Bakgrunnen for dette var at den stadige utskiftningen av arbeidstakere hadde gjort at organisasjonen mistet alle sine kulturbærere, og dermed også sin retning som organisasjon. Det var denne samtale som virkelig åpnet øynene mine for viktigheten av å redusere hyppig jobbskifte for å sikre ansatte som kan bringe kulturen videre. Et ønske om å kombinere dette med fremtidsrettet ledelse gjorde at jeg fort fant ut av at fremtidens arbeidsstyrke var retningen å gå.

En organisasjon som ikke evner å tilrettelegge organisasjonskulturen risikerer umotiverte ansatte, lav vekst, liten effektivitet, lav tilhørighet til organisasjonen og dermed også *stadige utskiftninger av organisasjonens arbeidstakere* (Lim, 2019). Det er det sistnevnte problemet som er kjernen i denne masteroppgaven, og som dermed vil belyses videre i oppgaven. Formålet er å styrke kjennskapen til Generasjon Z som er den yngste generasjonen på dagens arbeidsmarked. Slik vil jeg bidra med kunnskap om hvordan organisasjoner kan skape en kultur til gode for fremtidens arbeidstakere.

1.2 Problematisering

En av de største utfordringene i de kommende årene er det store antallet babyboomere som nærmer seg pensjonsalder, og som dermed vil forlate arbeidsmarkedet for godt. Det blir da viktig for organisasjoner å få erstattet den tapte arbeidskraften (Gayeski, 2015). Det er fortsatt mange bedrifter som ikke har klart å tilrettelegge for de yngre, og som derfor jobber hardt med å beholde Babyboomerene og Generasjon X. Faktum er likevel at en ny generasjon arbeidstakere er på vei inn på arbeidsmarkedet, og det kan dermed være hensiktsmessig for organisasjoner å rette oppmerksomheten mot Generasjon Z som er den yngste generasjonen arbeidstakere (Gale, 2015). Det er fortsatt uvisst hvordan den nye generasjonen vil forholde seg til deres fremtidige arbeidsmarked, og det eksisterer lite forskning på forholdet mellom organisasjonskultur og Generasjon Z (Ye, 2015).

Fremtidens arbeidsstyrke er et tema jeg personlig anser som svært viktig, og en problemstilling jeg tror ledere flest ønsker mer kunnskap omkring. Generasjonsskifte er ikke et nytt fenomen, men med årene blir det flere og flere generasjoner som jobber sammen, samtidig som det blir

vanligere og vanligere med hyppig jobbskifte. Dermed blir det stadig viktigere å tilrettelegge for de fremtidige arbeidstakerne (Priporas, Stylos & Fotiadi, 2017).

For å kunne tiltrekke seg den nye generasjonen på en effektiv måte, og ikke minst for å ha best mulig forutsetninger for å holde på dem, er det viktig å undersøke hvilke verdier og kulturtrekk de unge anser som positive og attraktive (Tweng & Campbell, 2008). Slike arbeidsverdier gir uttrykk for hva arbeidstakere søker i sitt arbeid, og har derfor direkte innvirkning på valg av jobb. Arbeidsidealene kan forutsi hvilken holdning en arbeidstaker vil ha til en organisasjon, og de varierer fra generasjon til generasjon. Det er dermed essensielt å undersøke disse for å få en bedre forståelse av unge arbeidstakeres behov på arbeidsmarkedet (Ye, 2015). Lancaster & Stillman forklarer det slik: «Exposing ourselves to generational diversity can offer wonderful insight into how the world once was, how it is today, and where we all might be in the future» (Lancaster & Stillman, 2002: 333).

Studien retter søkelyset mot Generasjon Z fordi det er denne generasjonen som representerer fremtiden og den fremtidige arbeidskraften. De eldste i generasjonen er enten i jobb, ser etter jobb eller studere for å få seg jobb. Kartleggingen i denne oppgaven vil være viktig fordi det er lettere å legge til rette for de ansatte når du forstår deres syn på verden. Forskningen medbringer derav forhåpentligvis funn som kan hindre hyppig jobbskifte blant Generasjon Z. (CareerBuilder, 2021).

1.3 Problemstilling

De tidligere generasjonene beveger seg mot pensjonsalderen og generasjonsforskjeller er dermed et fenomen som preger mange bedrifter. Det fremlegges stadig ytringer og bekymringer knyttet til endringer i holdninger og verdier mellom Babyboomerne, Generasjon X, Generasjon Y og nå også Generasjon Z. Dette er endringer som kan skape avvikende forventninger til arbeidslivet. Det å tilpasse seg nye generasjonen vil derfor være en av de mest langsiktige konkurransefortrinnen en organisasjon kan tilegne seg (Twenge, et al., 2010). Dermed ble det av stor interesse for meg å undersøke hvordan bedrifters organisasjonskultur kan bidra til å fremme de nye arbeidstakerne. Med utgangspunkt i denne interessen utviklet jeg følgende problemstilling: *Hvordan kan organisasjoner tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z?*

Med denne problemstillingen ønsker jeg å undersøke hva de unge arbeidstakerne mener er viktig når de ser etter jobb, og slik bidra med kunnskap om hvordan organisasjoner kan skape en kultur til gode for fremtidens arbeidstakere.

1.3.1 Forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i en antakelse om at Generasjon Z sitt ønske om å bli værende i en jobb vil avhenge av de positive trekkene ved organisasjonskulturen, har jeg valgt å besvare problemstillingen ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan oppfatter Generasjon Z deres nåværende organisasjonskultur?
2. Hva er Generasjon Z sin foretrukne organisasjonskultur?
3. Hvilke kulturuttrykk anses som attraktive blant Generasjon Z?

Forskningsspørsmålene vil bli besvart gjennom en kombinasjon av teori knyttet til tidligere forskning og egen innhentet data gjennom spørreundersøkelse og intervju.

1.4 Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å kartlegge hvilke kulturtrekk Generasjon Z anser som positive i et forsøk på å beskrive og forstå elementer ved organisasjonskultur som kan virke preventivt på generasjonens stadige jobbskifte. Altså, hvilke kulturtrekk som påvirker deres ønske om å bli værende i en organisasjon. Jeg ønsker slik å bidra med kunnskap innen feltet organisasjonskultur. Da spesifikt ved å belyse hvordan Generasjon Z sin idealkultur ser ut. Dette gjøres ved å avdekke og sammenligne positive kulturtrekk i to ulike bedrifter.

1.5 Avgrensinger

Generasjoner

Personer innad i generasjoner tilegner seg liknende karaktertrekk basert på felles opplevelser. Center for Generational Kinetics (u.å.) understreker at begivenheter kan påvirke en generasjon i enkelte deler av verden, uten å ha en stor innvirkning på resten av verdens befolkning. Dermed kan det forekomme variasjoner i generasjonens karaktertrekk i de ulike delene av verden (CGK, u.å.). Dette forskningsprosjektet tar for seg norsk ungdom, men det antas at det også vil være liknende trender i andre vestlige land.

Det å dele befolkningen inn i generasjoner er ikke vitenskap. Det brukes først og fremst som verktøy for å analysere befolkningen. Siden 1940-årene er det fastsatt fire ulike generasjoner. Det eksisterer i tillegg generasjoner fra før den tid, men grunnet de store endringene i samfunnet og arbeidsmarkedet vil de ikke bli omtalt i dette forskningsarbeidet. Dette fordi de fire nyere generasjonene har likere økonomisk og sosialt utgangspunkt, og er de som utgjør dagens arbeidsstyrke (Dimock, 2019).

Videre ønsker jeg å understreke forståelsen for at forskjell innad i generasjoner kan være vel så store som forskjellene generasjoner imellom. Det er ikke uvanlig at de yngste og eldste innen generasjonen føler sterkere tilknytning til en annen generasjon enn den de selv er del av. Dette er en påminnelse om at grupperinger av mennesker er komplekse, og det kan være vanskelig å generalisere på vegne av en hel generasjon (Dimock, 2019)

Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et omfattende begrep, og det vil derfor være vanskelig å tilegne seg en totalforståelse av fenomenet (Bang, 2020). Jeg har derfor avgrenset oppgaven til å omfatte aspekter ved organisasjonskultur som Generasjon Z anser som positive kulturtrekk. Mitt analyseområde begrenser seg derfor til å omhandle de aspekter ved kulturen som påvirker i hvor stor grad Generasjon Z ønsker å bli værende i en organisasjon.

Det må videre understrekes at en organisasjonskultur alltid vil være spesifikk for organisasjonen den er del av og derfor ikke kan generaliseres. Videre kan det eksistere subkulturer, og organisasjonskulturen kan i enkelte tilfeller være svært forskjellig fra avdeling til avdeling. På bakgrunn av dette vil det ikke være en automatisk overføringsverdi fra dette prosjektets funn til andre organisasjoners kultur (Cameron & Quinn, 2013).

2 Teoretisk rammeverk

For å kunne belyse sammenhengen mellom organisasjonskultur og hyppig jobbskifte blant Generasjon Z, behøves en nærmere beskrivelse av begrepene generasjon og organisasjonskultur. Under følger en redegjørelse av teorien som er anvendt for å kunne identifisere en organisasjonskultur til gode for Generasjon Z.

2.1 Generasjonstilhørighet

I lang tid var ung, middelaldrende og eldre generaliserende nok til å grovsortere mennesker. I dagens samfunn er ikke disse kategoriene utfyllende nok til å beskrive arbeidsmarked. Både kultur, kjønn, personlighet, utdanning, erfaring og generasjon (derunder alder) er viktige faktorer for å beskrive dagens arbeidskraft (Dimock, 2019). Hovedtema for denne studien er forholdet mellom organisasjonskultur og hyppig jobbskifte blant Generasjon Z. Jeg har derfor foretatt en litteraturstudie med søkelys på Generasjon Z, i tillegg til kontekstuell og sammenlignbar informasjon om andre generasjoner. Under fremlegges teori knyttet til generasjoner, generasjonstilhørighet og stadig jobbskifte blant Generasjon Z. Kartleggingen vil være viktig ettersom ulike generasjoner medfører ulike ressurser til organisasjonen, men også ulike utfordringer. En oversikt over ulike generasjoners karaktertrekk vil derfor gjøre det lettere for ledere å tilrettelegge for de ansatte (McCrindle, 2012).

2.1.1 Generasjon

Hvordan vi opplever verden og hva hver og en av oss anser som viktig i jobbsammenheng vil i stor grad formes av ulike hendelser, forhold og opplevelser vi tilegner oss gjennom årene. Disse felles opplevelsene legger føringer for segmentering av befolkningen. Inndeling i navngitte generasjoner gir forskere muligheten til å studere endringer i holdninger over tid, og slik få et innblikk i hvordan forskjellige livshendelser er med på å forme ulike menneskers syn på verden. Viktige eksempler på dette kan være teknologiske, økonomiske og sosiale skifter (Dimock, 2019).

2.1.1.1 Historie

Det å dele mennesker inn i navngitte generasjoner er en trend som startet på 1900-tallet. Før det moderne generasjonsbegrepet refererte generasjoner til familieforhold, men i 1945 ble begrepet tatt i bruk som et grep innen markedsføring. Det var, ifølge Stillman og Stillman (2017), det amerikanske markedsføringselskapet Census Bureau som først refererte til den daværende

generasjonen som «babyboomere» i et forsøk på å segmentere kundene (Stillman & Stillman, 2017). I dag er studier av generasjoner og generasjonsforskjeller svært vanlig, også innen organisasjonsteorien. Det argumenteres for at bevisstgjøring og refleksjon rundt generasjoners tankemønstre er viktig for at en leder skal kunne treffe riktige valg i ulike situasjoner. (Adriaenssen et al., 2017). Unge og eldre stiller seg gjerne ulikt til hendelser, og generasjonsbegrepet gir forskere muligheten til å undersøke og beskrive hvordan perspektiver og meninger kan variere fra generasjon til generasjon (Dimock, 2019).

2.1.1.2 Definisjon

Når forskningen definerer generasjoner så refererer begrepet først og fremst til en gruppe mennesker som er født innenfor samme tidsrom (Grubb, 2016). Denne gruppen av mennesker vil være nær hverandre i alder og livsfase, og vil være formet av tidsperioden de vokser opp i (McCrindle, 2012).

Betty R. Kupperschmidt (2000) definerer generasjoner på følgende måte:

«a group of people or cohorts who share birth year and experiences as they move through time together, influencing and being influenced by a variety of critical factors»

(Kupperschmidt, 2000: 66).

En generasjon er altså en gruppe mennesker som er født innenfor samme tidsramme, har samme kulturelle opplevelser og har blitt formet av de samme historiske begivenhetene (Kupperschmidt, 2000). Hvilke årstall som omfatter hvilken generasjon, varierer ofte fra faglitteratur til faglitteratur. Grunnen til dette er at forskningen mangler en klar standardisering av begrepene, samt en definisjon på hva en generasjon faktisk er (Grubb, 2016).

2.1.2 Hva påvirker generasjoner?

Forskere har lenge studert forskjellene mellom ulike generasjoner, og også forskjeller innad i generasjonene (Stillman & Stillman, 2017). Under vil jeg kort redegjøre for kjennetegn og beskrivelser knyttet til generasjonene på dagens arbeidsmarked. Dette vil være nyttig informasjon ettersom generasjonsforskjeller er et fenomen som i dag preger mange organisasjoner. Holdninger og verdier endres stadig, noe som kan medføre avvikende forventninger til arbeidslivet. Det vil derfor være hensiktsmessig for en leder å ha innsikt i ulike

generasjonstrekk (Twenge & Campbell, 2008). Beskrivelsen av Generasjon Z har mer dybde ettersom denne generasjonen er utgangspunkt for oppgavens problemstilling.

2.1.2.1 Fire ulike generasjoner

Siden 1940-årene er det fastsatt fire ulike generasjoner med varierende størrelse. Babyboomerne (1946-1964) omfatter 19 fødselsår. Generasjon X (1965 - 1979) og generasjon Y (1980-1994) omfatter begge 15 fødselsår. Den nyeste generasjonen, Generasjon Z (1995-2012) omfatter 17 fødselsår. Et innblikk i generasjonsforskjellene vil være fordelaktig for ledere ettersom det kan medføre innsikt om hvordan dagens arbeidsmarked er og hvordan det kan bli i fremtiden (Lancaster og Stillman, 2005). På neste side følger en tabell der jeg basert på fem ulike kilder skissere generasjonene.

Generasjonsforskjeller

Babyboomere



Født: 1946 – 1964

Alder: 58 – 78 år gamle

Jobbskifte: tilbringer i gjennomsnitt 8 år og 3 måneder på arbeidsplassen

Store begivenheter: Etterkrigstiden

- Motiveres av stilling og prestisje
- God arbeidsmoral
- Ønsker stabilitet
- Individualister
- Ambisiøse
- Optimistiske
- Fornuftige
- Ønsket forandringer velkommen

Generasjon X



Født: 1965 – 1979

Alder: 43 – 57 år gamle

Jobbskifte: tilbringer i gjennomsnitt 5 år og 2 måneder på arbeidsplassen

Store begivenheter: PC-revolusjonen, politisk bevisstgjøring og den kalde krigen

- Selvforsynte
- Ressurssterke
- Verdsetter frihet
- Familieorienterte
- Pessimistiske
- Kjempet frem ferie og fleksibilitet i arbeidslivet

Generasjon Y



Født: 1980 – 1994

Alder: 28 – 42 år gamle

Jobbskifte: tilbringer i gjennomsnitt 2 år og 9 måneder på arbeidsplassen

Store begivenheter: Internett-revolusjonen

- Skeptiske
- Selvsikre
- Multitaskere
- Verdsetter fleksibilitet
- Balanse mellom jobb og privatliv er viktig
- Stilte spørsmål ved ekteskap og ledere (presidenten i USA)
- Ressurssterke og ambisiøse

Generasjon Z



Født: 1995 – 2012

Alder: 10 – 27 år gamle

Jobbskifte: tilbringer i gjennomsnitt 2 år og 3 måneder på arbeidsplassen

Store begivenheter: høyteknologisk verden, sosiale medier og klimaendringer

- Optimistiske
- Høyt utdannede
- Stort og globalt nettverk
- Foretrekker visualisering
- Mindre tillitsfulle til autoriteter
- Presterer bra
- Tekniske
- Viktig med rask tilbakemelding
- Velstående
- Mangfold og likeverd
- Individualister

Tabell 1: Generasjonsforskjeller (Dimock, 2019; CareerBuilder, 2021; Lancaster & Stillman, 2005; Stillman & Stillman, 2017; CGK, u.å.)

2.1.2.2 Babyboomere

Den eldste generasjonen på dagens arbeidsmarked er den såkalte babyboom-generasjonen. Babyboomerene er dem født mellom 1946 og 1964, og de er dermed mellom 58 og 78 år gamle (i år 2022) (CareerBuilder, 2021). Denne generasjonen er den største, og anses gjerne som generasjonen som formet samfunnet (Berkup, 2014). I følge CareerBuilder (2021) blir babyboomerne i snitt 8 år og 3 måneder på arbeidsplassen, noe som plasserer de på toppen av listen over hvem som tilbringer mest tid på en arbeidsplass (CareerBuilder, 2021). Dette kan muligens ha en sammenheng med at babyboomerne vokste opp i etterkrigstiden, og derfor ble nødt til å «sette næring etter tæring» og være fornuftige (Berkup, 2014). Generasjonen motiveres av stilling og prestisje, ønsker gjerne stabilitet og er kjent for å ha god arbeidsmoral (Dimock, 2019; Stillman & Stillman, 2017)

2.1.2.3 Generasjon X

Generasjon X er dem født mellom 1965 og 1979, og de er dermed mellom 43 og 57 år gamle (CareerBuilder, 2021). Generasjon X er barn av dem som vokste opp i etterkrigstiden, og som måtte forme samfunnet på nytt (Berkup, 2014). Allerede ved fremveksten av generasjon X begynte forskere å snakke om bekymringer knyttet til arbeidstakeres lojalitet og evner til å arbeide sammen med de andre ansatte (Rasmussen & Johansen, 2002). CareerBuilder (2021) viser at medlemmene i snitt blir på arbeidsplassen i 5 år og 2 måneder. Dette er en stor nedgang i arbeidstid sammenliknet med babyboomerne, men de er likevel mer lojale enn de to yngre generasjonene (CareerBuilder, 2021). Dette kan antas å ha en sammenheng med at generasjonen i sterk grad er influert av fornuftige foreldre, samt at de vokste opp i en tid preget av den kalde krigen, politisk bevisstgjøring, kvinnekamper og tro på sosialdemokratiet (Rønning, 2005).

2.1.2.4 Generasjon Y

Det er stor variasjon i hvilket navn som benyttes når generasjon y skal omtales, men det mest brukte navnet er milleniumsgenerasjonen (Lucas, Smith, & Cole, 2002). Milleniumsgenerasjonen omfatter de født mellom 1980 og 1996. Medlemmene er dermed mellom 28 og 42 år gamle. I følge CareerBuilder (2021) tilbringer milleniumsgenerasjonen i snitt 2 år og 9 måneder på arbeidsplassen. Her kan det muligens trekkes linjer til at generasjonen er født inn i et materielt rikt samfunn, der de store kampene allerede er tatt. Generasjon Y begynte derfor å stille spørsmål ved det som var. De anses gjerne som skeptiske og har derav fått kallenavnet WHY-generasjonen. De jobber gjerne mye, men de skal ha en grunn til å gjøre det (Ravnsborg, 2016).

2.1.3 Generasjon Z

Generasjon Z omfatter de født mellom 1997 og 2012. De eldste er dermed 27 år, og et stort antall medlemmer er enten i jobb, ser etter jobb eller studerer for å få seg jobb (CareerBuilder, 2021). De er fremtidens arbeidskraft og kan derfor ikke avfeies (Ravnsborg, 2016). Generasjonen har med årene tilegnet seg flere ulike kallenavn som blant annet den digitale generasjonen, iGenerasjonen, App Generasjonen, Snøfnugggenerasjonen og Generasjon Prestasjon. Begrepet snøfnigggenerasjonen er en oversettelse fra den engelske betegnelsen Special Snowflake Syndrome som refererer til en generasjon full av «unike snøfnugg» som trenger særbehandling (Gale, 2015; Jeys, 2019). Dette har en sammenheng med at generasjonen har vokst opp med foreldre som har fortalt dem at de har uendelige muligheter (Ravnsborg, 2016). Det mest utbredte navnet i dagligtalen er Generasjon Prestasjon. Navnet viser til en generasjon som opplever stort press rundt det å være vellykket. Generasjonen kjennetegnes derfor ofte gjennom et ønske om å være flinke og prestere, både i virkeligheten og via sosiale medier (Madsen, 2018).

Dagens samfunn er turbulent og preges i stor grad av kampen om likestilling, store klimaspørsmål, grusom terror og ikke minst en enorm teknologisk utvikling som har medført at den yngre generasjonen alltid er online. Generasjon Z refererer til den første generasjonen som helt og fullt er født inn i et høyteknologisk samfunn, og kjennetegnes dermed ofte ved at de er tekniske, høyt utdannede, kreative og har et stort og globalt nettverk (Stillman & Stillman, 2017; Jeys, 2019). Videre har det teknologiske skiftet ført til en generasjon som har stor tilgang på kunnskap og informasjon, og som er vant til å få rask tilbakemelding og respons gjennom teknologi. Tilbakemelding trekkes i den sammenheng ofte frem som viktig hos den yngre generasjonen (Alvik, 2018). Generasjonen har i flere sammenhenger blitt omtalt som en realistisk generasjon med tanke på dagens turbulente samfunn, men generasjonen føler seg ikke fortapt. En studie gjennomført av Vision Critical (2018) konkluderte med at Generasjon Z er hardhudede og har et optimistisk syn på fremtiden. De er klare og ønsker å sette deres preg på arbeidslivet, gjerne ved å bruke arbeidsforholdet som et ledd i å gjøre verden til et bedre sted (Maru, 2018; Stillman & Stillman, 2017).

Internett forer unge med informasjon om alt mulig, og barrieren mellom det fysiske og digitale er i ferd med å viskes ut. Generasjon Z sitter med bred kompetanse på de digitale områdene, noe som kan medføre viktig kunnskap for organisasjoner. Det er første gang en yngre generasjon har autoritær kompetansen over de eldre generasjonene. Dette kan påvirke

maktforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og medføre endring i organisasjoners hierarki (Rasmussen & Johansen, 2002; Stillman & Stillman, 2017).

2.1.3.1 Hvorfor fremme Generasjon Z?

Innspill fra ulike generasjoner kan ha stor betydning for forretningsutviklingen og dermed også være et viktig konkurransefortrinn (Sendek & Hobart, 2014). Det kan være vanskelig å generalisere på vegne av en hel generasjon, men jeg har valgt å plukke ut noen kjennetegn som ser ut til å gå igjen og som jeg videre anser som viktig i forhold til studien.

Teorien over antyder en sammenheng mellom generasjonstilhørighet og jobbskifte. I følge CareerBuilder (2021) tilbringer Generasjon Z i snitt 2,25 år på arbeidsplassen. Dette er en kraftig nedgang sammenlignet med babyboomerne som i snitt tilbringer 8,25 år på hver arbeidsplass og generasjon X som tilbringer 5,2 år i jobben. Ut fra dette ser trenden ut til å være at hver generasjon tilbringer kortere tid i arbeidet (CareerBuilder, 2021). Generasjon Z skiller seg fra de tidligere generasjonene ved at de er mer velstående. Der tidligere generasjoner gjerne har arbeidet av plikt for å sikre inntekt til seg og familien, har ungdommen i dag større frihet til å velge – som igjen påvirker valg av utdanning og jobb. Dette medfører nye muligheter, men også fallgruver (Madsen, 2018). Stadig jobbskifte er et utbredt fenomen i dagen samfunn, og det å utvikle og holde på arbeidstakere blir stadig vanskeligere. Hyppige utskiftninger kan medfører problemer knyttet til tap av kunnskapstap, engasjement, konkurransefortrinn og økonomiske tap knyttet til erstatning av den tapte arbeidskraften. Det er altså viktig å tilrettelegge slik at ressursene generasjonen medbringer kan utnyttes til det full, og det blir viktig for organisasjoner å finne løsninger som kan virke preventivt på generasjonens stadige jobbskifte (Sendek & Hobart, 2014).

2.2 Organisasjonskultur

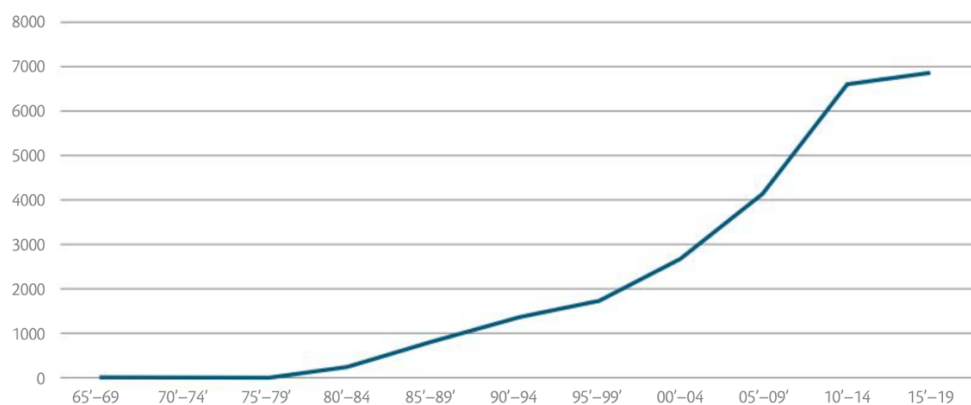
Organisasjonskultur ble ekstremt populært i ledelsesmiljøet over veldig kort tid, og interessen for fenomenet har nærmest eksplodert de siste tiårene. Forskere har tilnærmet seg emnet med et bredt spekter av teoretiske interesser, metodologiske verktøy og til dels svært ulike definisjoner. Dette har medført enkelte problemer knyttet til enighet om hva organisasjonskultur er, hva det representerer og hvorvidt det påvirker organisasjoners suksess (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Dette kapittelet vil gi en innføring i begrepet og dets definisjon, når begrepet ble introdusert, forklare hvordan kulturen kan påvirke en organisasjons prestasjon, samt hvordan den kan kartlegges.

Organisasjonskultur er et komplekst fenomen og kan være vanskelig å forstå ettersom det ikke er noe en direkte kan se, høre eller ta på (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dersom en evner å beskrive en organisasjons kultur vil mye av det som er uforståelig og irrasjonelt ved en organisasjon bli klarere og meningsgivende (Schein, 1987). Organisasjonskulturen kommer til uttrykk gjennom organisasjonens daglige drift og påvirker dermed hvordan organisasjonen fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.2.1 Historie

Interessen for kultur knyttet til organisasjoner vokste frem på 1920-tallet, men det var ikke før på 1980-tallet forskere for alvor begynte å studere organisasjonskultur som et eget fenomen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Siden den gang har begrepet organisasjonskultur blitt populært innen organisasjonsteorien. Et uttrykk for dette er at et søk på «organizational culture» 20. februar 2022 i Google Scholar gir omtrent 3 650 000 resultater.

Det var Andrew Pattingrew (1979) som først presenterte koblingen mellom organisasjonskultur og bedriftsstrategier, og hvordan en god organisasjonskultur kunne anses som et konkurransefortrinn. Pattingrew hevdet at organisasjonskulturen tydeliggjorde hvorfor noen organisasjoner lykkes, mens andre mislykkes (Bang, 2020). Siden har begrepets popularitet hatt en spennende utvikling. Figuren på neste siden illustrerer veksten i antall publikasjoner fra 1960 til år 2019.



Figur 1: Antall publikasjoner med "Organizational Culture" i tittelen i årene 1960 - 2019 (Bang, 2020: 15).

Mange av bøkene fra 1980-årene regnes som klassikere innen den organisatoriske litteraturen, og danner fremdeles grunnlaget for dagens forskning på organisasjonskultur. Herav har jeg benyttet meg av den norske oversettelsen av Schein sin bok *Organizational culture and leadership* fra 1985. Boken regnes stadig som førende innen organisasjonskultur (Bang, 2020).

2.2.2 Definisjon

Organisasjonskultur som begrep skiller organisasjonens overordnede kultur fra de ansattes personlige kultur. Organisasjonskultur forbindes med en gruppe mennesker som deler et sett av grunnleggende antakelser i form av verdier, meninger og normer. I denne sammenheng er gruppen med mennesker de ansatte i organisasjonen. Den etablerte kulturen læres siden videre til nye medlemmer av gruppen, altså nyansatte i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det å danne en gruppe og det å danne en kultur kan anses som to sider av samme sak ettersom begge deler er et resultat av ledelsesvirksomhet. Uten en gruppe har vi heller ingen kultur, og prosessen som foregår når en kultur etableres er identisk med prosessen når en gruppe dannes. En gruppe vokser frem ved at det utvikles en felles identitet. Identiteten består av et felles mønster av tanker, tro, følelser og verdier som stammer fra felles erfaring og felles læringsbetingelser. Det er denne felles identiteten som gjerne omtales som gruppens eller organisasjonens kultur (Schein, 1987; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I 1871 var Edward Taylor den første forskeren til å definere kultur på en antropologisk måte:

«Kulturen er den komplekse helheten som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn.»

(Taylor, 1871, sitert i Eriksen, 1993:15)

Studier av organisasjonskultur kan både falle under antropologi, sosiologi og organisasjonsatferd. Det er derfor ikke uvanlig at forskere utvikler deres egne definisjoner og metoder for å undersøke fenomenet. Det finnes altså ingen felles konsensus rundt definisjonen på organisasjonskultur, og det eksisterer flere ulike definisjoner på begrepet (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Under følger en liste over vanlige definisjoner:

«Organizational culture is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems»

(Schein, 1985:12)

«Organizational culture is a socially constructed attribute of organizations that serves as the social glue kindling an organization together»

(Cameron & Quinn, 2013: 18)

«Organizational culture is: the collective will of members. It is what the corporation really wants or what really counts in order to get ahead»

(Kilmann, Saxton & Serpa, 1985: 2)

«A set of norms and values that are widely shared and strongly held throughout the organization».

(O'Reilly og Chatman, 1996: 166)

Fellesnevneren blant definisjonene er at de alle gir uttrykk for felles opplevelser, tanker og meninger blant flere personer i en bestemt sosial setting (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Henning Bang (2020) oppsummerer kjernen i organisasjonskultur på følgende måte: «hva som er blitt selvasagt, som vi i liten grad stiller spørsmål ved, som vi tar forgitt i i vår organisasjon – fordi det rett og slett er *måten vi gjør ting på her*» (Bang, 2020: 14).

2.2.3 *Hvorfor studere organisasjonskultur?*

Organisasjonskultur trekkes ofte frem som et viktig fenomen innen forskningslitteraturen, men litteraturen bærer preg av flere hull. Dette kan gjøre planmessige endringer av kulturen vanskelig ettersom organisasjoner ofte mangler konkrete faktorer og forbindelser mellom det de ønsker å oppnå og det middelet de bruker (Cameron & Quinn, 2013). Organisasjonskultur anses i dag som en viktig konkurransefordel for å overleve på dagens arbeidsmarked (Cameron & Quinn, 2013). I følge Bang (2020) spiller organisasjonskultur en viktig rolle i forhold til organisasjonens resultater, hvor omstillingsdyktig den evner å være og dens evne til å utvikle seg i en positiv retning (Bang, 2020). Videre sies organisasjonskulturen også å være en viktig bidragsyter når det kommer til ansattes jobbtilfredshet og ansattes forpliktelse til organisasjonen (Silverthorne, 2004).

Det å studere organisasjoner fra et kulturelt perspektiv gir forskere muligheten til å undersøke hvordan organisasjoner faktisk fungerer i form av organisasjonsmedlemmenes effekt på selve organisasjonen. Dette innebærer en undersøkelse av den faktiske atferden i en organisasjon opp mot hva som er organisasjonens forventede atferd. Dette er essensielt ettersom kulturen kan ha to generelle effekter på organisasjonen. Den kan enten (1) fungere som en motiverende faktor for de ansatte eller den kan (2) fungere som en barriere og demotiverende faktor som hindrer organisatorisk utvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Innholdet i organisasjonskulturen vil slik påvirke hvorvidt kulturen representerer et fortrinn eller en ulempe for organisasjonen. (Bang, 2020). En god og motiverende organisasjonskultur kjennetegnes ved at den skaper samhold, tilhørighet og engasjement blant de ansatte. En dårlig organisasjonskultur vil ofte medføre ensomme og utilfredse ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Lim, 2019). En organisasjon som ikke evner å tilrettelegge organisasjonskulturen risikerer umotiverte ansatte, lav vekst, liten effektivitet, lav tilhørighet til organisasjonen og dermed også *stadige utskiftninger av organisasjonens arbeidstakere* (Lim, 2019). Det er det sistnevnte problemet som er kjernen i denne masteroppgaven, og som dermed vil belyses videre i oppgaven.

2.2.4 *Forholdet mellom organisasjonsstruktur og organisasjonskultur*

Historisk sett har struktur og kultur blitt ansett som to atskilte sider av en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Cameron & Quinn (2013) hevder derimot at en organisasjons struktur bør anses som en del av organisasjonskulturen. Dette fordi strukturen legger føringer for hvordan en kultur oppfattes (Cameron & Quinn, 2013). Hovedsakelig er det organisasjonsstrukturen

som skal styre hvordan arbeid fordeles, koordineres og styres mest mulig hensiktsmessig for å oppnå suksess. Strukturen danner slik et rammeverk for hvordan de ansatte skal handle (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og er dermed med på å danne en sammensetning av verdier, antakelser, tro og atferd som vil være unik for hver enkelt organisasjon. Dette omtales som organisasjonens kultur. I en fleksibel organisasjonsstruktur vil ansattes engasjement, samarbeid og kreativitet vektlegges for å lykkes, mens i en mekanisk organisasjonsstruktur vil kontroll, stabilitet og forutsigbarhet vektlegges (Hartnell & Walumbwa, 2011).

Kulturelle endringer skiller seg fra andre organisatoriske endringer ved at det ikke er en endring i aktiviteter eller oppgaver, men en mer dyptgående endring ettersom hensikten er å endre organisasjonens underliggende verdier, altså hvordan de ansatte i organisasjonen tenker og handler (Rashid, Sambasivan & Rahman, 2004). Cameron og Quinn (2013) understreker likevel at tilpasning av de strukturelle faktorene i organisasjonen er en viktig del av en kulturendring og at en vellykket kulturendring derfor også i mange tilfeller krever strukturelle endringer. Denne oppgaven belyser hvilke strukturelle endringer (kulturtyper: se kapittel 2.3) som vil tilrettelegge for en organisasjonskultur til gode for Generasjon Z.

2.2.5 Organisasjonskultur fra et endringsledelseperspektiv

Flere organisasjoner setter i gang omstillingsprosesser, men ofte uten ønsket resultat. En forklarende årsak er ofte at organisasjoners grunnleggende verdier ikke blir tatt med i betraktning. Dermed vil en kulturendring ha mye å si for at en organisasjonsendring skal lykkes. (Cameron & Quinn, 2013).

Organisasjonskultur kan altså fungere som et viktig konkurransefortrinn for dagens ledere. Kulturen er tett knyttet til struktur og alle aspekter av det sosiale livet i en organisasjon. I noen tilfeller kan en organisasjonskultur fungere som en barriere og være til hinder for organisasjonen og dens potensiale. Utviklingen av en god organisasjonskultur vil derfor være viktig for en bærekraftig organisasjon, og vil fra et ledelseperspektiv gi muligheter til å forme, endre og forbedre organisasjonen. Dermed bør ikke kulturen anses som en begrensning, men heller en funksjon kan og bør optimaliseres eller mobiliseres (Jacobsen, 2015; Cameron & Quinn, 2013).

Edgar H. Schein (1987) har utviklet en teori om at lederne er hovedarkitektene bak organisasjonskulturen og viser til to mekanismer ledere kan bruke for å påvirke kulturen; de såkalte primær- og sekundærmekanismene (Schein, 1987). En liste over disse følger under.

Primære mekanismer en leder kan påvirke	Sekundære mekanismer en leder kan påvirke
<ul style="list-style-type: none"> - Hva ledere måler og kontrollerer - Hvordan ledere reagerer på organisatoriske kriser - Hvordan ledelsen fordeler ressurser - Bevisst rollemodellering og undervisning av ansatte - Hvordan ledere tildeler belønning og status til de ansatte - Hvordan ledere rekrutterer, forfremmer og degraderer ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasjonsdesign og organisasjonsstruktur - Organisasjonssystemer og prosedyrer - Organisasjonaritualer - Design av rammer og bygninger - Formelle uttalelser om organisasjonsfilosofi - Historier som blir fortalt om viktige hendelser og mennesker i organisasjonen

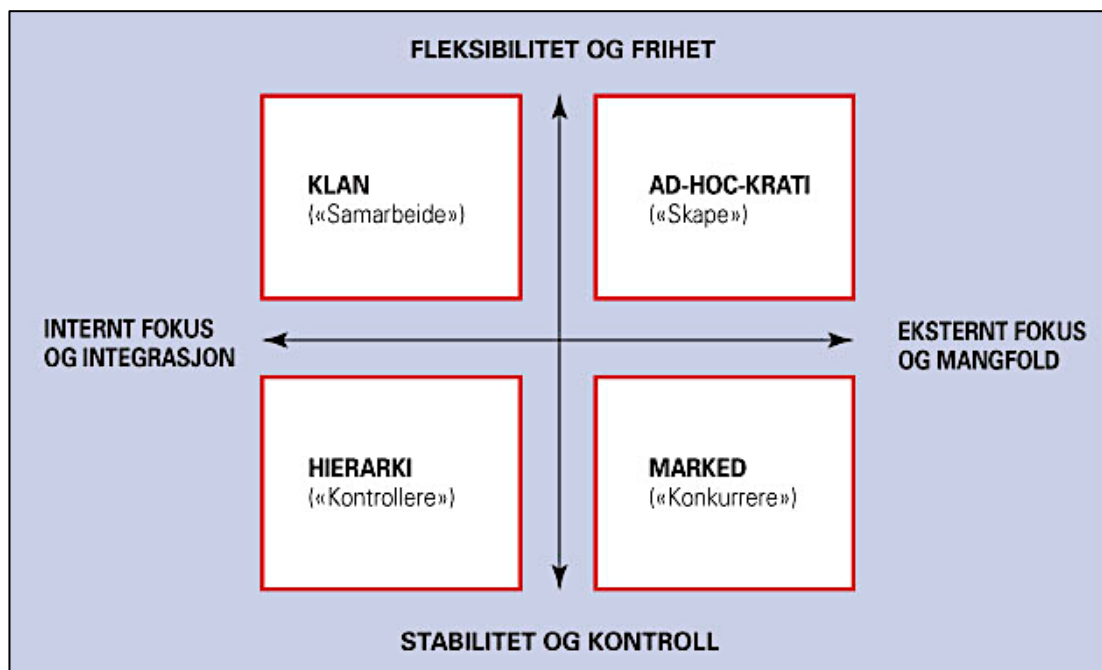
Tabell 1: Lederes påvirkning på organisasjonskulturen

Schein (1987) hevder at disse kulturelle mekanismene har innvirkning på kultur, og at en leder kan anvende disse for å bestemme hvilken atferd som skal dominere antakelser og verdier i organisasjonen for å oppnå suksess. Lederen har slik mulighet til å forme kulturen og tilpasse den til gode for organisasjonen. En god leder bør derfor forstå og tilrettelegge organisasjonskulturen (Jacobsen, 2015; Schein, 1987). På grunnlag av dette ønsker jeg i denne oppgaven å undersøke hvordan organisasjonskulturen kan tilpasses for å tiltrekke den yngre generasjonen, og slik hindre den store utfordringen dagens ledere står overfor med unge arbeidstakeres stadige jobbskifte. Dette vil jeg gjøre ved å ta i bruk Cameron og Quinn sitt Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) – et anerkjent verktøy for kartlegging av organisasjonskultur. Verktøyet OCAI vektlegger hovedaspektene ved strukturell tilpassing av kulturen. Dermed vil ledere kunne ta i bruk aktuelle funn når de utvikler den nødvendige infrastrukturen for å tiltrekke og holde på Generasjon Z (Jacobsen, 2015; Cameron & Quinn, 2013).

2.3 Kulturtyper

En organisasjonskultur vil i praksis være unik for hver enkelt organisasjon, men det å studere hver enkelt organisasjonskultur er umulig (Jacobsen & Thorsvik, 2014) Bare i Norge har vi over 100 000 organisasjoner (Amundsen, 2020). Utfordringen knyttet til studier av

organisasjonskultur som et felles fenomen har ført til utviklingen av flere kulturelle verktøy. Herunder fire kulturelle typologier som peker på kjennetegn ved ulike organisasjonskulturer (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Utgangspunktet for kulturtypene er to hoveddimensjoner som hver representerer et tydelig sett med verdier og kjennetegn for organisatorisk effektivitet. Dimensjonene representerer slik hva organisasjonene vektlegger med tanke på ytelse – altså hva som anses som bra, riktig og passende. Dimensjonene illustreres gjerne som linjer organisasjonskulturen kan plasseres langs. Den vertikale linjen skisserer hva en organisasjon vektlegger med tanke på fleksibilitet, stabilitet, forutsigbarhet og kontroll. Den horisontale linjen tilsier om organisasjonen legger vekt på internt fokus og integrasjon eller eksternt fokus og mangfold. Figuren under illustrere hvordan de to dimensjonene kan forenes. De vil da danne fire klynger som hver navngir en kulturell type (Jacobsen & Thorsvik, 2014).



Figur 2: Fire idealtypiske kulturtyper (Jacobsen & Thorsvik, 2014: 140)

Hver klynge representerer en kulturtype som peker på kjennetegn ved organisasjonskulturen. De fire kulturtypene er klan, ad-hoc-krati, hierarki og marked. De brukes til å beskrive organisasjonskulturen, og legger grunnlaget for Cameron og Quinn sitt Organizational Culture Assessment Instrument som vil bli beskrevet i neste kapittel. Hver kultur er unik for dens organisasjon, og organisasjonskulturen vil derfor aldri passe perfekt inn i beskrivelsene av de idealtypiske kulturene. En organisasjonskultur innehar ofte kjennetegn fra flere eller alle kulturtypene, men den ene typen gjør seg gjerne mer fremtredende enn de andre (Cameron & Quinn, 2013). Videre vil jeg nå gi en kort beskrivelse av kjennetegnene ved de kulturelle typene.

2.3.1 *Klan*

Den første kulturelle typen vektlegger tett samarbeid og omtales ofte som samarbeidskulturen. Klankulturen preges av helhetstenking, felles forståelser, deltakelse og samhold. Videre vektlegger slik kultur fellesskap og godt samarbeid gjennom god kommunikasjon og frihet for de ansatte, og kollektive prestasjoner er det som vektlegges. Derfor belønnes ofte de ansatte basert på gruppeprestasjon, i stedet for hver enkelt sin individuelle innsats. Klankulturen minner ofte om en familie, og de ansatte knytter gjerne sterke bånd seg imellom. I tillegg står engasjement og utvikling sentralt. Det er viktig at ledelsen tilrettelegger for slik engasjement for å gjøre det lett for de ansatte å være lojale (Cameron & Quinn, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.3.2 *Ad-hoc-krati*

Ad-hoc-krati, eller innovasjonskulturen som den gjerne kalles, vektlegger nye ressurser. Kulturtypen kjennetegnes ved at den mener veien til en suksessfull organisasjon er utvikling av nye måter å tenke og løse oppgaver på. Organisasjoner med ad-hoc-krati har et eksternt fokus og preges av innovativ tenking, innovative resultater, fleksibilitet, differensiering og skjønn. Utviklingen av nye produkter og tjenester settes høy, og organisasjonene kjennetegnes ofte ved deres store fokus på innovasjon, samt deres evne og villighet til forandring. Målet for slike organisasjoner er å forbedre organisasjonenes kreativitet, fleksibilitet og tilpasningsevne. En god leder vil derfor belønne de ansatte på bakgrunn av deres individuelle arbeid og prestasjoner, i tillegg til deres evne til å håndtere utfordring og risiko (Cameron & Quinn, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.3.3 *Hierarki*

I den hierarkiske kulturen fokuseres det på forutsigbarhet og stabile prosesser for å oppnå effektivitet. Slike organisasjoner omtales ofte som «de strukturerte arbeidsplassene». Denne kulturelle typen vektlegger forutsigbarhet, stabilitet og effektivitet, og er ofte preget av standardiserte prosedyrer. En effektiv leder vil være en som evner å organisere og koordinere på en god måte. Kontroll er viktig, og gode ledere vil derfor i stor grad overvåke de ansatte. En slik kultur er preget av tydelige formelle regler, retningslinjer og arbeidsrutiner som de ansatte må forholde seg til. Organisasjoner med tydelig hierarki ønsker kontroll på hele prosessen, både selve produksjonen og organisasjonens arbeidstakere (Cameron & Quinn, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.3.4 Marked

Som navnet tilsier har denne kulturtypen markedet i fokus, og vektlegger de eksterne forholdene. Det er et sterkt konkurransefokus og organisasjonens omdømme spiller en sentral rolle for effektiviteten. Marked-pregede organisasjoner streber etter å være det naturlige førstevalget i deres markedssegment. En slik kultur vektlegger kontinuerlig utvikling av produkter og tjenester for å sikre og forbedre organisasjonens posisjon på markedet. Formålet er alltid å nå fastsatte mål for å sikre høy lønnsomhet, økt markedsandel og god konkurransevne. I tillegg til det eksterne fokuset vektlegges også stabilitet og kontroll. En god leder vil derfor være konkurranseorientert og evne å drive organisasjonen fremover. Det er viktig at de ansatte har godt konkurranseinstinkt ettersom det ofte er liten aksept for de som ikke evner å prestere. Forholdet ansatte mellom er konkurransepreget, og ofte overfladisk og hardt (Cameron & Quinn, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.4 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

For å kunne studere organisasjonskultur som et fenomen tar forskere gjerne i bruk et kartleggingsverktøy. Slike kartleggingsverktøy fungerer som et rammeverk for ulike kulturelle typologier, og forklarer hvordan organisasjonskultur henger sammen med omgivelsene (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Bruk av kartleggingsverktøy i forbindelse med studier av organisasjonskultur gjør det mulig å identifisere hvilken kulturtype som best stemmer overens med omgivelsene, slik at organisasjoner kan planlegge og gjennomføre kulturendringer (Cameron & Quinn, 2013).

De fire kulturelle typene som ble beskrevet i forrige kapittel danner grunnlaget for kartleggingsverktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI er en empirisk kvantitativ metode for utregning av organisasjonskultur. Cameron og Quinn utviklet verktøyet i 1999, og det er i dag et av de mest brukte verktøyene på verdensbasis. Verktøyet forklarer de ulike kulturelle typologiene og hvilke omgivelser de passer sammen med (Cameron & Quinn, 2013).

Kartleggingen skjer gjennom et spørreskjema bestående av 24 utsagn fordelt på følgende seks kategorier: (1) fremtredende kjennetegn, (2) organisasjonsledelse, (3) personalledelse, (4) organisasjons-lim, (5) strategisk vektlegging og (6) suksesskriterier. Hver kategori har fire tilhørende utsagn som representerer hver sin kulturtype. Utsagnene er scenariobasert og består

av flere beskrivelser av organisasjonskulturen knyttet til kjerneverdier, delte antakelser og felles tilnærminger til arbeidet og arbeidsplassen (Cameron & Quinn, 2013).

Spørreskjemaet har videre to koloner for svar; en som besvares ut fra nåværende kultur og en som besvares ut fra foretrukket kultur. Respondentene svarer i form av en ipsativ skala der de fordeler 100 poeng på tvers av de fire utsagnene. Poengene fordeles etter hvor godt de ulike utsagnene stemmer overens med organisasjonen. (Cameron & Quinn, 2013). Under følger eksempelkategori med tilhørende utsagn.

Fremtredende kjennetegn	Nåværende kultur
a) Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en utvidet familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv	
b) Organisasjonen er et dynamisk (fleksibelt) sted og har en entreprenørånd. Folk er villig til å ta en sjanse og liker risiko.	
c) Organisasjonen er en svært resultatorientert arbeidsplass. Vi er opptatt av å få jobben gjort. Folk har konkurranseinstinkt og er målorientert.	
d) Organisasjonen er et kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre.	
Total	100

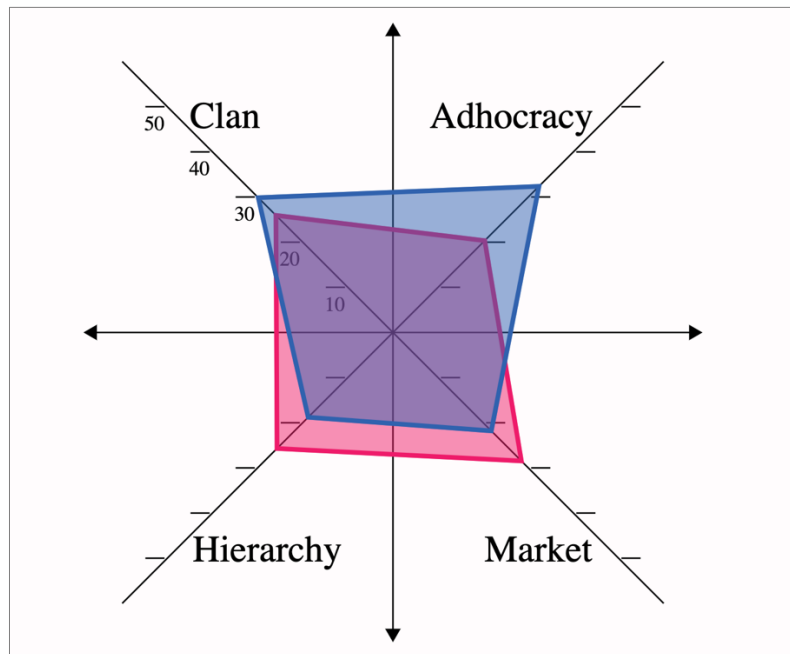
Figur 3: OCAI – Eksempelspørsmål om nåværende kultur (hentet fra eget spørreskjema)

Fremtredende kjennetegn	Foretrukket kultur
a) Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en utvidet familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv	
b) Organisasjonen er et dynamisk (fleksibelt) sted og har en entreprenørånd. Folk er villig til å ta en sjanse og liker risiko.	
c) Organisasjonen er en svært resultatorientert arbeidsplass. Vi er opptatt av å få jobben gjort. Folk har konkurranseinstinkt og er målorientert.	
d) Organisasjonen er et kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre.	
Total	100

Figur 4: OCAI – Eksempelspørsmål om foretrukket kultur (hentet fra eget spørreskjema)

Spørsmålene knyttet til de seks kategoriene skal besvares to ganger. Den første gangen svarer respondentene ut fra deres nåværende arbeidssituasjon. Den andre gangen svarer respondentene

med utgangspunkt i en ønsket jobbsituasjon og deres foretrukne organisasjonskultur. Utsagnene peker i retning av hver deres kulturtype. Svarsummen fra hvert utsagn plottes inn i skjema som basert på de fire kulturtypene danner en illustrasjon av organisasjonens kultur (Cameron & Quinn, 2013). Under følger et eksempel på en organisasjonskulturprofil.



Figur 5: Eksempel på organisasjonskulturprofil (OCAI-online, u.å.)

Figuren viser nå-situasjonen opp mot en foretrukket arbeidssituasjon blant de ansatte i organisasjonen. Forskjellene i de to illustrerte situasjonene gir uttrykk for hvilke organisatoriske endringer som bør gjennomføres ved endring av organisasjonens kultur (Cameron & Quinn, 2013).

2.4.1 Kulturelle dimensjoner

De seks kategoriene som brukes i kartleggingsverktøyet OCAI gir uttrykk for hver deres kulturelle underdimensjon (Cameron & Quinn, 2013). Dimensjonene legger også grunnlaget for utformingen av intervjuguiden. I begge tilfeller brukes de kulturelle dimensjonene for å kartlegge hvilke kulturtrekk Generasjon Z anser som positive.

Under følger en tabell med en overordnet beskrivelse av hver dimensjon knyttet opp mot hver kulturtype. Tabellen er en sammenfatning av Cameron og Quinn (2013) sine beskrivelser av de kulturelle dimensjonene.

Klan	Ad-hoc-krati	Hiererki	Marked
Dominerende kjennetegn			
Det som kjennetegner kulturen. Altså hvordan den overordnede organisasjonen oppfattes og hva de dominerende trekkene i organisasjonen er.			
Kulturen er veldig personlig, og de ansatte gir mye av seg selv. Kollegaene blir som en bonusfamilie.	Kulturen er svært innovativ og dynamisk. De ansatte er villig til å ta risiko og sjanser.	Kulturen bærer preg av struktur, kontroll og formelle prosedyrer for hvordan ting skal gjøres.	Organisasjonen er opptatt av å få ting gjort og nå fastsatte mål. De ansatte har konkurranseinstinkt og liker å prestere.
Ledelse			
Denne dimensjonen gir uttrykk for ledelsesstilen og tilnærmingen som dominerer i organisasjonen.			
Kulturen bærer preg av en veiledende og omsorgsfull lederstil.	En god leder vil evne å ta sjanser, og fremme innovasjon og entreprenørskap i organisasjonen.	Ledelsen er opptatt av effektivitet og koordinerer og organiserer på bakgrunn av dette.	Ledelsen er opptatt av resultater og lederstilen er gjerne aggressiv.
Organisasjons-lim			
Organisasjons-limet er et uttrykk for hva som binder organisasjonen sammen, altså hvilke bindingsmekanismer som er fremtredende i organisasjonen.			
Kulturen bærer preg av gjensidig tillitt og lojalitet. De ansatte føler et eierskap til organisasjonen.	Kulturen har et fremadrettet fokus. Engasjement knyttet til innovasjon og fornyelse er viktig.	Formelle regler og prosedyrer anses som essensielt for en effektiv organisasjon, og det er disse som knytter organisasjonen sammen.	Kulturen preges av et sterkt fokus på måloppnåelse og prestasjon.
Personalledelse			
Denne dimensjonen omhandler ledelsen av de ansatte, altså stilen som karakteriserer hvordan ansatte blir behandlet og hvordan arbeidsmiljøet er.			
Kulturen preges av gruppearbeid, enighet og deltakelse.	De ansatte har stor frihet. Det forventes at de er innovative og evner å ta sjanser.	Det stilles tydelige krav til de ansatte. Kulturen skal sikre stabilitet og trygge arbeidsforhold.	Organisasjonskulturen tilrettelegger for høy konkurranse, og det er viktig at ansatte presterer.
Strategi			
Dimensjonen undersøker hvilken strategisk vektlegging, altså satsningsområder, som ligger til grunn for organisasjonens strategi.			
Kulturen preges av satsningsområder som tillitt, åpenhet, utvikling og deltakelse.	Satsningsområdene går ut på å være innovative og tenke nytt, prøve nye ting og skape nye muligheter.	Det stabile gjennomsyrrer organisasjonen gjennom satsningsområder som skaper god drift, kontroll og effektivitet.	Kulturen preges av satsning på å tiltrekke seg nye markedsandeler gjennom konkurranse og prestasjon.
Suksesskriterier			
Suksesskriteriene fastsetter hvordan seire blir definert, og hva som blir belønnet og feiret.			
Menneskelige ressurser, gruppearbeid og ansattes tilknytning til organisasjonen anses som de mest verdifulle suksesskriteriene.	Innovasjon og entrepenørskap anses som nøkkelen til suksess, og det gjelder å de mest unike produktene.	Organisasjonens suksess defineres utfra hvor effektiv den er. Nøkkelen er planlegging, koordinering og kostnadseffektiv produksjon.	Suksess handler om å være størst på markedet, vinne nye markedsandeler og utkonkurrere andre organisasjoner.

Tabell 2: Kulturelle dimensjoner (Cameron & Quinn, 2013)

3 Metode

Metode handler om hvordan en forsker går frem for å undersøke virkeligheten. De vitenskapelige metodene er systematiske framgangsmåter som kan beskrive og forklare forskningsprosjektet på en slik måte at leseren har de premissene som skal til for å nå frem til samme resultat. Det er vesentlig for studien at dataen som innhentes er god og pålitelig. Derfor er en forskers viktigste oppgave å skreddersy innsamlingsmetoden etter studiets problemstilling (Jacobsen, 2015).

Problemet som skal besvares er som følger: *Hvordan kan organisasjoner tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z?* Med utgangspunkt i denne problemstillingen ble det, som nevnt innledningsvis, satt opp følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan oppfatter Generasjon Z deres nåværende organisasjonskultur?
2. Hva er Generasjon Z sin foretrukne organisasjonskultur?
3. Hvilke kulturuttrykk anses som attraktive blant Generasjon Z?

Under følger en beskrivelse av den metodiske tilnærmingen som er anvendt for å besvare det angitte problemet i forskningsprosjektet.

3.1 Kildegrunnlag for data

Problemstillingen legger forutsetninger for om en forsker skal samle inn egen data (primærdata) eller ta i bruk data som allerede er innhentet av andre (sekundærdata). Ideelt sett bør et forskningsprosjekt basere seg på begge dataformer slik at de to metodene kan kontrollere og utfylle hverandre (Halvorsen, 2016). Organisasjonskultur har vært et utbredt fenomen innen organisasjonsteorien siden 1960 årene, og det finnes i dag et stort utvalg teori knyttet til kultur i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Generasjon Z på den andre siden er et nytt begrep og det eksisterer derfor lite forskning på dette området (Twenge & Campbell, 2008). Av den grunn har jeg valgt å basere studien på primærdata – altså data jeg selv innhenter. En slik dataform vil gi meg som forsker en større nærhet til fenomenet som undersøkes ettersom jeg får direkte kontakt med dem som undersøkes. Dette er hensiktsmessig ettersom prosjektet forutsetter at jeg innhenter data om Generasjon Z sine synspunkter og meninger. Bruk av

primærdata kan i tillegg gi meg større forutsetninger for å hindre eventuelle feil og mangelfulle resultater. Dette fordi jeg selv vil være ansvarlig for å bearbeide primærdataen på en pålitelig måte (Halvorsen, 2016).

3.2 Metode for datainnsamling

Cameron & Quinn (2013) viser til følgende tre metoder for å kartlegge en organisasjons kultur:

1. Holistisk tilnærming gjennom dybdeobservasjoner
2. Tilnærming til fenomenet gjennom metaforer og språk
3. Tilnærming gjennom kvalitative og kvantitative metoder

Valg av metode avhenger av hvilken type informasjon prosjektet søker (Jacobsen, 2015). Problemstillingen «*Hvordan kan organisasjoner tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z?*» søker bred innsikt og helhetsforståelse. Dermed vil det kreves en metode som går i dybden for å få frem nyansert data på relativt kort tid. På bakgrunn av dette valgte jeg å benytte det Cameron & Quinn (2013) omtaler som den tredje tilnærmingen for kartlegging av organisasjonskultur – en tilnærming gjennom kvalitative og kvantitative metoder (Cameron & Quinn, 2013; Halvorsen, 2016). De to metodene forklares nærmere under.

3.2.1 Kvalitativ metode

Kvalitative data er data som sier noe om de ikke-tallbare egenskapene hos det undersøkte fenomenet. Den kvalitative metoden undersøker hvordan mennesker oppfatter verden, og vil medføre myk data i form av tekst, lyd eller bilder. Slik data uttrykkes i form av verbale utsagn eller tekst. Metoden innhenter utfyllende data om situasjoner og personer, og dette øker muligheten for å forstå atferd og situasjoner slik de oppfattes av dem som undersøkes. Et felles kjennetegn på de kvalitative metodene er nærhet til forskningsobjektet. De to vanligste metodene er observasjon og intervju. Fortolkning er en viktig og sentral del av den kvalitative metoden, og krever fokus på meningsinnhold som ikke er umiddelbart innlysende (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016; Halvorsen, 2016; Jacobsen, 2015).

3.2.2 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode kjennetegnes gjerne ved at forskeren holder avstand til forskningsfeltet og det som skal undersøkes. Metoden forutsetter at problemstillingen er meget presis og gjennomarbeidet. Spørsmål stilles på en måte som er bestemt på forhånd slik at

informasjonsmengden reduseres til akkurat det forskeren er ute etter. Videre medfører dette at forskeren kan stille samme spørsmål til et stort antall mennesker. Kvantitativ data vil gi forskeren harde data som kan kvantifiseres i form av tall (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016; Halvorsen, 2016).

3.2.3 Valg av metode

Valg av kvalitativ eller kvantitativ metode avhenger altså av om forskeren ønsker myke eller harde data. Tilhengere av kvantitativ metode argumenterer for at forhåndsdefinerte begreper som konkretiseres gjennom spørsmål i et spørreskjema vil gi gode beskrivelser av organisasjoners kultur ettersom slike metoder gjør det lettere å sammenligne organisasjoner. Tilhengere av kvalitativ metode argumenterer på den andre siden for at det er uetisk å benytte forhåndsdefinerte spørreskjema ettersom organisasjonskultur er et fenomen som krever dybdeforståelse (Skogstad & Einarsen, 2011). Edgar H. Schein forklarer dette argumentet på følgende måte:

”If you do not decipher the pattern of basic assumptions that may be operating, you will not know how to interpret the artifacts correctly or how much credence to give to the espoused values. In other words, the essence of culture lies in the pattern of basic underlying assumptions, and after you understand those, you can easily understand the other more surface levels and deal appropriately with them”

(Schein, 2010: 32)

Der den kvantitative metoden gjør det lettere for en forsker å sammenlikne organisasjoners kultur, vil en kvalitativ metode gi forskeren en dypere forståelse av fenomenet (Skogstad & Einarsen, 2011).

3.2.3.1 Metodetriangulering

I nyere tid har det blitt vanlig at forskere tar i bruk en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode for å sikre kunnskapsutvikling. Dette fordi det har vist seg at mange av svakhetene ved kvalitative data kan utfylles ved bruk av kvalitative data, og motsatt kan den kvalitative dataen oppveies av kvantitativ data. En kombinasjon kan derfor ofte være fordelaktig for å få et mest mulig korrekt bilde av den undersøkte virkeligheten. Slik kombinasjon omtales som metodetriangulering, og er en datainnsamlingsmetode som svarer bredt, dypt og godt på den gitte problemstillingen (Halvorsen, 2016).

Dersom begge metodene gir like og sammenfattende resultater vil dette styrke prosjektets gyldighet, og metodetriangulering kan slik sikre forskningsprosjektets validitet. På den andre siden vil metodetrianguleringen svekke prosjektets gyldighet dersom de to metodene gir ulike svar. Et slikt resultat tyder på at forskeren har målt to ulike begreper gjennom den kvalitative og kvantitative metoden (Halvorsen, 2016).

I mitt forskningsprosjekt har jeg valgt å ta i bruk metodetriangulering, altså både kvalitativ og kvantitativ metode, for å innhente den nødvendige informasjonen til å besvare oppgavens problemstilling. Bruk av begge metoder vil gi meg mulighet til å kontrollere funnene mine og gi mer utfyllende svar (Halvorsen, 2016). Den kvalitative og kvantitative metoden kan sies å stå i et komplimentert forhold til hverandre, og kan dermed benyttes til å utfylle hverandre. Dette har jeg valgt å bruke som utgangspunkt i forskningsprosjektet. Ifølge Grønmo (2016) eksisterer det fire ulike strategier for å kombinere den kvalitative og kvantitative dataen:

1. Kvalitative data kan brukes som forberedelse til de kvantitative, eksempelvis gjennom forprosjekter eller forundersøkelser.
2. Kvalitative undersøkelser kan brukes som oppfølging av de kvantitative undersøkelsene, eksempelvis gjennom gruppesamtaler.
3. De kvalitative og kvantitative tilnæringsmetodene kan brukes parallelt for å få frem både de kvalitative og de kvantitative sidene ved et fenomen.
4. Kvalitative data kan samles inn og bearbeides kvantitativt under dataanalysen.

Jeg valgte å benytte meg av det Grønmo (2016) omtaler som den andre metoden for triangulering, der en kvalitativ undersøkelse brukes som oppfølging etter en kvantitativ undersøkelse (Grønmo, 2016). Jeg samlet dermed inn dataen i to omganger. Den kvantitative dataen fra OCAI-undersøkelsen gjorde det mulig å kartlegge nå-kultur og ønsket-kultur, og ga meg målbare data som lett kunne systematiseres for å illustrere kulturtypene. Den kvalitative dataen ble innhentet gjennom intervju og tilførte dybdeforståelse som gjorde det mulig å nyansere og forklare hva Generasjon Z anser som positive kulturtrekk. Jeg mener derfor bruken av metodetriangulering vil gi meg god og relevant data for drøfting av hvordan organisasjoner kan tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z, i tillegg til å sikre oppgavens validitet og faglige kvalitet. (Jacobsen, 2015; Halvorsen, 2016).

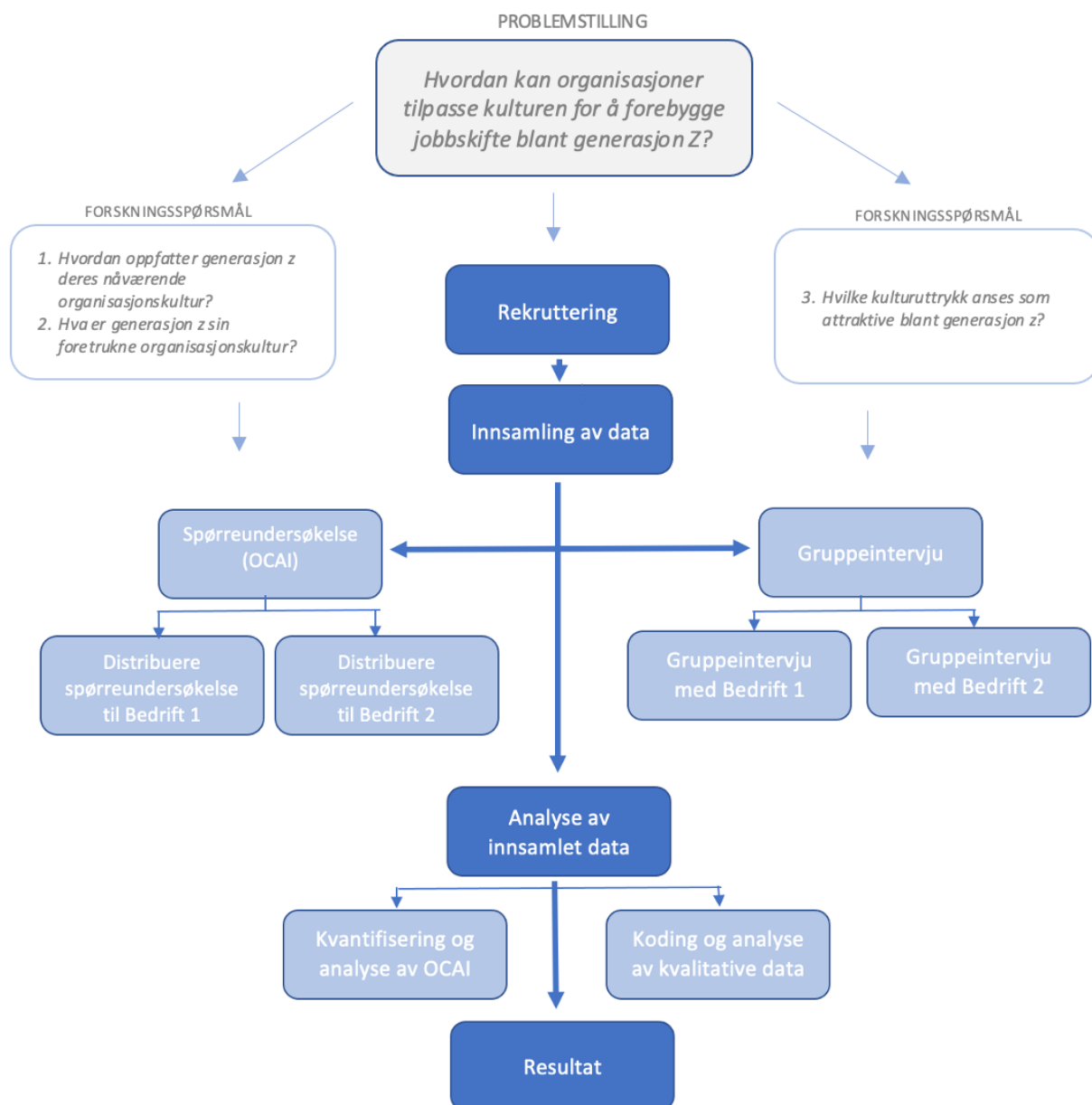
3.3 Fenomenologisk forskningsdesign

Fenomenologi betyr “læren om fenomenene”, og er en betegnelse på en retning innen sosiologien som ser på den sosiale verden som sosialt konstruert. Tilnærmingen gir en forsker muligheten til å studere virkeligheten slik mennesker opplever den. Metoden utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer knyttet til et fenomen, og gir slik forskeren en presis og riktig beskrivelse av personers oppfattelse av det gitte fenomenet. Ved en slik tilnærming vil forskeren være opptatt av innholdet i dataene og analysere dens meningsinnhold (Halvorsen, 2016; Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

Selve forskningsprosjektet er en fenomenologisk studie ettersom det er et fenomen skal undersøkes, altså hyppig jobbskifte blant Generasjon Z (fenomen) i sammenheng med organisasjonskultur. Jeg mener et fenomenologisk forskningsdesign passer studien ettersom jeg ønsker å få økt forståelse og innsikt knyttet til organisasjonskultur sin påvirkning på Generasjon Z sin lojalitet overfor organisasjonen. Formålet med denne studien er å undersøke forholdet mellom organisasjonskultur og Generasjon Z sitt hyppige jobbskifte. Jeg ønsker altså å undersøke Generasjon Z sine erfaringer knyttet til organisasjonskultur, og deres synspunkter og meninger rundt hva som er positive kulturtrekk. Jeg har benyttet meg av det kulturelle verktøyet OCAI for å kartlegge nå- og ønsket-kultur, samt kvalitative intervjuer for å innhente beskrivelser av hvordan Generasjon Z opplever organisasjonskultur som fenomen og hva generasjonen anser som positive kulturtrekk. Slik har jeg fått empiri i form av ord og bilder (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.4 Datainnsamling

Som tidligere beskrevet har jeg i denne forskningsprosessen benyttet meg av metodetriangulering der den kvantitative metode er representert gjennom en OCAI-spørreundersøkelse, og den kvalitative metoden er representert gjennom intervjuer. På neste side følger et flytskjema som forklarer datainnsamlingsprosessen i denne masteravhandlingen.



Figur 6: Flytskjema - datainnsamlingsprosessen

Som figuren illustrerer, vil de kvantitative resultatene vil bidra med kartleggende funn knyttet til (1) Hvordan oppfatter Generasjon Z deres nåværende organisasjonskultur? og (2) Hva er Generasjon Z sin foretrukne organisasjonskultur? Hensikten med kartleggingen av nå-kultur i tillegg til idealkultur, var å undersøke eventuelle sammenhenger mellom kulturen og antallet unge ansatte. I tillegg skulle det bidra med å knytte uttalelser i gruppeintervjuene til bestemte kulturprofiler for å få en dypere forståelse. Deretter gjennomførte jeg to kvalitative gruppeintervju for å undersøke forskningsspørsmålet (3) Hvilke kulturuttrykk anses som attraktive blant Generasjon Z?

3.4.1 Kvantitativ spørreundersøkelse

Teorigrunnlaget for spørreundersøkelsen OCAI er redegjort for i teorikapittelet. OCAI som kartleggingsverktøy er brukt i flere studier, både på doktorgrads- og masternivå. Verktøyet er i hovedsak utviklet for å gi organisasjoner muligheten til å studere hvordan de kan øke deres effektivitet (Cameron & Quinn, 2013). Hensikten i denne undersøkelsen var å bruke verktøyet for å kartlegge nå-kulturen og foretrukken kultur blant informantene.

3.4.2 Kvalitative intervju

Etter OCAI-undersøkelsen ble den kvalitative metoden tatt i bruk gjennom to supplerende gruppeintervju. Hensikten var å få en dypere forståelse omkring hvilken kultur Generasjon Z ønsker ved å undersøke hvilke kulturtrekk generasjonen anser som positive. Som kvalitativ metode valgte jeg å benytte meg av gruppeintervju med en grundig utformet intervjuguide. Gjennomføring av intervjuer er en tidskrevende prosess. Valget av gruppeintervju som metode er tatt med utgangspunkt i det faktum at forskningsprosjektet er en masteroppgave, og dermed er begrenset i tid og rom. Metodetriangulering som metode vil kreve ekstra tid til koding og tolkning av resultatene. På bakgrunn av dette fant jeg det hensiktsmessig å gjennomføre gruppeintervju for å innhente den nødvendige kunnskapen på mest effektiv måte. I tillegg betraktet jeg det som et virkemiddel for å gjøre intervjusituasjonen tryggere for de unge informantene (Halvorsen, 2016).

Fordelen med intervju er at det gir forskere muligheten til å få et innsyn i informantenes livsverden ved å komme tett innpå dem. Dette vil medføre at forskeren får et bedre og mer nyansert bilde av fenomenet som studeres. Videre skaper forskningsintervju et gjensidig avhengighetsforhold der informanter og forsker sammen skaper kunnskap ved å reflektere rundt det gitte fenomenet. Jeg brukte god tid på utformingen av den kvalitative intervjuguiden for å sikre at alle de kulturelle dimensjonene ble berørt. Videre sikret intervjuguiden at jeg fikk mest mulig utfyllende informasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Gruppeintervju som metode ga respondentene mulighet til å fortelle mer rundt hendelser og situasjoner som ble brakt på banen av de andre informantene. Gruppeintervjuene ble gjennomført i håp om å stimulere til diskusjon, åpenhet og trygghet. På den måten kunne intervjuobjektene utfylle hverandre (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.5 Informanter

Især den kvalitative delen av forskningsprosjektet vil være sterkt avhengig av gode informanter. I en intervjusituasjon er det ønskelig at personene som intervjues skal være engasjerte og bidra med utdypende informasjon om fenomenet som studeres. Både gruppeintervjuene og OCAI-undersøkelsen fungerte hensiktsmessig og bidro med nyttig informasjon.

3.5.1 Utvalgsstrategi og rekruttering

Det ble benyttet en strategisk utvalgsstrategi. Tove Thagaard (2013) forklarer at den strategiske utvalgsmetoden kjennetegnes ved at intervjuobjektene «har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen eller undersøkelsens teoretiske perspektiver» (Thagaard, 2013:55). Dette innebar at jeg valgte ut informanter med utgangspunkt i at det var samsvar mellom informantenes kvalifikasjoner og fenomenet jeg ønsket å belyse. I undersøkelsen ønsket jeg å finne to ulike organisasjoner basert på antall ansatte fra Generasjon Z. Bakgrunnen for dette var muligheten for å trekke linjer mellom det Generasjon Z anser som positive kulturtrekk og antallet unge ansatte i organisasjonen. Jeg brukte nettverket mitt for å undersøke aktuelle bedrifter. Valget falt på et rådgivningsfirma (heretter Bedrift 1) med et ungt miljø, i tillegg til et bemanningsbyrå med få unge ansatte (heretter Bedrift 2). Jeg skaffet meg en kontaktperson i hver av bedriftene, som siden refererte meg videre til aktuelle undersøkelsesobjekter. Jeg fant at den strategiske utvalgsmetoden fungerte hensiktsmessig og ga meg muligheten til å undersøke to interessante og svært ulike bedrifter.

3.5.2 Svarprosent på OCAI-spørreundersøkelse

Tanken var at alle de ansatte som tilhørte Generasjon Z skulle besvare OCAI-undersøkelsen. Totalt ble spørreundersøkelsen gjennomført av 17 informanter derav svarte 12 personer på vegne av Bedrift 1 (svarprosent: 86%) og 5 personer svarte på vegne av Bedrift 2 (svarprosent: 100%).

3.5.3 Gruppestørrelse for intervju

Gruppestørrelsen vil påvirke hvilken informasjon forskeren får innhentet. Både bredde og dybde spiller en viktig rolle for kunnskapen som fremlegges. Jeg valgte å benytte meg av minigrupper med fem informanter i hvert intervju. Minigrupper er lettere å fylle og medfører gjerne at det er lettere for deltakerne å ta ordet slik at hver deltaker får mer snakketid

(Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). På bakgrunn av dette satt jeg sammen to minigrupper med fem informanter i hver, der de to gruppene representerte hver deres bedrift.

3.6 Praktisk gjennomføring

Under den praktiske gjennomføringen benyttet jeg meg av to gruppeintervju og et elektronisk OCAI-spørreskjema. Gruppeintervjuene gjorde at jeg tilegnet meg dybdeforståelse omkring hva Generasjon Z anså som en positiv og tiltrekkende organisasjonskultur. OCAI-undersøkelsen ga meg mulighet til å undersøke nå- og ønsket organisasjonskultur, og gjorde det lettere å fremstille funnene visuelt. I tillegg brukte jeg OCAI-undersøkelsen for å trekke linjer til de kvalitative funnene, og slik validere den kvalitative og kvantitative empirien opp mot hverandre. Dette viste seg å være en nyttig og strukturert metode for å belyse oppgavens problemstilling. Under følger en forklaring av den praktiske gjennomføringen.

3.6.1 OCAI-spørreundersøkelse

I forkant av spørreundersøkelsen sendte jeg OCAI-undersøkelsen til et utvalg venner og kollegaer som tilhører Generasjon Z. Dette var for å sikre at undersøkelsen fungerte hensiktsmessig, samt at spørsmålene og utformingen var lett forståelig. Testundersøkelsen var nyttig og gjorde at jeg foretok noen justeringer i undersøkelsens struktur. I utgangspunktet var tanken at informantene skulle få et spørsmål som de besvarte både ut fra nå-kultur og ønsket kultur (se figur 8). I stedet endte jeg opp med å strukturere undersøkelsen slik at informantene først besvarte alle spørsmålene med utgangspunkt i nå-kulturen, for så å besvare de samme spørsmålene med utgangspunkt i den ønskede kulturen (se figur 9). Dette var for å minimere kjangsen for at svarene knyttet til ønsket kultur ble påvirket av organisasjonskulturen informantene selv var en del av.

1. Fremtredende kjennetegn

1.1 Nåværende kultur: Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende i deres organisasjon?

1.2 Foretrukket kultur: Hva ser du etter i en eventuell «drømmejobb»?

Framtredende kjennetegn	Nåværende kultur	Foretrukket kultur
A) Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en utvidet familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv.		
B) Organisasjonen er et dynamisk (fleksibel) sted og har en entrepenørånd. Folk er villig til å ta en sjanse og ta risikoer.		
C) Organisasjonen er svært resultatorientert arbeidsplass. Vi er opptatt av å få jobben gjort. Folk har konkurranseinstinkt og er oppnåelsesorientert.		
D) Organisasjonen er et kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre.		
Totalt	100	100

Figur 7: OCAI-undersøkelse – førsteutkast

Fremtredende kjennetegn	Nåværende kultur	Fremtredende kjennetegn	Foretrukket kultur
a) Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en utvidet familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv		a) Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en utvidet familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv	
b) Organisasjonen er et dynamisk (fleksibelt) sted og har en entreprenørånd. Folk er villig til å ta en sjanse og liker risiko.		b) Organisasjonen er et dynamisk (fleksibelt) sted og har en entreprenørånd. Folk er villig til å ta en sjanse og liker risiko.	
c) Organisasjonen er en svært resultatorientert arbeidsplass. Vi er opptatt av å få jobben gjort. Folk har konkurranseinstinkt og er målorientert.		c) Organisasjonen er en svært resultatorientert arbeidsplass. Vi er opptatt av å få jobben gjort. Folk har konkurranseinstinkt og er målorientert.	
d) Organisasjonen er et kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre.		d) Organisasjonen er et kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre.	
Total	100	Total	100

Figur 8: OCAI-undersøkelse - spørsmål om nåværende og foretrukket kultur

OCAI-undersøkelsen ble sendt ut som et elektronisk skjema på e-post til de aktuelle informantene. På denne måten kunne informantene selv bestemme når de ønsket å gjennomføre undersøkelsen slik at informantene kunne sikre seg å være i trygge omgivelser for å hindre at svarene ble påvirket av andre på jobben. Ved innsending av ferdig besvart spørreundersøkelse ble alle svar automatisk anonymisert. Gjennom bruken av kulturverktøyet OCAI fikk jeg kartlagt informantenes ønsker og behov på en strukturert og effektiv måte.

3.6.2 Gruppeintervju

Intervjuguiden ble utarbeidet i god tid før intervjuene for å sikre at de nødvendige temaene ble berørt, samt at jeg fikk mest mulig utfyllende informasjon. Jeg gjennomførte et testintervju for å øve meg på intervjusituasjonen, bruken av teams og teste at intervjuguiden fungerte hensiktsmessig. Testintervjuet var nyttig i den forstand at det gjorde meg mer selvsikker i rollen som intervjuer og ga meg muligheten til å gjøre små justeringer i intervjuguiden på bakgrunn av tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk fra testobjektene, samt egen opplevelse av testsituasjonen.

I forkant av intervjuene sendte jeg ut et informasjonsskriv (vedlegg 1) og inngikk jeg en intervjuavtale med deltakerne. Det ble forklart hva som skulle undersøkes, når og hvor intervjuet skulle finne sted, samt hvor lenge de skulle vare. Jeg gjennomførte to gruppeintervju. Et med fem ansatte fra bedrift 1 og et med fem ansatte fra bedrift 2. Dette ga meg mulighet til å innhente et bredt spekter av informasjon på kort tid. Intervjuene ble gjennomført via den digitale plattformen for videomøter; Zoom. Zoom er tilgjengelig via både PC, mac, smarttelefon og nettbrett. Jeg logget på Zoom via min UiS-konto da den har ende- til ende kryptering.

Innsamlingsformen under de to gruppeintervjuene var stikkord og notater. Notatene var dermed utgangspunktet for det empiriske materialet. I tillegg bidro stikkordene til at jeg husket å følge opp emner der jeg ønsket mer innsikt. For å sikre informantenes anonymitet ble ingen

personlige opplysninger notert. Rett etter intervjuene var gjennomført satte jeg meg ned og gikk igjennom notatene mine for å fylle inn ekstra informasjon om de viktigste punktene vi hadde diskutert. Dette var for å sikre at jeg gjenga informasjonen mest mulig korrekt. Da all kunnskapen var notert strukturerte (kodet) jeg opplysningene utfra hvilke positive trekk uttalelsene bidro med informasjon om.

3.7 *Forskningens kvalitet*

Som forsker må en alltid forholde seg til normer for god forskningsetikk. I den forbindelse snakkes det gjerne om representativitet, validitet og reliabilitet. Disse normene sikrer forskningens kvalitet (Halvorsen, 2016). Under reflekterer jeg rundt sterke og svake sider ved masteroppgaven, og vurderer de tre etiske normene opp mot det gjennomførte forskningsprosjektet.

3.7.1 *Plassering som forsker*

Min rolle i dette forskningsprosjektet er å anse som ekstern. Jeg har ikke tilhørighet til noen av arbeidsplassene, og jeg tilhører heller ikke Generasjon Z. På den andre siden har jeg god kjennskap til generasjonen og mye av mitt sosiale nettverk faller innenfor mitt forskningsområde. Min forståelse av temaet baserer seg på egne møter og erfaringer med generasjonen og ulike kulturer. Både metoden jeg har brukt og drøftingen av empirisk materiale er foretatt med en grunnleggende antakelse om at organisasjonskulturen har påvirkningskraft på jobbskifte blant Generasjon Z. Dette grunner ut i en antakelse om at dersom en organisasjon har en sterk og positiv kultur, vil også de ansatte automatisk bli mer lojale overfor bedriften. Thagaard (2013) argumenterer for at det kan være fordelaktig for en forsker å belyse et tema personen allerede har kjennskap til ettersom forhåndskunnskap kan gjøre det lettere å trekke linjer mellom teori, praksis og empiri. Likefrem anser jeg meg selv som nøytral i forskningsarbeidet ettersom jeg har forsøkt å se bort fra mine forhåndsantakelser og oppfatninger av fenomenet, og kun tatt utgangspunkt i den empiriske dataen jeg har innhentet i løpet av prosjektet. Videre anvendte jeg et ferdig utviklet kartleggingsverktøy som kvantitativ metode. Verktøyet OCAI er allerede testet av de fremste forskerne på området, og sikret anonymitet og objektivitet slik at min forhåndsforståelse ikke påvirket resultatene fra undersøkelsen. Videre har jeg anvendt teori for å forklare og fremme mine konklusjoner (Thagaard, 2013; Cameron & Quinn, 2013).

3.7.2 *Styrker og svakheter ved metodebruken*

All forskning, både kvalitativ og kvantitativ, kan medføre sterke og svake sider ved forskningsarbeidet. På bakgrunn av dette er det viktig at forskeren tar bevisste valg og reflekterer rundt metodebruk (Halvorsen, 2016). Alt i alt sitter jeg igjen med et inntrykk av at begge metoder har gitt meg tilstrekkelig informasjon for å besvare oppgavens forskningsspørsmål, og at det ikke forekommer utpregede svakheter som i stor grad vil påvirke studiens resultater.

3.7.2.1 **Kvantitativ OCAI-undersøkelse**

OCAI er et ferdig utviklet kartleggingsverktøy, og er allerede testet og validert (Cameron & Quinn, 2013). Dette gjorde at jeg med sikkerhet kunne bruke verktøyet for å kartlegge nå-kultur og ønsket kultur blant informantene. Videre sikret kartleggingsverktøyet respondentens anonymitet og objektivitet. En annen positiv side ved OCAI-verktøyet er at det gir statiske svar som enkelt kan illustreres og analyseres. Dette medførte at jeg enkelt kunne sammenligne nå-kultur og ønsket kultur blant Generasjon Z, og fremlegge resultatene visuelt. Slik fikk jeg et mer helhetlig bilde av respondentenes synspunkter som dermed gjorde tolkningen av dataen mer innlysende (Jacobsen, 2015). Undersøkelsen ble gjennomført elektronisk. Det ga informantene mulighet til å selv bestemme når de ønsket å gjennomføre undersøkelsen, slik at de kunne sikre seg å være i trygge omgivelser der svarene ikke ble påvirket av dem rundt.

En svakhet ved kvantitative studier er at svarene er ofte overfladiske og dermed kan gi liten forståelse for fenomenet som studeres. På bakgrunn av dette valgte jeg i tillegg å benytte meg av kvalitative intervju (Jacobsen, 2015). En svakhet ved gjennomføringen og det forhåndsbestemte utvalget var at det begrenset antallet respondenter. Elektroniske undersøkelser gir rom for å distribuere til et stort antall undersøkelsesobjekter. Det at jeg begrenset undersøkelsen til allerede utvalgte bedrifter gjorde at jeg fikk et lavere antall respondenter - noe som påvirker oppgavens representativitet.

3.7.2.2 **Kvalitative gruppeintervju**

Bakgrunnen for valg av gruppeintervju var ønsket om å innhente et bredt spekter av informasjon på kort tid, i tillegg til en antakelse om at en intervjusituasjon muligens kunne virke skremmende på de unge informantene. Ved å innkalle til gruppeintervju ønsket jeg å legge til rette for en uformell setting som ville gi informantene trygghet til å snakke fritt og åpent.

Gruppeintervjuene ble gjennomført for å stimulere til diskusjon og åpenhet, men i enkelte tilfeller kan gruppeintervju ha motsatt effekt. Det må alltid tas høyde for at svarene kan påvirkes av de andre deltakerne (Halvorsen, 2016). På bakgrunn av dette forsøkte jeg å stille gode oppfølgings spørsmål i et forsøk på å etterprøve om en uttrykt mening så ut til å stemme.

Fordelen med intervju som metode er at den ikke anvender fastsatte svar. Dermed legger metoden få føringer for empirien. Dette ga meg mulighet til å hente ut informantenes individuelle og unike forståelse av kulturen (Jacobsen, 2015). Jeg opplevde at intervjuguiden fungerte hensiktsmessig og ga rom for at samtalene kunne utvikle seg naturlig, samtidig som den sikret at alle de nødvendige emnene ble dekket. Sammenlignet med spørreundersøkelsen, ga de to intervjuene meg et grundigere og mer realistisk innblikk i generasjonens holdninger til organisasjonskultur, samt kunnskap om bakgrunnen for personenes meninger. Jeg opplevde at minigruppene ga rom for informasjon som ikke ville kommet til overflaten dersom jeg hadde intervjuet informantene en og en. Dette fordi gruppe medlemmene hadde mulighet til å følge opp og komme med innvendinger om opplysninger andre i gruppen fremla. Dette skapte en naturlig og god flyt i intervjuet - noe jeg mener hadde en positiv innvirkning på det gjensidige forholdet mellom meg som intervjuer og intervjuobjektene. Jeg opplevde at informantene lett åpnet seg. Dette ga meg mer rom for å notere. I tillegg ga det meg store mengder informasjon, samt ulike synspunkt og begrunnelser knyttet til de ulike uttalelsene. Dette resulterte i et mer helhetlig bilde av arbeidssituasjonen og informantens forhold til organisasjonskultur.

På den andre siden medførte gruppeintervjuene at enkelte svar ble lange og beveget seg utenfor det som skulle studeres. Dermed måtte jeg til tider presse intervjuene litt for å få mer tydelige svar, og for å sikre at jeg rakk å komme gjennom alle spørsmålene innenfor den gitte tidsrammen.

Intervjuobjektene vil påvirke gruppens dynamikk og empiriske funn. Det er ikke uvanlig at det er de med mest fremtredende meninger som velger å takke ja til deltakelse. Den kan enten stimulere til åpenhet eller føre til at enkeltes meninger blir dominerende (Halvorsen, 2016; Jacobsen, 2015). Det ene intervjuet krevde litt arbeid for å sikre at alle informantene slapp til med sine meninger, men generelt sett var de overraskende flinke til å gi rom til hverandre. Dermed oppfattet jeg dynamikken som positiv, og informantene stilte med godt humør og ga utfyllende og gode svar. Jeg satt igjen med et inntrykk av at informantene åpnet seg i stor grad og ønsket å bidra i prosjektet. Likevel kan dette være mistolkning fra min side ettersom jeg ikke

vet noe om deres normale oppførsel. I ettertid ser jeg at det muligens ville vært fordelaktig å benytte taleopptak under de to gruppeintervjuene for å sikre korrekt gjengivelse og flere sitater.

3.7.3 Representativitet

Valget av gruppeintervju som metode er tatt med utgangspunkt i det faktum at forskningsprosjektet er en masteroppgave og dermed begrenser forskningen i tid og rom. På bakgrunn av dette fant jeg det hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene med grupper ettersom det ga meg mulighet til å innhente utdypende informasjon fra flere personer på kort tid. Jeg besluttet å intervjuer grupper fra to ulike bedrifter for å gi rom for sammenlikning og dermed øke muligheten for å trekke linjer mellom bestemte trekk ved organisasjonskultur og Generasjon Z sin tilhørighet til arbeidsplassen. Jeg antok at to ulike gruppeintervju ville medføre at flere positive kulturtrekk ble trukket frem, ikke bare de som var representert i den enkelt organisasjon. For å øke prosjektets representativitet valgte jeg å studere to ulike organisasjoner. Jeg sørget for at både jenter og gutter var noenlunde likt representert og plukke ut informanter med ulik alder (innenfor Generasjon Z).

Likevel må jeg understreke at synpunktene som ble framlagt av de ti informantene i gruppeintervjuene ikke nødvendigvis vil være representative for en hel generasjon. Jeg snakket med gode nøkkelpersoner som var åpne og bidro med utfyllende svar, men det er likevel ingen garanti for at deres uttalelse kan generaliseres. Ettersom jeg begrenset distribusjonen av OCAI-undersøkelsen til de to utvalgte bedriftene fikk jeg innhentet 17 svar - noe som igjen påvirker oppgavens representativitet. Jeg innser i ettertid at det ville vært hensiktsmessig å distribuere OCAI-undersøkelsen til et større antall respondenter for et mer representativt utvalg.

3.7.4 Validitet og reliabilitet

Hensikten med et forskningsprosjekt er å tilegne seg kunnskap som kan belyse prosjektets problemstilling. Dermed må forskere tilrettelegge for å minimere utfordringer knyttet til prosjektets gyldighet (validitet) og dets pålitelighet (reliabilitet). Forskere bør så langt det lar seg gjøre unngå feil, misforståelser - altså manglende validitet og reliabilitet. Dette er for å sikre at svarene er gyldige og kan stoles på (Jacobsen, 2015). For at forskningsprosjektet skal kunne brukes som beslutningsgrunnlag for en organisasjon krever oppgaven derfor høy validitet og reliabilitet. Utfordringen ligger i å skaffe seg en oversikt over dataen som er relevant for

problemstillingen (validitet), og samle den inn på en pålitelig måte (reliabilitet) (Halvorsen, 2016). Under utdypes de to begrepene med tilhørende refleksjoner knyttet til studien.

3.7.4.1 Validitet

Oppgavens validitet omhandler hvorvidt undersøkelsen faktisk måler det den har til hensikt å måle, altså hvor relevant dataen er for problemstillingen (Halvorsen, 2016; Johannessen et al., 2016).

Det er utarbeidet flere måleinstrumenter som kan anvendes for å måle organisasjonskultur. Derfor har jeg valgt å basere forskningsprosjektet på det allerede eksisterende måleinstrument Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Kvaliteten på spørsmålene er allerede sikret gjennom tidligere testing og validering. Ettersom jeg anvendte et allerede eksisterende spørreskjema, en solid metode som er utarbeidet etter flere år med forskning, anser jeg validiteten som høy (Cameron & Quinn, 2013). Videre var intervjuguiden grundig utformet og egnet seg godt for å innhente hensiktsmessig empiri. Intervjuguiden var svært hjelpsom under intervjuprosessen og spørsmålene dekke de områdene som belyses av forskningsspørsmålet «*Hvilke kulturuttrykk anses som attraktive blant Generasjon Z?*». Jeg fant derfor at validiteten var høy ettersom det empiriske materialet som ble innhentet var relevant for problemstillingen og var godt egnet til å besvare forskningsspørsmålet. Det empiriske materialet fungerte altså hensiktsmessig og målte det problemstillingen hadde til hensikt å måle.

3.7.4.2 Reliabilitet

Reliabiliteten måler nøyaktigheten av dataen som brukes, samt måten den er samlet inn og bearbeidet på. Reliabiliteten angir slik om undersøkelsen er et uttrykk for den virkelige situasjonen, og i hvilken grad resultatene kan etterprøves (Johannessen et. al., 2016; Halvorsen, 2016).

Tiltak som kan ha vært med å øke reliabiliteten er som følger:

- Problemstillingen, med tilhørende forskningsspørsmål, søkte informasjon om personlige følelser, holdninger og verdier. OCAI-undersøkelsen gjorde det mulig å kartlegge dette på en effektiv måte, gjennom statiske svar som enkelt kunne illustreres (Jacobsen, 2015).

- Jeg benyttet meg av primærdata og hadde direkte kontakt med undersøkelsesobjektene. Dermed hadde jeg kontroll over bearbeidelsen av informasjonen, og kunne slik hindre feil eller mangelfullt resultat (Halvorsen, 2016).
- Jeg kontaktet informantene direkte og måtte dermed ikke gjennom mange ledd for å få tak i informasjon (Halvorsen, 2016).
- Det lave antallet respondenter (17 stykker) på OCAI-undersøkelsen gjorde at jeg kan være tilnærmet sikker på å ha registrert dataen nøyaktig.
- Jeg benyttet meg av kvalitative gruppeintervju for å etterprøve dataen som ble innhentet gjennom OCAI-undersøkelsen. Slik fikk jeg et grundigere innblikk i funnene fra OCAI-undersøkelsen, samt dypere informasjon om informantenes følelser, holdninger og verdier (Halvorsen, 2016).
- Intervjuguiden inneholdt flere spørsmål knyttet til hver dimensjon. Flere spørsmål om samme variabel vil avsløre om respondentene gir konsekvente svar, og dermed minke påvirkningskraften fra de andre i gruppen (Halvorsen, 2016).
- All informasjon ble behandlet anonymt. Anonymitet vil i mange tilfeller hindre falske resultat og medfører åpenhet blant deltakerne. Slik kunne jeg unngå at deltakerne tilpasset deres svar i frykt for negative konsekvenser på bakgrunn av deres bidrag i forskningsprosjektet (Jacobsen, 2015).

Jeg har valgt å vurdere informantene som gyldige kilder ettersom de svarte på spørsmål omkring egne erfaringer. Valget om å benytte gruppeintervjuer har gitt meg en viss pålitelighet til informantene ettersom det var flere til stede som kunne bekrefte og avkrefte hverandres utsagn, men det er fortsatt ingen garanti for at hverken den kvalitative dataen eller informasjonen som ble oppgitt i OCAI-undersøkelsen er sann. Jeg ønsker å understreke at jeg har gjort mitt beste for å sikre at registreringen av dataen fra de to gruppeintervjuene ble riktig og nøyaktig, men at dette var en utfordrende prosess ettersom begge intervjuene varte rundt en time hver og dermed inneholde store mengder data som skulle kodes og tolkes.

3.8 Forskningsetikk

Samfunnsvitenskapelige forskningsprosjekt kan medføre konsekvenser for både samfunn og undersøkelsesobjekter (Jacobsen, 2015). I den forbindelse er det særlig fire forskningsetiske krav som gjør seg gjeldende: informert samtykke, anonymitet, krav på privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt.

3.8.1 Informert samtykke

Kravet om informert samtykke innebærer følgende fire hensyn: kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse (Jacobsen, 2015).

3.8.1.1 Kompetanse

Kompetanse innebærer at alle personer som undersøkes skal være i stand til å avgjøre om de ønsker å delta i undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Alle respondenter og intervjuobjekter var over 18 år og var i stand til å overveie om de ønsket å delta eller ikke.

3.8.1.2 Frivillighet

Personer som undersøkes står fritt til å velge om de ønsker å delta og skal ta beslutningen uten press fra omgivelsene (Jacobsen, 2015). Respondentene ble kontaktet direkte slik at de selv fikk avgjøre om de ønsket å delta uten at andre hadde innsyn i våres meldingsutveksling. OCAI-undersøkelsen ble distribuert til et bestemt utvalg respondenter, men det var ingen krav om å gjennomføre spørreundersøkelsen. Gruppeintervjuene var satt sammen av personer fra de to bedriftene som selv meldte interesse om å delta.

3.8.1.3 Full informasjon

Deltakerne har krav på full informasjon om forskningsprosjektets hensikt, eventuelle ulemper og fordeler prosjektet kan medføre og hvordan dataen vil bli behandlet (Jacobsen, 2015). I forkant av de to undersøkelsene ble det sent ut et informasjonsskriv (vedlegg 1) som omhandlet disse emnene. Skrivet forklarer forskningsprosjektets hensikt, hvordan dataen vil bli behandlet, redegjør for anonym deltakelse og deres mulighet til når som helst å endre eller trekke tilbake informasjon de har bidratt med. I tillegg fikk deltakerne kontaktinformasjonen min slik at de når som helst kunne kontakte meg ved eventuelle spørsmål knyttet til prosjektet.

3.8.1.4 Forståelse

Videre er det en nødvendighet at deltakerne i prosjektet har forstått den gitte informasjonen (Jacobsen, 2015). Jeg forsøkte å sikre deltakernes forståelse rundt prosjektet ved å sende ut informasjonsskriv i forkant av undersøkelsene. I tillegg ble alle intervjuobjektene kontaktet i forkant av intervjuene for å sikre at det ikke oppstod misforståelser underveis.

3.8.2 Anonymitet

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) forklarer at anonymitet innebærer at «de som deltar i en undersøkelse, skal kunne delta i forvissing om at det ikke kommer ut informasjon som kan tilbakeføres til dem» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011: 100). Det har vært essensielt for meg å holde mine informanter anonyme. All informasjon som ble innhentet fra deltakerne er anonym, og den kan ikke spores tilbake til enkeltindivider. Anonymitet har vært en forutsetning for å etablere nødvendig legitimitet og tillit hos informantene. En fordel med å behandle informasjonen anonymt er at det hindrer falske resultat ettersom anonymitet medfører åpenhet blant deltakerne. Slik vil du kunne unngå at deltakerne ikke tilpasser deres svar i frykt for negative konsekvenser på bakgrunn av deres uttalelser i forskningsprosjektet. Likevel vil det være mulighet for at deltakere kan kjenne igjen egne sitater, men utsagnene vil ikke kunne føres tilbake til dem på noen måte. For å sikre anonymitet har jeg videre valgt å unngå bruk av kjønnsdefinerende pronomener (han og hun) i analysen. Forskningsprosjektet er uavhengig av kjønn og dette vil dermed ikke påvirke studiens analyse (Jacobsen, 2015).

3.8.3 Krav på privatliv

Kravet om privatliv omhandler deltakernes frie vilje til å selv velge hva som føles som sensitiv og privat informasjon (Jacobsen, 2015). Prosjektets undersøkelser krever ingen sensitive opplysninger annet enn refleksjoner rundt hvordan informantene selv opplever organisasjonskultur. Begge undersøkelser er basert på frivillig deltakelse og informantene valgte selv hvilken informasjon de ønsket å dele. De to metodene sikret videre at all informasjon ble anonymisert.

3.8.4 Krav til å bli korrekt gjengitt

Når data analyseres, så vil den reduseres og dermed aldri være en fullstendig gjengivelse av informantenes synspunkt. Likevel skal en forsker sørge for at resultatene som kommer frem under forskningsprosjektet gjengis på en rettmessig måte (Jacobsen, 2015). Jeg ønsker å understreke at jeg har gjort mitt beste for å sikre registreringen av data. Det lave antallet respondenter (17 stykker) på OCAI-undersøkelsen ga meg mulighet til å sikre at registreringen av dataen fra undersøkelsen ble nøyaktig. Registreringen av data fra gruppeintervjuene var noe mer utfordrende da disse inneholdt store mengder data. Jeg har forsøkt å gjengi dataen mest mulig rettmessig under drøftinger og analyser.

3.9 Meldeplikt

Ifølge Norsk Senter For Forskningsdata (NSD) vil «en behandling regnes som anonym dersom det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner på noe tidspunkt av datainnsamlingen. Dersom du kun skal behandle anonyme opplysninger, skal du ikke melde prosjektet til NSD.» (NSD, 2022). Videre legges det frem mulige fremgangsmåter for å unngå behandling av personopplysninger. For de kvalitative intervjuene har jeg benyttet meg av følgende løsning; «ved intervju og observasjon registreres data kun i form av notater (ikke lydopptak).» (NSD, 2022). Se kapittel 3.6.2 *Gruppeintervju* for utdypende informasjon om den praktiske gjennomføringen. Jeg vil understreke at den digitale plattformen zoom har ende- til ende kryptering. For den kvantitative spørreundersøkelsen har jeg benyttet meg av følgende løsning; «Nettbaserte spørreskjema må bruke anonym løsning (bl.a. at respondentens epost-/IP-adresse ikke på noe tidspunkt knyttes til spørreskjema), og at selve spørreskjemaet ikke inneholder spørsmål om identifiserende opplysninger.» (NSD, 2022). Se kapittel 3.6.1 *OCAI-spørreundersøkelse* for utdypende informasjon om den praktiske gjennomføringen. Forskningsprosjektet er altså gjennomført uten behandling av personopplysninger. På bakgrunn av dette er prosjektet ikke meldt inn til NSD ettersom det ikke forekommer noen krav om meldeplikt (NSD, 2022).

3.10 Oppsummering av metodevalg

I dette kapittelet har jeg redegjort for hvilke metoder jeg har benyttet for å skaffe ny kunnskap i sammenheng med mitt forskningsprosjekt. Hensikten med bruk av metodetriangulering var å sørge for nøyaktig og nyansert empiri til videre bruk. OCAI-undersøkelsen skulle kartlegge nåværende og ønsket kultur med tanke på de fire kultyrtyperne. Gruppeintervjuene skulle tilføre dybdeforståelse ved å avdekke kulturtrekkene som anses som positive av Generasjon Z, altså hvilke trekk ved organisasjonskultur som angivelig kan forebygge jobbskifte blant Generasjon Z. Gruppeintervjuene ga meg også mulighet til å verifisere dataen jeg samlet inn i OCAI-undersøkelsen ved å stille kontrollspørsmål, i tillegg til å utdype svarene slik at jeg fikk en mer detaljert forståelse av fenomenet.

4 Empiriske funn

Gruppeintervjuene og OCAI-spørreundersøkelsen medførte verdifull informasjon knyttet til de fire kulturtypene (kapittel 2.3) og de underliggende dimensjonene (kapittel 2.4.1). I dette kapittelet vil jeg presentere og redegjøre for resultatene etter datainnsamlingen. Funnene vil knyttes opp mot tilhørende forskningsspørsmål. Først vil jeg vise resultatene fra OCAI-undersøkelsen. De kvantitative resultatene vil bidra med kartleggende funn knyttet til (1) *Hvordan oppfatter Generasjon Z deres nåværende organisasjonskultur?* og (2) *Hva er Generasjon Z sin foretrukne organisasjonskultur?* Deretter presenterer jeg de kvalitative funnene knyttet opp mot forskningsspørsmålet (3) *Hvilke kulturuttrykk anses som attraktive blant Generasjon Z?* for så å diskutere den overordnede problemstillingen: *Hvordan kan organisasjoner tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z?*

4.1 Kvantitative resultater fra OCAI-undersøkelsen

I denne delen vil jeg presentere de empiriske funnene som ble innhentet gjennom OCAI-undersøkelsen. Undersøkelsen ble sendt ut elektronisk og besvart av 17 ansatte, 12 stykker på vegne av Bedrift 1 og 5 stykker på vegne av Bedrift 2. Respondentene ble først bedt om å vurdere deres nåværende kultur. Deretter skulle de gi uttrykk for hvordan deres idealkultur ser ut. Spørreskjemaet bestod av 6 spørsmål som hver inneholdt 4 utsagn (svaralternativer). For hvert spørsmål skulle respondentene fordele 100 poeng mellom alternativene. Utsagnet som i størst grad stemte overens med organisasjonskulturen skulle få høyest antall poeng, og utsagnet som i minst grad stemte overens med kulturen skulle tilegnes den laveste poengsummen.

4.1.1 Hva er Generasjon Z sin nåværende organisasjonskultur?

Under følger en fremstilling av Generasjon Z sin nå-værende kultur. Presentasjonen baserer seg på dataen jeg har innhentet gjennom OCAI-spørreundersøkelsen. Svarene fra Bedrift 1 og Bedrift 2 vil først fremstilles hver for seg. Siden vil jeg komme med en sammenligning av de to kulturprofilene. Hensikten med kartleggingen av nå-kultur var å undersøke eventuelle sammenhenger mellom kulturen og antallet unge ansatte, i tillegg skulle det bidra med å knytte uttalelser i gruppeintervjuene til bestemte kulturprofiler for å få en dypere forståelse.

4.1.1.1 Nåværende kultur i Bedrift 1

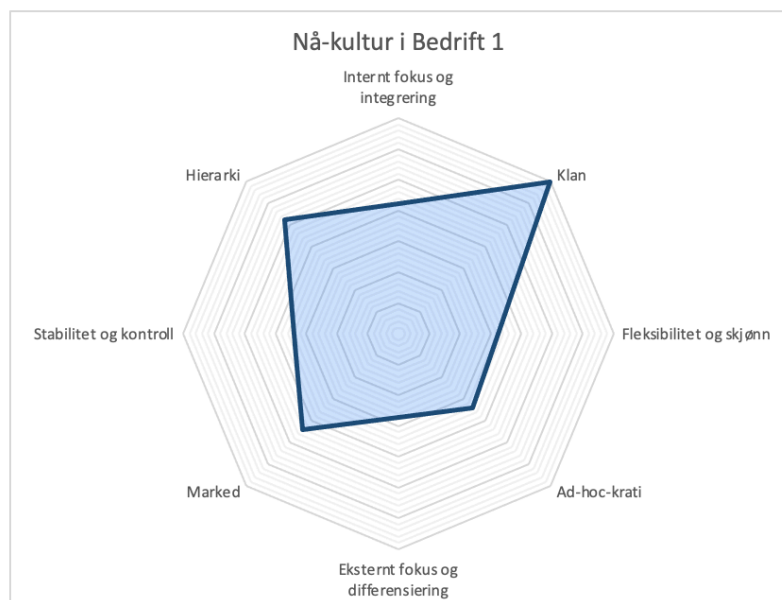
For å få et bilde av den overordnede kulturprofilen i Bedrift 1 regnet jeg ut gjennomsnittsvaret til respondentene. Oversikten over nå-kulturen i Bedrift 1 vises under:

Nå-kultur i Bedrift 1	
Klan	34,7
Ad-hoc-krati	17,3
Marked	21,4
Hierarki	26,6

Tabell 3: Nå-kultur i Bedrift 1

Gjennomsnittsvarene viser at det er klan-kulturen som er dominerende i Bedrift 1. Kulturtrekk fra klan-kulturen utgjør hele 34,7 prosent av organisasjonens kultur. Videre er kulturen også preget av hierarki. Hierarkiske kulturtrekk utgjør 26,6 prosent av organisasjonskulturen. Respondentene har svart at Marked (21,4%) og Ad-hoc-krati (17,3%) er de to kulturtypene som er minst fremtredende i bedriften.

Videre la jeg dataen inn i et Excel-diagram for en visuell fremstilling av Bedrift 1 sin kulturprofil. Illustrasjonen følger nedenunder:



Figur 9: Nå-kultur i Bedrift 1

Figur 10 viser gjennomsnittet av svarene til respondentene i Bedrift 1. Alle de kulturelle typene gjør seg fremtredende i figuren, men det er en klar dragning mot klan- og hierarkisk kultur.

Figuren illustrerer en balanse mellom stabilitet og kontroll på den ene siden og fleksibilitet og skjønn på den andre, mens det interne fokuset dominerer over det eksterne. Markedskulturen er godt representert, noe som gir mening ettersom det er sterk konkurranse på dagens arbeidsmarked. Den minst fremtredende kulturen er ad-hoc-kratiet som utgjør 17,3 prosent av bedriftens organisasjonskultur.

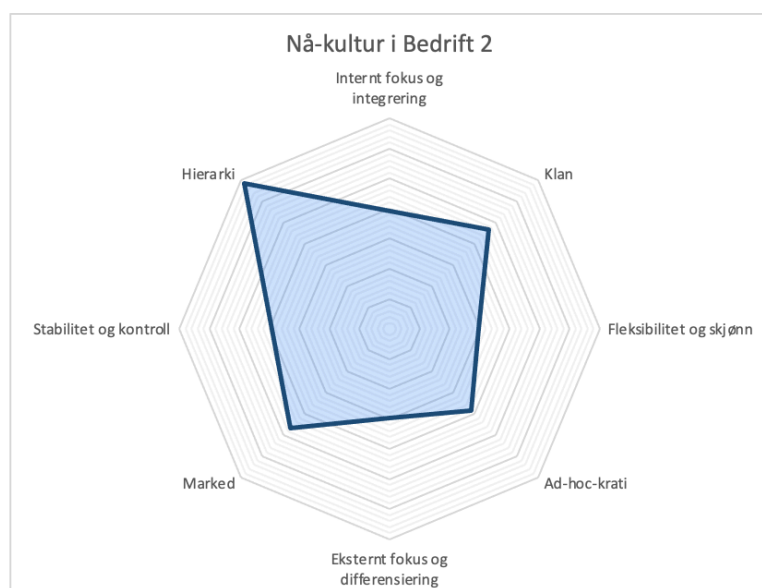
4.1.1.2 Nåværende kultur i Bedrift 2

Jeg gjorde tilsvarende med empirien knyttet til Bedrift 2 sin nåværende kultur. Gjennomsnittsvarene for kulturprofilen følger under:

Nå-kultur i Bedrift 2	
Klan	23,8
Ad-hoc-krati	19,5
Marked	23,2
Hierarki	33,5

Tabell 4: Nå-kultur i Bedrift 2

Tabellen viser at hierarkiske kulturtrekk utgjør hele 33,5 prosent av kulturen. Videre er det en jevn balanse mellom Klan- og markedskulturen som begge utgjør rett over 23 prosent av organisasjonskulturen til Bedrift 2. Igjen er Ad-hoc-krati-kulturen den som er lavest representert med sine 19,5 prosent. Videre følger en illustrasjon av Bedrift 2 sin nåværende kulturprofil:



Figur 10: Nå-kultur i Bedrift 2

Figur 11 er noenlunde kvadratisk, men illustrasjonen viser tydelig at de hierarkiske kulturtrekkene dominerer i organisasjonen. Det er ikke overraskende at kulturen i stor grad preges av hierarki ettersom bemanningsbyråer ofte har gode systemer og rutiner for hvordan kandidater skal velges ut (Guru, 2019). Igjen viser illustrasjonen at det er Ad-hoc-kрати-kulturen som er dårligst representert. Videre preges bransjen av høy konkurranse og det er derfor naturlig at markeds-kulturen er høyt representert (23,2%) også i denne bedriften. Hakket over markeds-kulturen ser vi klankulturen som utgjør cirka 24 prosent av organisasjonskulturen. Til slutt ser vi at internt fokus og kontroll er det som preger organisasjonens kultur, fremfor fleksibilitet og skjønn.

4.1.1.3 Sammenligning av nå-kultur

De to figurene over er en visuell framstilling av hvordan de ansatte opplever organisasjonskulturen. På tross av å være bedrifter i to ulike bransjer ser de to organisasjonene ut til å preges av flere av de samme kulturtrekkene. Begge illustrasjoner viser et ganske kvadratisk bilde av organisasjonskulturen, der alle de fire kulturelle typene gjør seg synlige. Vi ser at ad-hoc-kрати-kulturen er den minst representerte kulturtypen i begge organisasjoner. Begge bedrifter ser videre ut til å være preget av sterk konkurranse og har et tydelig fokus på marked. En annen likhet er at organisasjonene ser ut til å ha et internt fokus.

På den andre siden er det en tydelig forskjell når det kommer til stabilitet og kontroll versus fleksibilitet og skjønn. Der Bedrift 1 har en jevn balanse mellom kontroll og fleksibilitet, har Bedrift 2 et tydelig fokus på stabilitet. Som nevnt tidligere vil nok bransjen være noe av årsaken til dette fokuset grunnet tydelige systemer og rutiner for hvordan arbeid skal gjennomføres.

4.1.2 Hva er foretrukket organisasjonskultur for Generasjon Z?

Dette kapittelet presenterer dataen fra OCAI-spørreundersøkelsen som gir uttrykk for Generasjon Z sin foretrukne organisasjonskultur. Som i forrige kapittel vil svarene fra Bedrift 1 og Bedrift 2 først fremstilles hver for seg. Siden vil jeg sammenligne svarene og komme med en fremstilling av en idealkultur basert på empirien jeg har innhentet. Hensikten er å gi en visuell fremstilling av hvordan en foretrukket organisasjonskultur ser ut for Generasjon Z, uavhengig av bedriften. Respondentene fikk derfor beskjed om å se bort fra deres nåværende arbeidsplass under denne delen av spørreundersøkelsen. De ble bedt om å svare utfra hva de anså som en ideell organisasjonskultur, uavhengig av arbeidsstedet.

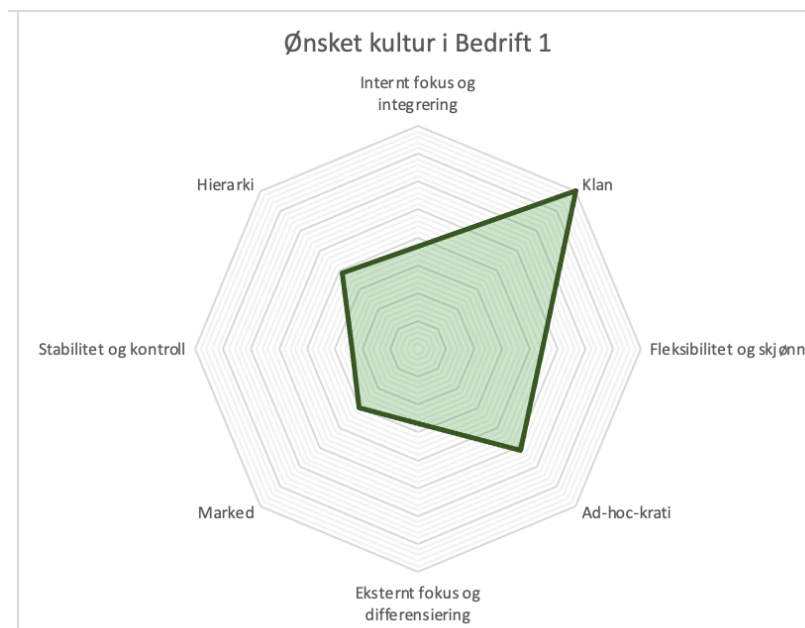
4.1.2.1 Bedrift 1: Foretrukket organisasjonskultur

For å få et bilde av den foretrukne kulturprofilen i Bedrift 1 regnet jeg ut gjennomsnittsvaret til respondentene. Nedenunder følger tabellen med Bedrift 1 sin svarprosent for hver kulturtype:

Foretrukket kultur i Bedrift 1	
Klan	39,8
Ad-hoc-krati	26,2
Marked	15
Hierarki	19

Tabell 5: Foretrukket organisasjonskultur i Bedrift 1

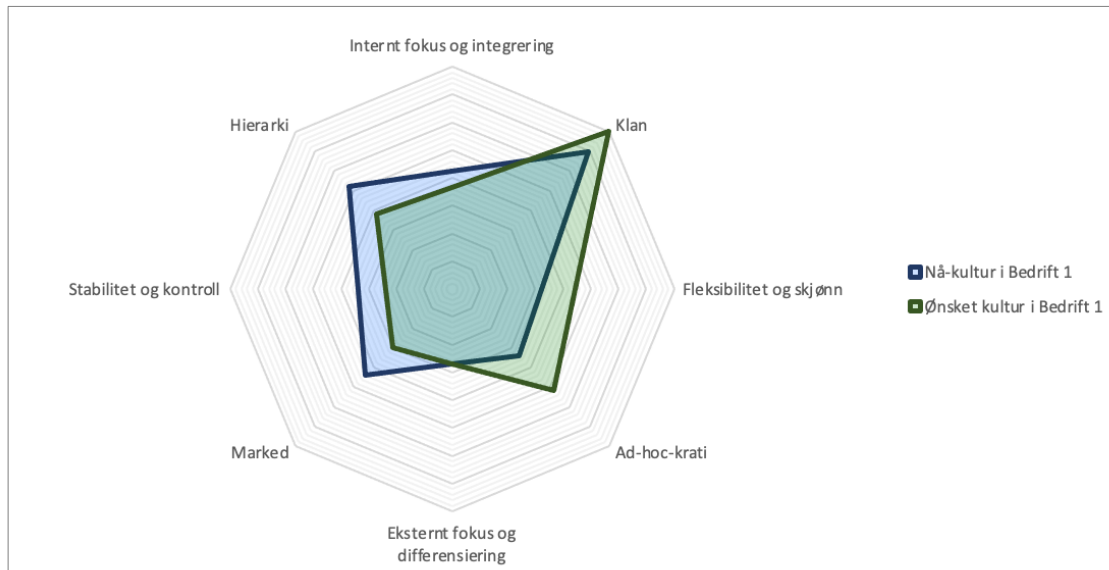
Tabellen viser at klankulturen (39,8 prosent) er en klar favoritt blant Generasjon Z med over dobbelt så mange poeng som både markedskulturen (15 prosent) og den hierarkiske kulturen (19 prosent). Etter egenskapene til klankulturen ser Generasjon Z ut til å foretrekke de kulturelle trekkene Ad-hoc-kratiet har å by på. En visuell fremstilling av resultatene kan ses under:



Figur 11: Ønsket kulturprofil i Bedrift 1

Figuren maler et tydelig bilde av det utbredte ønsket om klankultur med gode innspill fra ad-hoc-kratiet. I jobbsammenheng ser dermed Generasjon Z ut til å legge stor vekt på fleksibilitet og skjønn, og ønsker ikke i like stor grad å bli kontrollert. De ønsker en blanding av internt fokus med integrering og eksternt fokus med differensiering, men ønsker at hovedfokuset skal være på det interne.

Videre har jeg laget en figur som viser både nåværende og foretrukket kultur blant Generasjon Z for å illustrere gapet mellom de to kulturprofilene til Bedrift 1.



Figur 12: Nåværende og ønsket kultur i Bedrift 1

Den blå figuren viser nåværende kultur, mens den grønne kulturen viser hvordan en ønsket kultur ville sett ut. Vi ser at Bedrift 1 ser ut til å vektlegge mange av de samme tingene som Generasjon Z ser etter i en ideell organisasjonskultur. Fokuset er nogenlunde det samme med en balanse mellom integrering og differensiering. Likevel ser vi at generasjonen ønsker mindre stabilitet og kontroll, og større vekt på fleksibilitet og skjønn. De ønsker hovedsakelig flere trekk fra Klan-kulturen og Ad-hoc-kratiet, og mindre hierarki- og markeds kultur.

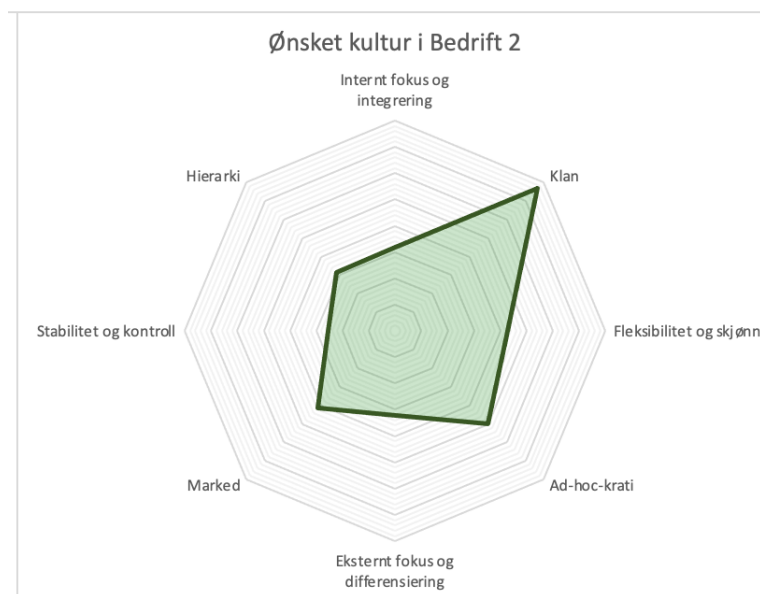
4.1.2.2 Bedrift 2: Foretrukket organisasjonskultur

Tabellen under er en fremstilling av resultatene fra OCAI-undersøkelsen med utgangspunkt i Bedrift 2 sine svar. Utregningen viser den gjennomsnittlige poengsummen for hver kulturtype utfra en skala på 100 poeng.

Foretrukket kultur i Bedrift 2	
Klan	38,3
Ad-hoc-krati	26,7
Marked	18,1
Hierarki	16,9

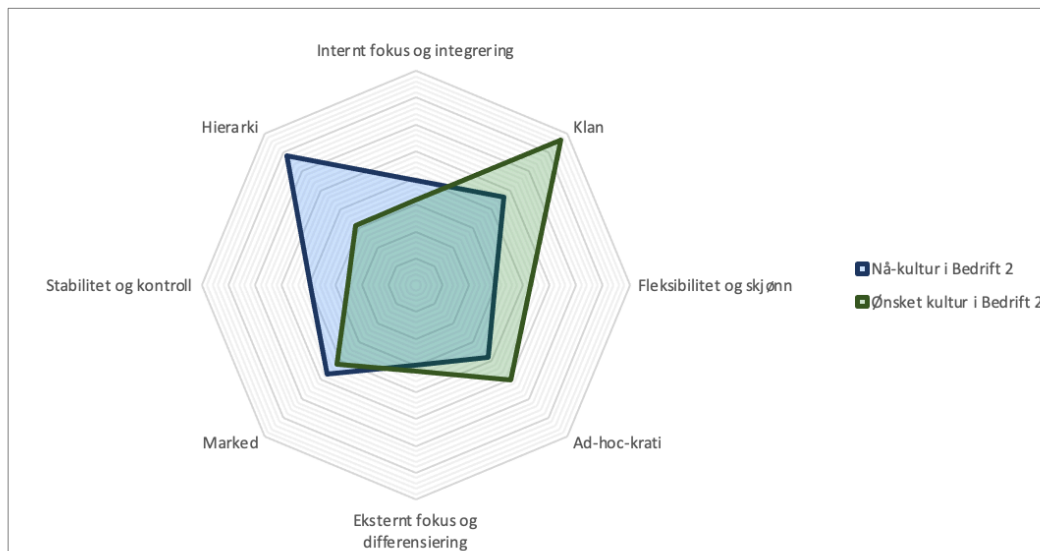
Tabell 6: Foretrukket organisasjonskultur i Bedrift 2

Igjen ser vi at klan-kulturen gjør seg fremtredende med hele 38,3 prosent av den foretrukne organisasjonskulturen. Etter klankulturen følger ad-hoc-kratiet med 26,7 prosent av poengene. Nederst finner vi markedskulturen (18,1 prosent) og hierarkiet (16,9 prosent). Generasjon Z ønsker dermed at trekkene fra markedskulturen og hierarkiet skal utgjøre mindre enn en femtedel av kulturprofilen. Kulturprofilen for ønsket organisasjonskultur ser du nedenfor:



Figur 13: Ønsket kulturprofil i Bedrift 2

Illustrasjonen gjøre det enda tydeligere hvor dominerende ønsket om en klan- og ad-hoc-kultur er blant generasjonen. Over ser vi nok en gang balanse mellom det interne og det eksterne, og et uttrykt ønske om en blanding av differensiering og integrering. De unge i Bedrift 2 foretrekker sterkt fokus på fleksibilitet og skjønn, og vil i liten grad at kulturen skal preges av stabilitet og kontroll. Dette er tydelig forskjell fra nå-kulturen i Bedrift 2. For å illustrere forskjellen har jeg plottet inn nåværende kultur og foretrukket kultur i samme figur (se neste side).

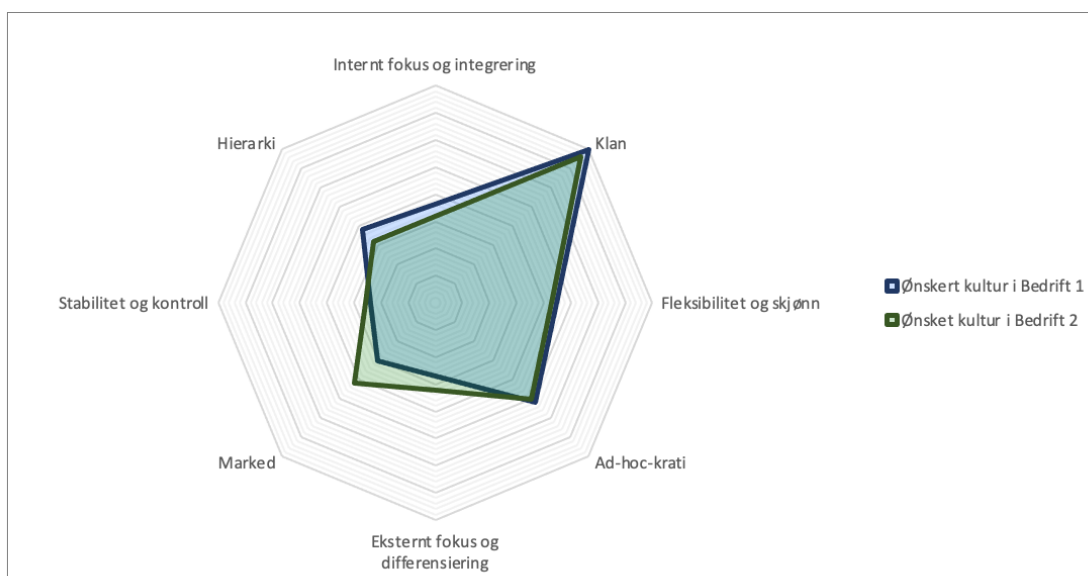


Figur 14: Nåværende og ønsket kultur i Bedrift

Figur 15 gir et klart bilde av forskjeller i nå-kulturen og den kulturen de unge i bedriften ideelt sett ønsker å være en del av. Ut fra illustrasjonen over ser vi at de to figurene representerer to ulike ytterpunkter. Den største forskjeller er at nå-kulturen vektlegger en hierarkisk-kultur med internt fokus og stabilitet. En ønsket kultur vil derimot sette et større søkelys på fleksibilitet og skjønn i form av en klan-fokusert organisasjonskultur.

4.1.2.3 Idealkultur

For et tydelig bilde av Generasjon Z sine ønsker for den organisatoriske kulturen har jeg samlet foretrukket kultur hos Bedrift 1 og Bedrift 2 i samme figur. Den blå figuren er et uttrykk for ønsket kultur hos de ansatte i Bedrift 1 og den grønne figuren skisserer ønsket organisasjonskultur hos Bedrift 2.



Figur 15: Ønsket kultur blant Generasjon Z

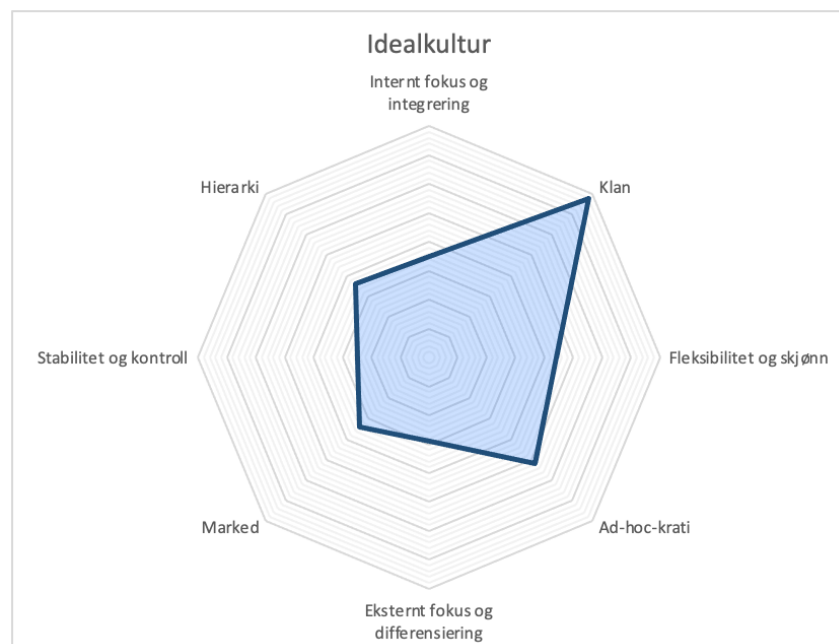
Fremstillingen på forrige side viser ingen store avvik mellom foretrukket organisasjonskultur i Bedrift 1 og Bedrift 2. Alt i alt finner jeg at de to kulturprofilene er overraskende like. Jeg forventet å se likheter, men forventet ikke å se så stor enighet rundt hvordan en ideell organisasjonskultur ser ut. Funnene fremmer en antakelse om at de unge arbeidstakere i stor grad er ute etter samme kulturtype i jakten på «drømme-jobben».

Jeg regnet ut gjennomsnittet av alle svarene fra OCAI-undersøkelsen for å få et bilde av Generasjon Z sin idealkultur. Poengsummen (av 100) for hver kulturtype ble som følger:

Idealkultur	
Klan	39,05
Ad-hoc-krati	26,45
Marked	16,55
Hierarki	17,95

Tabell 7: Idealkultur

Videre brukte jeg utregningene fra tabell 7 for å visualisere Generasjon Z sin idealkultur:



Figur 16: Kulturprofil – Idealkultur for Generasjon Z

Figuren over symboliserer det som kan anses å være idealkulturen for Generasjon Z. Formen er tydelig preget av et sterkt ønske om klankultur. Kulturtypen klan fikk en samlet poengsum på 39,05, og de tilhørende kulturtrekkene utgjør dermed tilnærmet 40 prosent av idealkulturen. I foretrukket situasjon er det altså gitt absolutt høyest score til utsagnene som beskriver trekk

ved klankulturen. «Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en utvidet familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv», «Ledelsen er i hovedsak ansatt for å veilede, tilrettelegge eller ivareta de ansatte» og «Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av de ansatte, teamarbeid, ansattes forpliktelse til organisasjonen og ivaretagelse av folk» er eksempler på utsagn som representerte klan-kulturen i spørreundersøkelsen, og som respondentene dermed mener bør kjennetegne organisasjonen. Videre viser figuren at generasjonen mener nå-kulturen er for sterkt preget av hierarki, og at mye av dette fokuset i stedet bør rettes mot ad-hoc-kratiet. «Organisasjonen er et dynamisk (fleksibelt) sted og har en entreprenørånd. Folk er villige til å ta en sjans og ta risiko.» er beskrivende for ad-hoc-krati-kulturen sine fremtredende kjennetegn i OCAI-spørreundersøkelsen. Dermed ser Generasjon Z ut til å ønske mer eksternt fokus og differensiering, i tillegg til mindre stabilitet og kontroll.

Oppsummert bør organisasjonskulturen ideelt sett vektlegge integrering, fleksibilitet og skjønnsutøvelse for å tiltrekke seg og holde på Generasjon Z.

4.2 Hvilke kulturuttrykk anses som attraktive blant Generasjon Z?

I dette kapittelet vil jeg fremlegge og analysere empirien jeg innhentet gjennom de kvalitative gruppeintervjuene. Analysen tar utgangspunkt i de seks kulturelle dimensjonene. Hensikten er å fremlegge konkrete kulturtrekk som Generasjon Z anser som attraktive. For å besvare forskningsspørsmålet vil jeg trekke frem de kulturelle elementene som i størst grad ble trukket frem som positive under de to gruppeintervjuene.

4.2.1 Dominerende kjennetegn

4.2.1.1 Samhold

Begge organisasjonene hadde høy grad av samhold, og begge grupper anså dette som et positivt og attraktivt kulturtrekk. Samhold er ifølge informantene med på å skape gode relasjoner til kollegaer, samt gjør det gøy å komme på jobb. Samhold medfører slik et ønske om å bli værende i organisasjonen. Dette kommer til uttrykk gjennom sitatene «Jeg mener organisasjonens viktigste oppgave er å skape samhold i utrettelse», «Hvis det er et sted jeg trives, så har jeg jo lyst å bli værende i lang tid» og «det var egentlig litt tilfeldig at jeg begynte å jobbe her. Men det er så godt samhold her, så nå vil jeg ikke risikerer å miste det».

Det uttrykkes et ønske om en organisasjon der alle kommer overens, og alle kan omgås alle. En av informantene forteller: «Jeg flyttet til ny by for å jobbe, så for meg var det helt essensielt med godt samhold og muligheten til å få seg venner gjennom jobben». Felles arrangementer og fester trekkes frem som gode tiltak for å øke samholdet. Her nevnes blant annet teambuilding, frisbeegolf, blå-tur, julebord, sommerfest, lønningspils og quiz som eksempler. Den samme informanten sier videre «noen av oss trener sammen. Det er skikkelig hyggelig». Et annet positivt aspekt ved felles arrangementer er at «felles opplevelser, gir felles ting å snakke om, som igjen styrker samholdet».

Avslutningsvis nevnes det også at Bedrift 1 er en organisasjon der de ansatte byr på seg selv, noe som ser ut til å påvirke samholdsfølelsen positivt. I tillegg medfører det at de ansatte bryr seg om hverandre og bedriften. «Det er jo som en skikkelig god vennegjeng, om jeg kan si det sånn» uttaler en av de ansatte.

4.2.1.2 Mangfold

«Kanskje litt lite mangfold» er det første negative aspektet som fremlegges med tanke på informantenes nåværende organisasjonskultur. Videre legger de til at det er viktig med et integrerende og inkluderende miljø. En organisasjon skal speile samfunnet, og mangfold er derfor viktig. De legger sterkt fokus på gjensidig respekt, og omtaler mangfold i rase, bakgrunn og erfaring som positivt. «Flere typer mennesker vil medføre mer variert kunnskap». På bakgrunn av denne uttalelsen ser informantene ut til å mene at en mangfoldig kultur med unge ansatte vil medføre «mye ny og viktig kunnskap. Hvert fall når det kommer til teknologi og sosiale medier».

4.2.2 Ledelse

4.2.2.1 Involvering

Begge grupper ga uttrykk for at involvering var et viktig kulturtrekk for å trives i jobben. Det ble uttalt at «det er viktig at ledelsen viser tillitt ved å involvere de ansatte». Informantene understrekte at ledelsen burde ha et bevist forhold til de ansatte, samt et bevist forhold til hvordan de involverer medarbeiderne. «De [ledelsen] må ha åpne øyne og se at vi er ressurser for bedriften. Altså personer de kan dra god nytte av hvis de husker å involvere oss». Deres nytteverdi var noe som så ut til å oppta informantene i stor grad. De hadde et sterkt ønske om å bidra positivt i organisasjonen.

Informantene uttrykket en forståelse for at kontroll og ledelse til en viss grad var nødvendig for å sikre organisasjonens effektivitet, men det ble uttalt at selv små former for involvering hadde en positiv effekt på deres lojalitet overfor bedriften. Uttalelser som «det er selvfølgelig mange rutiner, men de [ledelsen] spør meg av og til hva jeg vil gjøre, sånn at jobben blir litt tilpassa etter ønske», «vi får ikke bestemme, men de [ledelsen] er veldig åpne for at vi kommer med forslag» og «det er lett å si ifra dersom man tenker på noe eller har forslag til forbedringer» ble framlagt som eksempler på positiv lederstil. Særlig muligheten for å komme med forslag, samt følelsen av at stemmer og meninger ble hørt, ansås som betydningsfulle kulturelle element. Det hele bunnet ut i en felles forståelse om at involvering var et avgjørende element for å føle seg verdsatt, for å øke motivasjonen og for å bedre trivselen på arbeidsplassen. Godt oppsummert: «vi vil jo prestere og da er det viktig å bli hørt».

4.2.2.2 Synlig ledelse

Synlig ledelse trekkes frem som et positivt kulturtrekk. En synlig ledelse vil ifølge informantene utstråle trygghet, engasjement og tillitt, samt medføre at de ansatte får en større lojalitet overfor bedriften. Ifølge informantene henger dette sammen med at en som ansatt får «større lojalitet når du vet hvem du jobber med og har et bra forhold til dem». Det legges til «da får man lys å prestere bra» og «Det er jo gøyere å jobbe når du vet hvem du jobber for og vet at de [ledelsen] setter pris på det». Slik lederstil vil, ifølge informantene, hjelpe de ansatte med å sette seg mål, samt å nå de ønskede mål. Dette vil igjen påvirker evnen og viljen til å prestere.

Tilgjengelighet trekkes frem som en av de viktigste egenskapene en leder kan inneha. Det er viktig for dem at det ikke er «en person som bare oppholder seg på kontoret». Synlighet ser ut til å gi informantene en følelse av en ledelse som bryr seg om arbeidet som legges ned i bedriften. Synlighet og engasjement henger slik tett sammen ifølge empirien. Lederen bør være en del av gruppen og være flink til å se sine ansatte.

4.2.3 Organisasjons-lim

4.2.3.1 Tillit

Tillitt var et kulturtrekk som gjorde seg svært fremtredende under flere av de kulturelle dimensjonene. Jeg valgte å plassere tillitt her ettersom det ifølge Generasjon Z bør være en dominerende del av organisasjonskulturen og slik knytte organisasjonen sammen.

Tillit ble omtalt som svært viktig både for forholdet medarbeidere imellom, forholdet mellom leder og arbeidstakere, samt forholdet mellom de ansatte og deres kunder. Dette kommer blant annet frem gjennom uttalelsene «Det er veldig viktig med en gjensidig tillitt mellom leder og medarbeidere» og «det vi som ansatte gjør påvirker jo hele bedriften og dens kunder så det er derfor viktig at vi kan stole på hverandre». En av informantene uttalte også at tillitt stod sentralt i jakten på jobb: «Jeg ønsker å jobbe i en pålitelig organisasjon der jeg vet hva de [organisasjonen] holde på med. Min overordnede oppfattelse av organisasjonen må derfor være at den er til å stole på hvis jeg skal søke på jobben».

Videre ble tillitt omtalt som en viktig forutsetning for å gjøre det lettere å arbeide sammen. Det ble i tillegg uttrykt et ønske om å oppfattes som flink av de andre ansatte, og tillitt ble ansett som en bekreftelse på å ha gjort en god jobb. Ifølge informantene bygger tillitt på «det å levere og oppføre seg hensiktsmessig», noe som ser ut til å være viktig for informantene.

4.2.3.2 Mening

Informantene vektlegger også viktigheten av å ha en mening med de gjør, og trekker dermed frem mening med jobben som et positivt kulturtrekk. Dette kommer frem når jeg stiller dem spørsmålet «*Tror du unge ser etter andre ting når de skal søke jobb enn det tidligere generasjoner har gjort?*» fra intervjuguiden. Ifølge dem er moralsk betydelighet svært positivt, og vil oppmuntre til å bli værende i jobben. «Det er bra å ha en jobb du stolt kan fortelle andre om». «Det gjør det givende å være på jobb» legger en annen til. Avslutningsvis nevner en av informantene at det er «kjempebra med samhold, samarbeid og alt sånn, men det er jo viktig hva du gjør også». Noe flere av informantene ser ut til å være enige i.

En meningsfull jobb vil ifølge informantene medføre fellesskap, samhold og mening, i tillegg til stolthet i arbeidet. «Det kan være bra å utvikle gode og tydelige mål og verdier, så ansatte vet hva de jobber mot». Det argumenteres videre for at en meningsfull jobb er svært motiverende og vil medføre et ønske om å bli værende i jobben. Informantene tror en meningsfull jobb også vil medføre en form for anerkjennelse fra omgivelsene rundt, noe som anes som et pluss.

4.2.4 Personalledelse

4.2.4.1 Samarbeid

Enkelte informanter trakk frem at dagens arbeidsform involverte mye selvstendig arbeid. Dette var noe informantene gjerne skulle ha endret på. «Vi har tatt initiativ selv og vi unge har dannet en liten gruppe som hjelper hverandre». Dette tyder på at nå-kulturen ikke legger nok vekt på de unges ønske om samarbeid. Det argumenteres for at samarbeid kan virke samlende på organisasjonen, det kan medføre trivsel og gi en generelt god «lagarbeid» følelse.

Under diskusjonen om hvorvidt arbeidsplasser bør vektlegge samarbeid eller la selvstendig arbeid dominere uttalte informantene følgende: «Jeg vil gjerne ha en høy grad av samarbeid», «Jeg elsker det [samarbeid]», «[samarbeid er] kjempegøy» og «det er gøy å løse ting sammen». Dette tyder på at organisasjoner bør vektlegge gruppearbeid og problemløsning i fellesskap fremfor selvstendig arbeid. Likevel opplyser en av informantene påfølgende «Jeg synes det er fint å jobbe alene for da styrer jeg og har kontroll på alt selv, også kan jeg i større grad styre dagen min selv». Informanten legger i øvrig til «Det kan være greit å bytte på [...] Det er jo veldig fint hvis man selv kan ta initiativ til å samarbeide med andre». Det er altså en viss uenighet om hvor mye kulturen bør preges av samarbeid fremfor selvstendig arbeid, men alle så ut til å stille seg positive til muligheten for en slik arbeidsform. Gruppearbeid og problemløsning i fellesskap kan dermed betraktes som et element som kan tiltrekke seg Generasjon Z.

4.2.4.2 Innovasjon

Empirien ser også ut til å vektlegge innovasjon som et positivt kulturelt element. I gruppeintervjuene kom det frem at generasjonen ønsker mer fokus på innovasjon, og en enklere vei fra idé til gjennomføring. Det ble framlagt argumenter for viktigheten av at en bedrift er nyskapende og evner å tilpasse seg omgivelsene. En informant uttalte «organisasjonen må være bærekraftig og evne å snu deg rundt når samfunnet krever det». Generasjon Z mener det å være en del av et slikt miljø vil være positivt og givende. Innovasjon var noe flere av informantene så ut til å tiltrekkes av, men det ble ikke fremlagt som en nødvendighet. Likevel argumenterte de for at en innovativ-kultur vil stimulere de ansatte til å tenke selv, og gi dem muligheten til å prestere. Slik prestasjon knyttet de videre til et ønske om å bli værende i en jobb. «Det betyr mye for arbeidsmoralen å vite at man er en del av et innovativt og bærekraftig miljø» avrundet informantene.

4.2.5 Strategi

4.2.5.1 Arbeidsmiljø

Videre fremlegges arbeidsmiljø som en viktig forutsetning for trivsel og ønsket om å bli værende i en organisasjon. Ifølge empirien bør det legges stor vekt på et arbeidsmiljø der sikkerhet, trygghet og trivsel står sentralt. En av informantene deler følgende refleksjon om deres nåværende kultur: «Det er en god arbeidsplass i den forstand at det trygge arbeidsmiljøet tilrettelegger for at folk trives der». Informantene forteller at en arbeidsplass med godt arbeidsmiljø, er en arbeidsplass der de ansatte blir lenge. Godt arbeidsmiljø kan også medføre stolthet, et kulturelt trekk som ifølge empirien står sentralt hos Generasjon Z. Arbeidsmiljø fremlegges som noe av det første informantene forteller om når de skal beskrive arbeidsplassen. Dette funnet understreker at arbeidsmiljø står sentralt for generasjonen og at et godt arbeidsmiljø dermed kan trekkes frem som et positivt kulturtrekk. Videre begrunnes dette med at arbeidsmiljø er tett knyttet til trivsel, som er avgjørende for de ansattes lojalitet.

Den ene gruppen fremla noen spennende synspunkt knyttet til stillingen tillitsvalgt. En slik ordning kan ifølge informanten bidra til et bedre og tryggere arbeidsmiljø, samt styrke deres mulighet for å bli hørt i organisasjonen - noe som anses som viktig for generasjonen. «Det er fint å ha noen å snakke med når ting ikke er som de skal. Du har en [tillitsvalgt] som alltid sier ifra på dine vegne». En tillitsvalgt ser dermed ut til å senke terskelen for å si ifra, og styrke følelsen av å bli sett og hørt.

4.2.5.2 Utviklingsmuligheter

Utviklingsmuligheter trekkes frem som et særdeles viktig kulturtrekk under de to intervjuene. Både mulighet for videreutvikling og muligheter innad i organisasjonen omtales under intervjuene. Her står opplæringsmuligheter sentralt. Den ene gruppen forteller at de har et omfattende onboarding-program, og flere kurs som kan tas i ettertid. Dette anser de som svært positivt. «Det er en stor bedrift med mange muligheter» sier en av de ansatte, «har man et ønske om videreutvikling, er Bedrift 1 et godt sted» sier en annen. Den yngre generasjonen ser ut til å mene at det er viktig å se potensiale og muligheter i organisasjonen utenom den jobben de gjør i dag. Dette bunner igjen ut i et ønske om å kunne påvirke egen situasjon. En informant uttaler følgende: «For meg er noe av det viktigste at organisasjonen er åpen for personlig utvikling i en stilling» noe de andre informantene sier seg enig i.

Det ble også uttrykt flere meninger i retning av at god kommunikasjon er en viktig forutsetning for utvikling. Her trekker informantene frem veiledning og tilbakemeldinger som viktig. «Vi vil jo gjøre en god jobb» uttaler en informant. Det ytres at tilbakemeldinger, både positive og negative, da er essensielt. Mangel på kommunikasjon ser ut til å virke demotiverende på generasjonen.

4.2.6 Suksesskriterier

4.2.6.1 Uformell tone

En uformell tone verdsettes av Generasjon Z. Viktigheten av humor, latter, godt humør og optimisme trekkes frem i den sammenheng. «Det er viktig å ha det gøy» og det å le sammen knyttes opp mot gode relasjoner medarbeidere mellom, samt en iver etter å komme på jobb. En uformell tone fremlegges også som et element som kan medføre mindre avstand mellom ledelsen og øvrige arbeidstakere. Slik kan det medføre bedre samhold i organisasjonen, samt et bedre forhold mellom ledelsen og de ansatte.

Videre gis det flere uttalelser som peker i retning av at en uformell tone medfører trivsel og et ønske om å bli værende i organisasjonen: «det er viktig å le og tulle sammen», «Vi har mange kaffepauser og finner på masse tull», «Jeg trives godt sammen med kollegaene mine på jobben. Vi prater masse og har det gøy», «Latter og tull – det er viktig!» og «det er viktig å kunne være seg selv, og ikke måtte påta seg en falsk rolle». Disse uttalelsen underbygger en påstand om at en uformell tone som gir rom for latter, samhold og trivsel vil kunne være en god pådriver for å holde på de ansatte.

4.2.6.2 Fleksibilitet

Ifølge empirien kan en fleksibel arbeidsdag anse som en god arbeidsdag. Det ble både trukket frem som noe av det første informantene forteller når de skal beskrive arbeidsplassen, som en av årsakene til trivsel, samt et kulturtrekk de tror er viktigere for den yngre generasjonen enn det har vært for tidligere generasjoner. Muligheten til å selv kunne styre dagen ble sett på som et stort pluss, særlig i kombinasjon med varierte oppgaver.

Når det kommer til forholdet mellom fleksibilitet og kontroll uttaler informantene følgende: «Skjønner at man må ha rutiner, men trenger en viss frihet og variasjon», «Det er mye rutiner,

men jobben tilpasses til en viss grad ved at vi får komme med ønsker», «Det er helt greit å følge instruksjer, men fint med frihet til å løse oppgavene» og «Det er veldig greit å kunne styre dagen selv». Ut fra dette ser informantene ut til å mene at en god organisasjonskultur vil ha en balanse mellom det fleksible og det stabile. Kjernetid og fleksitid trekkes frem som gode tiltak for fleksibilitet. Den ene bedriften hadde allerede en slik ordning, noe informantene betraktet som positivt. I den andre gruppen uttrykte enkelte informanter misunnelse overfor de som hadde slike arbeidsordninger. På bakgrunn av dette regner jeg fleksibilitet som et positivt kulturtrekk som kan tiltrekke den yngre generasjonen.

4.3 Hvordan kan organisasjoner tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z?

Som angitt i teorikapittelet kan kulturens innhold påvirke om den fungerer som et fortrinn eller en ulempe for organisasjonen. Bang (2020) hevder det er mange måter å tilpasse en organisasjonskultur. Det er derimot ikke alltid enkelt å vite hvilke konsekvenser en slik tilpasning vil ha. Likevel vil et bevisst forhold til organisasjonens kultur være første steg mot å forme en mer samlet retning og kultur i organisasjonen (Bang, 2020). Under følger en oppsummering av de empiriske funnene som ser ut til å kunne forebygge jobbskifte blant Generasjon Z.

Det første kulturelle trekket som ser ut til å kunne forebygge jobbskifte blant Generasjon Z er samhold. Samhold skaper ifølge empirien gode relasjoner, gjør det gøy å komme på jobb og gir de unge et ønske om å bli værende. Det anses som positivt å ha et godt vennskap til kollegaene. Dette er en klar parallell til klankulturen som kjennetegnes ved at organisasjonen er et personlig sted der de ansatte deler mye av seg selv, og blir som en liten familie (Cameron & Quinn, 2013). Informantene fremlegger felles arrangementer som et godt tiltak for å styrke samholdsfølelse ettersom det gir de ansatte felles opplevelser og ting å snakke om.

Det andre elementet som kommer frem fra empirien, er mangfold. Dette innebærer ifølge informantene et integrerende og inkluderende miljø som speiler samfunnet. Det legges vekt på en mangfoldig arbeidsstyrke der unge ressurser kan bidra med ny kunnskap og teknologiske evner. Slike utsagnene peker i retning av et internt fokus der integrering og skjønn står sentralt. Ifølge de kulturelle typene er dette karakteristiske trekk hos klan-kulturen. Enkelte sitat kan

også knyttes til ad-hoc-kratiet ettersom de ansatte er opptatt av å speile samfunnet og tilføre variert kunnskap til organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013).

Videre kom det frem store mengder kunnskap knyttet til involvering. Empirien tyder på at det er en parallell mellom involvering og trivsel på arbeidsplassen. Høyere grad av involvering vil medføre mer fornøyde ansatte blant Generasjon Z. Informantene uttrykket en forståelse for at kontroll og ledelse til en viss grad var nødvendig for å sikre effektiviteten, men hevdet at selv små former for involvering hadde en positiv effekt på deres lojalitet overfor bedriften. Ledelsesstilen med vekt på fleksibilitet gjennom involvering, og muligheten til å bli sett og hørt er sterkt knyttet til klan-kulturen. Videre knyttes involvering opp mot ønsket om å prestere, som er et typisk trekk innen markeds-kulturen. Avslutningsvis trekkes det paralleller mellom involvering og deres formening om at unge er gode ressurser som ønsker å bidra. Dette trekker igjen mot markeds-kulturen, men kan også sammenlignes med ad-hoc-kratiet der (nye) menneskelige ressurser står sentralt (Cameron & Quinn, 2013).

Neste trekk er synlig ledelse. En synlig ledelse vil ifølge informantene fra Generasjon Z medføre trygghet, engasjement, tillitt, lojalitet, samt evne og vilje til å prestere. I tillegg vil det gi dem en følelse av å bli sett og hørt. Igjen trekker informantenes meninger i retning klan-kulturen hvor ledelsen er ansatt for å veilede og ivareta de ansatte (Cameron & Quinn, 2013).

Tillitt trekkes frem som det femte kulturuttrykket som Generasjon Z anser som attraktivt. Tillit ble i tillegg nevnt opp til flere ganger under diskusjonen av andre positive kulturelle trekk. Tillit sies å knytte organisasjonen sammen, og er viktig både medarbeidere imellom, mellom leder og arbeidstakere og mellom ansatte og deres kunder. God tillitt vil gjøre det lettere å jobbe sammen og bli sett på som en anerkjennelse for å ha gjort en god jobb. Det blir naturlig å knytte disse utsagnene mot kulturtrekkene i klan-kulturen. Cameron og Quinn (2013) beskriver klan-kulturen som en organisasjonskultur der lojalitet og tillit er det som holder bedriften sammen. Det ble også uttalt at tillit var avgjørende for valget om å søke på en jobb. Dette argumentet tydet på at tillitten også må strekke seg til det Cameron og Quinn (2013) omtaler som «det eksterne» for at bedriften skal ha en større tiltrekningskraft på generasjonen (Cameron & Quinn, 2013).

Videre var det viktig for generasjonen at arbeidet hadde en mening. Moralsk betydning ble omtalt som svært positivt. Givende jobb og stolthet i arbeidet blir omtalt som en stor

motivasjonsfaktor for å bli værende på en arbeidsplass. I tillegg kan det medføre anerkjennelse fra omgivelsene. Dette anses også som svært positivt av generasjonen. Disse utsagnene trekker i retning av en markedskultur der organisasjonen holdes sammen gjennom felles måloppnåelse (Cameron & Quinn, 2013).

Samarbeid blir også nevnt opp til flere ganger som et tiltrekkende kulturelt trekk. Samarbeid skal ifølge Generasjon Z virke samlende på organisasjonen, og medføre trivsel og lagarbeidsfølelse. Dette tyder på at organisasjoner bør rette fokuset mot en typisk klan-kultur fremfor en hierarkisk kultur. Da vil organisasjonen vektlegge gruppearbeid og problemløsning i fellesskap over rutinearbeid og forutsigbarhet (Cameron & Quinn, 2013).

Generasjonen ønsker mer fokus på innovasjon, og en enklere vei fra idé til gjennomføring. Det er et stort pluss hvis organisasjonen er nyskapende og evner å tilpasse seg omgivelsene. En slik kultur anses som mer givende, og vil stimulere de ansatte til å tenke selv og gi dem muligheten til å prestere og utvikle seg. Slike kulturelle trekk kan knyttes til ad-hoc-kratiet som vektlegger innovativ tenking og utvikling av nye måter å tenke og løse oppgaver (Cameron & Quinn, 2013).

Neste kulturelle element, som kan forebygge jobbskifte blant Generasjon Z, er et tilpasset arbeidsmiljø. Dette sies å være noe av det første informantene snakker om når de skal beskrive deres arbeidsplass. Ifølge dem vil et godt arbeidsmiljø være sikkert, trygt og medføre trivsel, i tillegg til lojalitet og stolthet knyttet til deres arbeidsplass. Et slikt miljø sies å være en arbeidsplass der de ansatte blir lenge. Stabilitet og trygghet forbindes ifølge Cameron og Quinn (2013) med en hierarkisk-kultur (Cameron og Quinn, 2013). Et tips fra informantene, for å tilrettelegge for et slikt arbeidsmiljø, er å ha en eller flere tillitsvalgte på arbeidsplassen.

Utviklingsmuligheter ser ut til å være særdeles viktig for informantene, både videreutvikling, opplæringsmuligheter og muligheter innad i organisasjonen står sentralt. De unge ønsker å se potensiale og muligheter i organisasjonen for å kunne påvirke egen situasjon. God kommunikasjon trekkes frem som et viktig element for å tilrettelegge for utvikling, og generasjonen ser ut til å ønske høy grad av veiledning og tilbakemelding. Dette kan sammenlignes med klankulturen der menneskelig utvikling vektlegges, men stemmer også overens med ad-hoc-kratiet der det å prøve nye ting og være på utkikk etter nye muligheter blir verdsatt (Cameron & Quinn, 2013).

Informantene trekker også frem en uformell tone innad i organisasjonen som et viktig element for trivsel og evne til å tiltrekke seg og holde på de ansatte fra Generasjon Z. De mener en uformell tone medfører gode relasjoner medarbeidere mellom, samt mindre avstand mellom ledelsen og øvrige arbeidstakere. Et slikt samhold vil medføre en iver etter å komme på jobb og vil dermed kunne være en god pådriver for å holde på de ansatte. Denne empirien samsvarer med klan-kulturen som tilrettelegger for at organisasjonen skal være et personlig sted der de ansatte blir ivaretatt og ser ut til å dele mye av seg selv (Cameron & Quinn, 2013).

Fleksibilitet ble også nevnt som en av de første tingene informantene forteller om når det er snakk om arbeidsplass. De omtalte også fleksibilitet som et kulturtrekk de trodde var svært viktige for den yngre generasjonen, sammenlignet med tidligere generasjoner. Det er et stort pluss hvis organisasjonen tilbyr varierte oppgaver og en viss mulighet til å styre dagen selv. Med utgangspunkt i Cameron og Quinn sine kulturelle typer er det de to kulturtypene klan og ad-hoc-krati som tilrettelegger for fleksibilitet og skjønn (Cameron & Quinn, 2013). Selv om fleksibilitet fremlegges som positivt og ettertraktet av generasjonen, så ser informantene ut til å mene at en god organisasjonskultur vil ha en balanse mellom det fleksible og det stabile.

4.3.1 Oppsummering av sentrale funn

I dette kapitlet har jeg med utgangspunkt i empirien presentert kulturelle trekk som ser ut til å kunne forebygge jobbskifte blant Generasjon Z. Resultatene viser en tydelig sammenheng mellom kvantitative og kvalitative funn.

Klankulturen gjør seg særlig fremtredende, og knyttes opp mot halvparten av de kulturelle elementene som fremlegges i dette kapitlet. Dette stemmer godt overens med slik informantene beskrev deres idealkultur under OCAI-undersøkelsen. Respondentene ga klankulturen hele 39 av 100 poeng. Videre ser vi også tydelige paralleller knyttet til ad-hoc-kulturen. I følge OCAI-spørreundersøkelsen vil Generasjon Z at en slik kulturtype skal utgjøre 26,5 prosent av organisasjonskulturen. Dette underbygges av empirien fra gruppeintervjuene der cirka en tredjedel av de positive elementene kan knyttes opp mot ad-hoc-kratiet. Dermed er det markeds-kulturen og hierarkiet som gjør seg minst fremtredende under både spørreundersøkelsen og gruppeintervjuene. Det kan videre trekkes paralleller til at det i følge nå-kulturen er kulturtypen klan som har tiltrukket seg flest unge fra Generasjon Z. Bedrift 1 har

sterke trekk fra klankulturen og innehar også et ungt miljø. Bedrift 2 har en hierarkisk kultur, og få ansatte fra Generasjon Z.

Teorien antyder at rask tilbakemelding er viktig for den yngre generasjonen (Alvik, 2018). Ifølge Cameron og Quinn (2013) vektlegger klankulturen fellesskap og godt samarbeid gjennom god kommunikasjon og frihet for de ansatte. De kvalitative funnene bygger opp under dette, og viser at generasjonen ønsker høy grad av veiledning og tilbakemelding. En slik kultur underbygger det teoretiske grunnlaget som antyder at Generasjon Z er en generasjon som preges av mindre tillit til autoriteter, og i mindre grad søker stabilitet og trygghet sammenlignet med tidligere generasjoner (Maru, 2018). Den kvalitative dataen underbygger også påstandene fra teorikapittelet om at Generasjon Z verdsetter mangfold og likeverd, samt at generasjonen anser seg selv som en viktig ressurs. Generasjonens høye teknologiske kompetanse kan derfor muligens påvirke maktforholdene i en organisasjon (Rasmussen & Johansen, 2002; Stillman & Stillman, 2017). Særlig involvering ble vektlagt under de kvalitative intervjuene, og generasjonen er opptatt av å bli sett og hørt. De har også et sterkt ønske om å være flinke og prestere. Dette kan ha en sammenheng med Madsen (2018) sine uttalelser om at «generasjon prestasjon» er en generasjon som opplever stort press rundt det å være vellykket (Madsen, 2018).

Funnene tyder på at Generasjon Z ønsker en kultur som bygger opp under fleksibilitet og skjønn fremfor stabilitet og kontroll. Videre antyder funnene at organisasjonen først og fremst bør ha et internt fokus. Det er særlig de kulturelle trekkene fra klan-kulturen som synes å føre til at Generasjon Z ønsker å bli værende i en organisasjon. En klankultur skal ifølge teorien tilrettelegge for engasjement og utvikling. Det er viktig at ledelsen lager rom for slikt engasjement for å gjøre det lett for de ansatte å være lojale (Cameron & Quinn, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2014). Generasjonen vektlegger de positive trekkene samhold, synlig ledelse, tillit, samarbeid og en uformell tone kan medføre. I motsetning til hvordan Generasjon Z beskriver nå-situasjonen, ønsker informantene at organisasjoner skal vektlegge flere trekk ved kulturtypen ad-hoc-krati. Her nevnes innovasjon, utviklingsmuligheter, fleksibilitet, mangfold og involvering. I tillegg ser de ut til å søke en meningsfull jobb og et godt arbeidsmiljø.

5 Avslutning

I denne masteroppgaven har jeg gjennom bruken av metodetriangulering (både kvantitative og kvalitative undersøkelser) skapt et bilde av en idealtypisk kultur for Generasjon Z. Den overordnede problemstillingen er som følger: *Hvordan kan organisasjoner tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z?*

For å belyse denne problemstillingen har jeg i teorikapittelet lagt søkelyset på organisasjonskultur og generasjonsforskjeller, med særlig fokus på fremtredende kjennetegn ved Generasjon Z. Videre ga teorikapittelet et innblikk i de fire kulturtypene som utgjør rammeverket for det kulturelle kartleggingsverktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), som ble anvendt som metode for den kvantitative undersøkelsen. Teorikapittelet ga også et innblikk i de seks kulturelle dimensjonene som dannet grunnlaget for intervjuguiden i de kvalitative gruppeintervjuene.

Jeg utviklet tre forskningsspørsmål som ble utgangspunktet for koding og registrering av data fra undersøkelsene, og som dermed dannet utgangspunktet for presentasjon av de kvantitative og kvalitative funnene. Forskningsspørsmålene ble slik brukt for å systematisk studere problemstillingen, og funnen under presenteres med bakgrunn i disse. De kvantitative funnene ble brukt til å kartlegge nåværende og ønsket organisasjonskultur blant informantene. De kvalitative intervjuene kartla kulturtrekk Generasjon Z anså som positive og tiltrekkende ved en organisasjonskultur.

Det kan være verdt å merke seg at jeg har gjennomført en studie med et relativt lite utvalg. Det må videre understrekes at en organisasjonskultur alltid vil være spesifikk for organisasjonen den er del av og at det derfor ikke vil være en automatisk overføringsverdi til andre organisasjoners kultur. Konklusjonene som presenteres bør derfor betraktes som kulturelle råd og virkemidler, og ikke nødvendigvis en fasit på hvordan organisasjoner kan hindre hyppig jobbskifte blant Generasjon Z.

5.1 *Forskningsspørsmål 1: Hvordan oppfatter Generasjon Z deres nåværende organisasjonskultur?*

Kapittelet om nå-kulturen viser at Bedrift 1, med et stort antall unge ansatte, har en høy grad av de kulturelle trekk knyttet til klankulturen. Samtidig ser vi at organisasjonen kjennetegnes ved at de hierarkiske trekkene utgjør neste 27 prosent av organisasjonskulturen. Marked og Ad-hoc-kрати er dermed de to kulturtypene som er minst fremtredende i Bedrift 1. Nå-situasjonen i Bedrift 2 fremstilles mer hierarkisk sammenlignet med nåværende kultur i Bedrift 1. Her ser informantene ut til å mene at de hierarkiske-kjennetegnene utgjør tilnærmet 34 prosent av kulturen. De resterende tre kulturtypene utgjør noenlunde like stor andel av nå-kulturen. Det er altså klan-kulturen som har tiltrukket seg flest av forskningsobjektene.

5.2 *Forskningsspørsmål 2: Hva er Generasjon Z sin foretrukne organisasjonskultur?*

Videre viser funnene at det er et minimale avvik mellom Bedrift 1 og Bedrift 2 sin foretrukne organisasjonskultur. Dette kan antyde at generasjonen har tilnærmet like ønsker når det kommer til hvilke kulturtrekk en organisasjonskultur bør inneha. Idealkulturen er tydelig preget av sterke ønsker knyttet til klankulturen. Informantene mener klankulturen bør utgjøre 40 prosent av organisasjonskulturen i en ideell situasjon. Ifølge empirien fra OCAI-undersøkelsen mener Generasjon Z at nå-kulturen er for sterkt preget av hierarki. Mye av dette fokuset bør i stedet rettes mot en ad-hoc-kultur. Dermed ser Generasjon Z ut til å ønske mer eksternt fokus og differensiering, i tillegg til mindre stabilitet og kontroll.

5.3 *Forskningsspørsmål 3: Hvilke kulturuttrykk anses som attraktive blant Generasjon Z?*

Den kvalitative dataen gir inntrykk av at generasjonen ser ut til å søke trygghet i større grad enn det som kommer frem i OCAI-undersøkelsen. Likevel er det igjen de kulturelle trekkene fra klankulturen som dominerer under gruppeintervjuene. Generasjon Z fokuserer på et godt arbeidsmiljø med en uformell tone, samhold, trivsel og tillit. Ifølge empirien vil slike kulturtrekk knytte organisasjonen sammen, medføre gode relasjoner, lagarbeidsfølelse, mindre avstand mellom ledelsen og ansatte, stolthet, en iver etter å komme på jobb og dermed også et ønske om å bli værende i organisasjonen. Det ble også uttalt at tillit var avgjørende for valget om å søke på en jobb. Konkrete tiltak som kan iverksettes for en slik kultur kan være gruppearbeid, problemløsning i fellesskap, felles arrangementer og anskaffelse av en eller flere tillitsvalgte i organisasjonen.

Videre pekte informantene på kulturelle trekk de tror er viktigere for dem enn det har vært for tidligere generasjoner. Generasjon Z legger større vekt på fleksibilitet, meningsfylt arbeid og gode utviklingsmuligheter. Meningsfullt arbeid vil være en stor motivasjonsfaktor og kan medføre anerkjennelse fra omgivelsene - noe generasjonen anser som viktig. Organisasjoner bør utnytte potensialet i det å tilby god opplæring, muligheter innad i organisasjonen, samt god veiledning og tilbakemelding. Informantene anser det som attraktivt hvis en organisasjon tilbyr varierte oppgaver og en viss mulighet til å styre dagen selv. Fleksitid vil være en god måte å tilrettelegge for dette. Selv om fleksibilitet fremlegges som positivt og ettertraktet, ser informantene ut til å mene at en god organisasjonskultur har en balanse mellom det fleksible og det stabile. Dette kommer til uttrykk gjennom informantenes ønske om sikkerhet og trygghet i arbeidsmiljøet.

5.4 Konklusjon

Hvordan kan organisasjoner tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z? Bakgrunnen for problemstillingen er en antakelse om at riktig tilpassing av organisasjonskulturen vil kunne forebygge jobbskifte blant Generasjon Z. De overnevnte kulturelle trekkene er elementer som ifølge empirien anses som positive av generasjonen, og som dermed vil kunne medføre at Generasjon Z opplever lojalitet overfor organisasjonen. Ved å implementere et eller flere av de kulturelle trekkene kan det derfor antas at organisasjoner i større grad vil kunne tiltrekke seg og holde på arbeidstakere fra Generasjon Z. En riktig tilpassing av kulturen vil ifølge denne studien være en organisasjonskultur med høye skåringer fra klankulturen, og en kultur som tilrettelegger for fleksibilitet og utvikling.

5.5 Mulige svakheter ved oppgaven

Det vil alltid være et problem at en forsker ikke kan vite hva de som ikke deltok i innsamlingsprosessen ville ha svart. Oppgaven har en høy svarprosent, men jeg har bruk et lite utvalg. Jeg vil derfor understreke min forståelse for at det kan forekomme forskjeller innad i en generasjon. Hva den enkelte anser som tiltrekkende kulturtrekk vil ofte være spesifikk for hvert enkelt individ. Det vil derfor ikke nødvendigvis være en automatisk overføringsverdi fra de undersøkte bedriftene til andre organisasjoner. Likevel finner vi i denne undersøkelsen en overraskende overensstemmelse over hvordan en idealkultur ser ut.

For å sikre kulturprofilenes representativitet burde den delen av OCAI-undersøkelsen som gikk på nå-kultur vært sendt ut til flere av de ansatte, inkludert organisasjonens ledere. Dette er fordi

Generasjon Z kun utgjør en liten andel av de ansatte. I tillegg kan det til tider oppstå forskjeller mellom faktisk kultur og slik de ansatte selv opplever den. Med dette sagt er det Generasjon Z sine refleksjoner rundt kulturen som er oppgavens kjerne, og øvrige ansattes opplevelser av kulturen vil dermed ikke ha betydning for oppgaven.

Det kunne også vært fordelaktig å distribuere den delen av spørreundersøkelsen som gikk på ønsket-kultur til et større utvalg. Undersøkelsesobjektene har i denne avhandlingen vært informanter fra to ulike bedrifter. Ved å sende undersøkelsen til et større utvalg, fordelt på flere ulike bedrifter, ville oppgavens representativitet vært større.

Avslutningsvis kunne også et høyere antall intervjuer medført flere refleksjoner og synspunkter knyttet til organisasjonskultur og tilhørende positive elementer. Dette kunne antakeligvis nyansert funnene fra OCAI-undersøkelsen på en grundigere måte.

5.6 Forslag til videre forskning

Et forslag til videre forskning ville vært å følge bedrifter som implementerte et eller flere av de kulturelle elementene som fremlegges i dette forskningsprosjektet. Det ville da vært en ide å gjennomføre en kulturkartlegging av bedriftene i forkant av implementering, for så å gjennomføre en ny kartlegging i etterkant av implementering. Videre kunne disse funnene vært sammenlignet med antallet ansatte fra Generasjon Z. En slik studie ville medført empiri om hvorvidt positive kulturtrekk faktisk påvirker organisasjoners evne til å tiltrekke seg og holde på arbeidstakere fra Generasjon Z.

Som nevnt i forrige delkapittel har denne kun belyst Generasjon Z sin oppfattelse av organisasjonskultur og tilhørende positive elementer. Forholdet mellom ulike generasjoners oppfatning av organisasjonskultur kunne vært et spennende emne for videre forskning.

Fremtidige studier av kulturell endring til gode for generasjon z bør benytte et større utvalg organisasjoner og respondenter for å øke generaliserbarheten av eventuelle funn.

6 Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Johannessen, A. D. & Johannessen, J-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien. Positiv psykologi og positivt lederskap.* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Alvik, O. (2018). Et arbeidsliv i endring: Fra babyboomers til Generasjon Z. *Personal og ledelse*, (5), 24-29
- Amundsen, B. (2020, 18. februar). Snart har vi 100 000 organisasjoner i Norge. *Forskning.no* <https://forskning.no/kultur-politikk/snart-har-vi-100-000-organisasjoner-i-norge/1638897>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5.utg.). Universitetsforlaget.
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229. DOI:10.5901/mjss.2014.v5n19p218
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og Endring av Organisasjonskultur: De konkurrerende verdier.* (N. Silva, Overs.) Cappelen Damm.
- CareerBuilder. (2021, 5. oktober). Millennials or Gen Z: Who is doing the most job-hopping? CB. <https://www.careerbuilder.com/advice/how-long-should-you-stay-in-a-job>
- Center for Generational Kinetics. (u.d.) GENERATIONAL BREAKDOWN: Info About All of the Generations. CGK. <https://genhq.com/faq-info-about-generations/>
- Cole, G., Smith, R., & Lucas, L. (2002). The debut of generation y in the American workforce. *Journal of Business Administration Online*, 1(2), 1-10.
- Dimock, M. (2019, 1. januar). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Eriksen, E. O. (1993). *Den offentlige dimensjon.* Tano.
- Gale, S. F., (2015). *Forget Gen Y: Are You Ready for Gen Z?* Chief Learning Officer <https://www.chieflearningofficer.com/2015/07/07/forget-gen-y-are-you-ready-for-gen-z/>
- Gayeski, D. (2015). *Will Gen Z care about HR technology?* *Workforce Solution Review*, 6(3), 9-11.
- Grubb, V. M. (2016) *Clash of Generations: Managing the New Workplace Reality.* Wiley.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder.* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Guru. (2019, 14. november). *Slik finner vi de beste kandidatene.* Aktiv Bemanning. <https://www.aktivbemanning.no/slik-finner-vi-de-beste-kandidatene/>
- Halvorsen, K. (2016). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Cappelen Akademisk Forlag.
- Hartnell, C. A. & Walumbwa, F. O. (2011). Transformational Leadership and Organizational Culture: Toward Integrating a Multilevel Framework. *The handbook of organizational culture and climate* (2). 225-248. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483307961.n13>
- Hobart, B., & Sendek, H. (2014). *Gen Y Now: Millennials and the Evolution of Leadership* (2. utg.). Wiley.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm.
- Jeys, H. (2019). Generation Z. *Conference and Common Room*, 56 (2), 44-45.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* (5. utg.). Abstrakt Forlag.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., (1985). *Gaining control of the corporate culture.* Jossey-Bass.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective

- management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det Kvalitative Forskningsintervju* (3. utg). Gyldendal akademisk.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide, who they are, why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. Collins Business.
- Lim, S. (2019, 10. Mars). *Corporate Culture*. Hentet 24. Mars, 2019 fra Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>
- Madsen, O. J. (2018), *Generasjon prestasjon: hva er det som feiler oss*, Universitetsforlaget
- Maru. (2016). *The Everything Guide to Generation Z*. Vision Critical. <https://docplayer.net/50675827-The-everything-guide-to-generation-z.html>
- McCrindle, M. (2012). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* (2. utg.). McCrindle Research.
- Myrby, E. (2015). *Fyra Generationer under samme tak - är ni redo?* Dagens Industri. <http://www.va.se/nyheter/2015/11/25/fyra-generationer-under-samma-tak- --ar-ni-redo/>
- Norsk senter for forskningsdata. (u.å.). *Hvordan gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger?* NSD. <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/hvordan-gjennomfore-et-prosjekt-uten-a-behandle-personopplysninger/>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*. (18). 157–200.
- Priporas, C-V., Stylos, N. & Fotiadis, A.K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374-381.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. doi: 10.1287/mnsc.29.3.363
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179. DOI:10.1108/01437730410521831
- Rasmussen, B. og Johansen, B. (2002). Å sage over den greina man sitter på? *Sosiologisk tidsskrift*, (10), 332-354. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2002-04-03>
- Ravnsborg, A. H. (2016, 30.november). *Generasjon X, Y eller Z?* Online. <https://www.online.no/trender/generasjoner.jsp>
- Rønning, E. (2002, 8. oktober). *Jakten på den moderne arbeider*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/jakten-paa-den-moderne-arbeider>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey- Bass Inc.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* (Arnulf, K. & Brun, H., Overs.). Libro Forlag.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599. DOI:10.1108/01437730410561477
- Skogstad, A. & Einarsen, L. A. (2011). Organisasjonskultur: Et system av konkurrerende verdier? I L. A. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (s. 120-137). Vigmostad & Bjørke.
- Stillman, D. & Stillman, J. (2017). *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming*

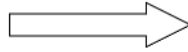
- the Workplace*. Harper Business.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.
- Thorsvik, J., & Jacobsen, D. I. (2014). *Hvordan Organisasjoner Fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Twenge, J.M., & Campbell, S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.
- Ye, L. (2015). Work values and career adaptability of chinese university students. *Social behaviour & personality: An international journal*, 43(3), 411.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet ” Organisasjonskultur til gode for Generasjon Z”?

Hei! Har du lyst å være med i et forskningsprosjekt? Jeg ønsker å undersøke **hvordan organisasjoner kan tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z.**



Formål

I dette prosjektet vil jeg finne ut hva som får dagens ungdom til å skifte så ofte. **Jeg ønsker å undersøke hva som er foretrukken organisasjonskultur blant generasjon z og hvilke kulturuttrykk dere synes er mest attraktive hos organisasjoner.**

Jeg har lyst å snakke med **deg som er født etter 1996.** Håper du vil være med!

Jeg vil for eksempel stille deg spørsmål som:

- *Hva er det første du tenker på eller har en tendens til å fortelle når du snakker om arbeidsplassen din?*
- *Hva mener du er de viktigste egenskapene en sjef kan ha?*

Dette prosjektet gjennomføres som en del av min **masteravhandling ved Universitetet i Stavanger.**

Hvem leder forskningsprosjektet?

Forskeren heter **Ingrid Tallaksen Schuster** og er student ved Universitetet i Stavanger.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg spør deg om å være med, fordi du tilhører generasjon z og i dag er en aktiv del av arbeidsmarkedet.

Hvis du har lyst å være med i forskningsprosjektet, må du svare JA på denne e-posten, og da vil jeg ta kontakt med deg. Hvis du ikke har lyst å være med, tar jeg ikke kontakt med deg.

Hva betyr det for deg å delta?

Hvis du har lyst å delta i forskningsprosjektet, vil jeg gjerne ha et gruppeintervju med deg og fire av dine kollegaer. Et intervju er en samtale der jeg stiller deg forskjellige spørsmål. Spørsmålene vil handle om positive og attraktive sider ved en organisasjonskultur.

Intervjuet vil foregå på Zoom. Det vil ta ca. 60 minutter.

Det vil være helt anonymt og jeg vil IKKE gjøre lydopptak av intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det betyr at du kan velge selv om du har lyst å være med eller ikke. Ingen andre kan velge dette for deg. Det er bare du som kan samtykke. Samtykke betyr at du sier at du synes noe er greit.



Hvis du vil delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det betyr at det er lov å ombestemme seg, og det er helt i orden. All informasjon du har oppgitt vil da bli unnlatt i prosjektet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller om du først sier «ja» og så «nei». Ingen vil bli sur eller lei seg, og det vil ikke ha noe å si for jobben din.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Undersøkelsen er helt ANONYM.

Jeg vil bare bruke informasjonen i masteroppgaven min for å finne ut hvordan organisasjoner kan tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z.

Jeg vil ikke dele din informasjon med andre. Det er bare forsker Ingrid Tallaksen Schuster som har tilgang til informasjonen.

Jeg passer på at ingen kan få tak i informasjonen jeg samler inn.

Jeg passer på å IKKE notere personlige opplysninger om deg.

Jeg passer på at ingen kan kjenne deg igjen når jeg skriver masteroppgaven.

Dine rettigheter

Du har rett til å få se hvilken informasjon jeg samler inn. Du kan også be om at informasjonen slettes slik at den ikke finnes lenger. Dersom det er noen opplysninger som er feil kan du si ifra og be forskeren rette dem. Du kan også spørre om å få en kopi av informasjonen. Du kan også klage til Datatilsynet dersom du synes at jeg har behandlet opplysningene på en uforsiktig måte eller på en måte som ikke er riktig.

Jeg behandler bare informasjonen hvis du sier at det er greit.

Hvor kan jeg finne ut mer?



Hvis du har spørsmål om studien, kan du ta kontakt med:

- *Universitetet i Stavanger* ved *Ingrid Tallaksen Schuster [prosjektansvarlig]* eller *Elin Merethe Oftedal [veileder]*

Med vennlig hilsen Ingrid Tallaksen Schuster.

Vedlegg 2 – OCAI-spørreskjema

Kartlegging av organisasjonskultur		
Undersøkelsen du nå har mottatt er en kartlegging av organisasjonskulturen i din virksomhet, i tillegg til å kartlegge din foretrukne organisasjonskultur.		
Undersøkelsen er helt ANONYM.		
Jeg vil bare bruke informasjonen i masteroppgaven min for å finne ut hvordan organisasjoner kan tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z.		
Jeg vil ikke dele din informasjon med andre.		
Det er bare forsker Ingrid Tallaksen Schuster som har tilgang til informasjonen.		
Hvordan gjennomføre undersøkelsen;		
Undersøkelsen består av seks spørsmål. Hvert spørsmål har fire alternativer. Du har 100 poeng disponibelt, hvor du skal fordele disse 100 poengene mellom de 4 alternativene som skisseres. Fordelingen gjøres ut fra hvordan du vurderer at alternativene er beskrivende for din organisasjon.		
Du blir bedt om å fordele poeng både for nåværende og foretrukket organisasjonskultur		
Gi høy score der du mener at alternativet er mest beskrivende, og en lavere score gis der du mener beskrivelsen står lengst fra din vurdering av organisasjonen.		
Fordeling totalt per kolonne må ikke overstige 100 poeng.		
Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen	Nåværende	
Organisasjonen er en ganske personlig arbeidsplass hvor de ansatte gir mye av seg selv i det daglige virket.		
organisasjonen er en dynamisk og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko.		
Organisasjonen er en svært resultat- og prestasjonsorientert arbeidsplass hvor de ansatte har konkurranseinstinkt og er prestasjonsfokuserte.		
Organisasjone er en kontrollert og strukturert arbeidsplass hvor de ansatte forholder seg i hovedsak til formelle prosedyrer.		
TOTALT	100	
Organisatorisk lederskap	Nåværende	
Lederskapet i denneorganisasjonen identifiseres med veiledning og med tilrettelegging.		
Lederskapet i denne organisasjonen identifiseres med entreprenørskap, nyskapning og risikovillighet.		
Lederskapet i denne organisasjonen identifiseres med mål- og resultatoppnåelse.		

Lederskapet i denne organisasjonen identifiseres med koordinering, organisering og effektivitet.	
TOTALT	100
Ledelse overfor ansatte	Nåværende
Lederne i organisasjonen vektlegger teamarbeid, enighet og deltakelse.	
Lederne i organisasjonen vektlegger risikovillighet, nyskapning, frihet og særpreg.	
Lederne i organisasjonen vektlegger konkurranse, høye krav og måloppnåelse.	
Lederne i organisasjonen er vektlegger jobbsikkerhet, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet.	
TOTALT	100
Organisasjons-limet	Nåværende
Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. Forpliktelsen overfor arbeidsgiver er høy.	
Limet som holder organisasjonen sammen er engasjementet til nyskapning og utvikling. Det legges vekt på å være i forkant.	
Limet som holder organisasjonen sammen er vektlegging av presentasjoner og måloppnåelse. Å være best er et gjennomgående tema.	
Limet som holder organisasjonen sammen er vektlegging av formelle regler og retningslinjer. Opprettholdelse av en velfungerende organisasjon er viktig.	
TOTALT	100
Strategiske vektlegginger	Nåværende
Organisasjonen vektlegger utvikling av menneskelige ressurser. Høy grad av tillit, åpenhet og deltakelse er viktig.	
Organisasjonen vektlegger tilførsel av nye ressurser og nye utfordringer. Det å prøve noe nytt og være på utkikk etter nye muligheter er verdsatt.	
Organisasjonen vektlegger konkurrerende atferd og resultater. Å oppnå høye målsettinger og å være best på sitt felt er sentralt.	
Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig.	
TOTALT	100

Suksesskriterier	Nåværende
Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utviklingen av menneskelige ressurser, teamarbeid, ansattes engasjement og ivaretagelse.	
organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å være ledende på området gjennom å ha unike tjenester eller service som en nyskapende.	
Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av måloppnåelse, og at man er bedre enn de man sammenligner seg med. Konkurranspreget lederskap er en nøkkel.	
Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Stabil og pålitelig tjeneste- og serviceproduksjon til lavest mulig kostnader står helt sentralt i driften.	
TOTALT	100
Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen	Ønsket
Organisasjonen er en ganske personlig arbeidsplass hvor de ansatte gir mye av seg selv i det daglige virket.	
organisasjonen er en dynamisk og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko.	
Organisasjonen er en svært resultat- og prestasjonsorientert arbeidsplass hvor de ansatte har konkurranseinstinkt og er prestasjonsfokusererte.	
Organisasjonen er en kontrollert og strukturert arbeidsplass hvor de ansatte forholder seg i hovedsak til formelle prosedyrer.	
TOTALT	100
Organisatorisk lederskap	Ønsket
Lederskapet i denne organisasjonen identifiseres med veiledning og med tilrettelegging.	
Lederskapet i denne organisasjonen identifiseres med entreprenørskap, nyskapning og risikovillighet.	
Lederskapet i denne organisasjonen identifiseres med mål- og resultatoppnåelse.	
Lederskapet i denne organisasjonen identifiseres med koordinering, organisering og effektivitet.	
TOTALT	100
Ledelse overfor ansatte	Ønsket

Lederne i organisasjonen vektlegger teamarbeid, enighet og deltakelse.		
Lederne i organisasjonen vektlegger risikovillighet, nyskapning, frihet og særpreg.		
Lederne i organisasjonen vektlegger konkurranse, høye krav og måloppnåelse.		
Lederne i organisasjonen er vektlegger jobbsikkerhet, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet.		
TOTALT	100	
Organisasjons-limet	Ønsket	
Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. Forpliktelsen overfor arbeidsgiver er høy.		
Limet som holder organisasjonen sammen er engasjementet til nyskapning og utvikling. Det legges vekt på å være i forkant.		
Limet som holder organisasjonen sammen er vektlegging av presentasjoner og måloppnåelse. Å være best er et gjennomgående tema.		
Limet som holder organisasjonen sammen er vektlegging av formelle regler og retningslinjer. Opprettholdelse av en velfungerende organisasjon er viktig.		
TOTALT	100	
Strategiske vektlegginger	Ønsket	
Organisasjonen vektlegger utvikling av menneskelige ressurser. Høy grad av tillit, åpenhet og deltakelse er viktig.		
Organisasjonen vektlegger tilførsel av nye ressurser og nye utfordringer. Det å prøve noe nytt og være på utkikk etter nye muligheter er verdsatt.		
Organisasjonen vektlegger konkurrerende atferd og resultater. Å oppnå høye målsettinger og å være best på sitt felt er sentralt.		
Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig.		
TOTALT	100	
Suksesskriterier	Ønsket	
Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utviklingen av menneskelige ressurser, teamarbeid, ansattes engasjement og ivaretagelse.		
organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å være ledende på området gjennom å ha unike tjenester eller service som en nyskapende.		

Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av måloppnåelse, og at man er bedre enn de man sammenligner seg med. Konkurranspreget lederskap er en nøkkel.		
Organisasjone definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Stabil og pålitelig tjeneste- og serviceproduksjon til lavest mulig kostnader står helt sentralt i driften.		
TOTALT	100	
Takk for din besvarelse!		

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Intervjuguide – Organisasjonskultur til gode for Gen Z

1.1. Takke for deltakelse

1.2. Presentere meg selv

1.3. Presentere studien: ønsker å kartlegge gode trekk ved organisasjonskulturen.

1.3.1. Vil understreke at dere representerer dere selv, ikke organisasjonen.

1.4. Gjennomføring

- Ønsker å få til en fin samtale der alle får si deres mening.
- Alle syn og meninger er velkomne, og alle skal få snakke fritt.
- Vi vil runde av etter ca. 60 minutter.
- Jeg vil ikke ta opp intervju, men notere underveis.

1.5. Anonymitet

- Vil sikre anonymiteten.
- Jeg vil bare bruke informasjonen i masteroppgaven min for å finne ut hvordan organisasjoner kan tilpasse kulturen for å forebygge jobbskifte blant Generasjon Z.
- Jeg vil ikke dele din informasjon med andre

1. Introduksjonsrunde

Presenter dere selv: Alder, stilling, historie i bedriften.

Hva tenker du når du hører ordet organisasjonskultur?

2. Kulturelle trekk

2.1. Dominerende karakteristikk

2.1.1. Hva er det første du tenker på eller har en tendens til å fortelle når det er snakk om denne organisasjonen / arbeidsplassen?

2.1.2. Hva mener du er organisasjonens viktigste oppgave?

2.1.3. Hvordan vil du beskrive arbeidsplassen med tanke på trivsel og arbeidsmiljø?

2.1.3.1. Hva synes du er gode trekk ved miljøet?

2.1.3.2. Hva synes du er mindre godt / dårlig med miljøet?

2.1.3.3. Arbeider du mest selvstendig eller føler du det er et godt samarbeid mellom deg og dine kollegaer?

2.1.3.4. Kan du navnet på de kollegaene du har samme arbeidstimer som? Hvorfor / hvorfor ikke?

2.1.4. Hvordan stiller du deg til det å skulle stikke seg frem og ta en risiko på jobben?

2.1.4.1. Føler du selv det er akseptabelt om andre gjør det?

- 2.1.4.2. Hvordan føler du andre ville reagert på noen som gjorde det?
- 2.1.5. Føler du et viss press på å prestere når du er på jobb?
 - 2.1.5.1. Hvorfor / Hvorfor ikke?
 - 2.1.5.2. I hvilke sammenhenger?
 - 2.1.5.3. Synes du det er bra eller dumt?
- 2.1.6. Er det klare retningslinjer for hva dere gjør og ikke når dere er på jobb, eller står dere til en viss grad fritt?
- 2.1.7. Trives du i jobben? Hvorfor / hvorfor ikke?
- 2.1.8. Kjenner du til bedriftens mål og visjoner?
 - 2.1.8.1. Hvordan føler du dette kommer til uttrykk gjennom jobbhverdagen?

2.2. Lederskap

- 2.2.1. Hvordan vil dere beskrive sjefen deres?
- 2.2.2. Hvordan vil dere beskrive deres forhold til sjefen deres?
- 2.2.3. Hva mener du er de viktigste egenskapene en sjef kan ha?

2.3. Ledelse av ansatte

- 2.3.1. Hvem forholder du deg til i løpet av en arbeidsdag med tanke på kollegaer og ledere?
 - 2.3.1.1. Hvem tar avgjørelser på vegne av bedriften?
 - 2.3.1.2. Hender det at dere får være med på å ta eller har innflytelse på viktige avgjørelser?
- 2.3.2. I hvor stor grad er jobbhverdagen preget av samarbeid?
- 2.3.3. Hvordan føler du opplæringen og oppfølgingen har vært?
 - 2.3.3.1. Føler du bedriften legger til rette for at du kan bli værende?
 - 2.3.3.2. Legger bedriften til rette for at du kan utvikle deg, eventuelt bli forfremmet?
 - 2.3.3.3. Har du deltatt på noen kurs i regi av jobben?
 - 2.3.3.4. Hvor viktig er det for deg med slike muligheter?
- 2.3.4. Føler du det er stor utskiftning av ansatte i bedriften?
 - 2.3.4.1. Hvorfor tror du det er slik?
 - 2.3.4.2. Hvordan påvirker dette jobbhverdagen?
- 2.3.5. Har du selv byttet jobb?
 - 2.3.5.1. Hvorfor / Hvorfor ikke?

2.4. Organisatorisk lim

- 2.4.1. Hva føler du dere ansatte har til felles?
- 2.4.2. Er det mye humor på arbeidsplassen?

- 2.4.3. Hvor ofte har dere arrangementer for de ansatte, og hvordan føler du dette påvirker miljøet?
- 2.4.4. Kan du fortelle noen ting som gjør deg stolt og eventuelt noen ting som gjør deg mindre stolt av å være ansatt i denne bedriften?

2.5. Strategisk vektlegging

- 2.5.1. Hvorfor søkte du på denne stillingen?
 - 2.5.1.1. Hva slags inntrykk hadde du av organisasjonen på forhånd, og hvordan stemmer det overens med slik du føler det faktiske er i dag?
- 2.5.2. Hva mener du er det viktigste arbeidsplassen har å tilby?
- 2.5.3. Hva synes du er det viktigste fokuset til ledelsen når det kommer til behandling av de ansatte?
- 2.5.4. I hvilken grad føler du bedriften er innovativ (skaffer nye ressurser og skaper nye utfordringer)?

2.6. Suksesskriterier

- 2.6.1. Hvordan vet du om du gjør en god jobb?
- 2.6.2. Har dere noen form for månedens ansatt eller annen belønning?
 - 2.6.2.1. Hvordan foregår denne kåringen?
- 2.6.3. I hvilken grad føler du lederen kommenterer arbeidet ditt?
 - 2.6.3.1. Er de flinke til å gi ros?
- 2.6.4. Hvordan føler du bedriften måler suksess?

3. Avsluttende

- 3.1. Oppsummerende spørsmål
 - 3.1.1. Er det noe av det vi har pratet om nå som du synes er uklart?
 - 3.1.2. Hva vil du trekke frem hvis du nå skal oppsummere organisasjonen som arbeidsplass?
 - 3.1.3. Hva vil du trekke frem hvis du nå skal oppsummere det viktigste du ser etter når du skal søke jobb?
 - 3.1.4. Ser du for deg å bli værende i organisasjonen fremover i tid?
 - 3.1.4.1. Hvorfor / hvorfor ikke?
 - 3.1.5. Tror du dere unge ser etter andre ting når dere skal søke jobb enn det tidligere generasjoner har gjort?
 - 3.1.5.1. Hva da?
- 3.2. Noe dere ønsker å tilføye?
- 3.3. **Takke nok en gang for deltakelsen**