

«Du kan ikke overse generasjon Z»

Hvilke holdninger har nordmenn født 1995-2010 til arbeidslivet?

Baard Herman Borge¹, Lena Slåtto² & Ceila Tande³

1 UiT, Norges arktiske universitet

2 Norwegian Travel Company

3 Senja videregående skole

Kontakt: baard.h.borge@uit.no

Sammendrag

Generasjonsteori som beskriver hvordan Boomers, X, Y og Z skiller seg fra hverandre med hensyn til holdninger og verdier, er blitt en gjenganger i populærkulturen. Diskusjonen dreier seg ofte om hva særtrekk ved nye generasjoner betyr for arbeidslivet. «Du kan ikke overse generasjon Z», slo et norsk ledermagasin nylig fast, for så å presentere råd om håndtering av arbeidstakere født 1995-2010 (Skrede, 2020). Både media, konsulenter og forskere er opptatt av hvordan bedrifter nå bør innrette seg for å rekruttere de yngste, og få dem til å yte maksimalt. I flere land er generasjonsbasert ledelse blitt en nisje innen bedriftsrådgivning, der kjernen er at ansatte skal ledes på bestemte måter ut fra sin generasjonstilhørighet. Generasjonsteori forutsetter at det er mulig å isolere effekten av fødselsår på individers holdninger og atferd. Men holdepunktene for en slik sammenheng er usikre. Eksistensen av homogene generasjoner er omstridt, det samme gjelder de vanlige beskrivelsene av dem. I denne artikkelen bruker vi norske surveydata fra en masteroppgave (Slåtto & Tande, 2021) til å undersøke om et utvalg fra generasjon Z har holdninger til arbeid som a) samsvarer med fem utbredte stereotyper og b) skiller seg signifikant fra svarene til en sammensatt og atskillig eldre kontrollgruppe (40-67 år). De to gruppenes gjennomsnittsvar sammenlignes ved hjelp av t-tester. Funnene viser at generasjon Z bare på enkelte punkter ligner stereotypen, dernest at forskjellene mellom yngre og eldre personer er mindre enn populærvarianter av generasjonsteori skulle tilsi. Spredningen i svarene var kun i få tilfeller signifikant mindre i generasjon Z-gruppen.

Nøkkelord: Generasjon Z, arbeidslivet, ungdom, generasjonsteori, generasjonsbasert ledelse

Innledning

På mange norske arbeidsplasser er det stor aldersspredning. Noen av kollegaene er unge i 20-årene, andre nærmer seg pensjonsalder. Hva betyr det for den enkelte bedrift? Hvordan påvirker det dynamikken mellom ansatte når de tilhører generasjoner som vokste opp, og ble yrkesaktive, i vidt forskjellige historiske perioder? Er generasjonene som er til stede i dagens yrkesliv, eller på vei inn i det, systematisk ulik hverandre når det gjelder holdninger til arbeid? Hvis ja, på hvilke områder er de forskjellige?

Slike spørsmål, med mulig nytteverdi for ledelse, opplæring og rekruttering av ansatte, har opptatt forskere, bedriftsrådgivere og ikke minst journalister gjennom en årrekke (Costanza et al., 2012). Tallrike medieoppslag, både i Norge og internasjonalt, vitner om at antatte generasjonsforskjeller i arbeidslivet er et høyt prioritert stoffområde. De siste årene har oppmerksomheten særlig vært rettet mot generasjon Z (GenZ), det vil si nåværende eller fremtidige arbeidstakere født i tidsrommet 1995-2010. I tidsskriftet *Newsweek* meldte en artikkel for få år siden at den nye generasjonen vil endre arbeidsplassene fundamentalt (Stahl, 2021).

Et *Google*-søk på «generation Z» i kombinasjon med «workplace» ga flere millioner treff. Mange av treffene er fra USA eller andre vestlige land, men diskusjonen om hva de unges inntog vil innebære for bedrifter og virksomheter foregår på langt nær bare i Vesten. Den store interessen for GenZ, og generasjonsteori generelt, har opphav i Vesten, men er blitt et globalt fenomen (Rudolph & Zacher, 2017). Populære beskrivelser av GenZ i vestlig litteratur og mediedekning går igjen i andre deler av verden, som Japan (Yamane & Kaneko, 2021), India (Singh & Dangmei, 2016) og Romania (Vitelar, 2019).

I denne artikkelen viser vi først hvordan generasjonsteori i dag blir fortolket og brukt i arbeidslivssammenheng. Deretter presenterer vi funn fra en norsk spørreundersøkelse, der noen vanlige påstander om typiske holdninger til arbeid blant unge i GenZ ble testet empirisk (Slåtto & Tande, 2021).

Omfattende litteratur

Litteraturtilfanget om generasjonsforskjeller i arbeidslivet er omfattende, men preges av at praktikere i større utstrekning enn forskere har interessert seg for tematikken (Reed & Thomas, 2020; Rudolph & Zacher, 2017). Mange bøker om GenZ i arbeidslivet er skrevet av konsulenter og foredragsholdere med kommersielle interesser. De slår uten videre fast at de yngste arbeidstakerne skiller seg fra eldre generasjoner, og beskriver i detalj hvordan (Alsop & Alsop, 2008; Johnson & Johnson, 2010; Madden, 2017; Stilman & Stilman, 2017; Wolfinger & McCrindle, 2010).

Artikler av forskere kan deles inn i to kategorier, basert på forfatterens holdning til den vanlige bruken av generasjonsteori. I den ene er artikkelforfatterne opptatt av å gi anbefalinger om lederpraksis som ligner de en finner i populærlitteraturen, og problematiserer i liten grad fundamentale antakelser innen generasjonsteori. De fleste forskerne bak artikler i den kategorien er tilknyttet en handelshøyskole (Anderson et al., 2017; Asting & Swanberg, 2020; Sánchez-Hernández et al., 2019; Scroth, 2019; Singh & Danmei, 2016; Reed & Thomas, 2020).

I den andre kategorien finner vi mer nyanserte artikler, av forskere som stiller seg kritisk både til de praktiske rådene og teoriene bak. Også de forfatterne kan ha opphav i

handelshøyskolemiljøer (Kuvås, 2014; Lai, 2016; Lyons & Curon, 2014), men har oftest en annen type fagbakgrunn og institusjonstilhørighet. Blant kritikerne av moderne, anvendt generasjonsteori er det flere psykologer, men også forskere fra andre disipliner (Costanza et al., 2012; Costanza & Finkelstein, 2015; Jauregui et al., 2019; Rudolph et al., 2018; Rudolph & Zacher, 2017).

Generasjoner og generasjonsteori

Begrepet generasjon defineres i litteraturen på forskjellige, men beslektede måter. Sosiologen Karl Mannheim beskrev i sin tid generasjoner som sosiale konstruksjoner, og viste til hvordan mennesker født i en viss tidsperiode har gjennomlevd, og kan ha blitt preget av de samme historiske hendelsene (Mannheim, 1952). Hans definisjon er senere omarbeidet av andre. Noen legger for eksempel til grunn at individer fra bestemte årskull må ha opplevd de skjellsettende begivenhetene som barn eller unge voksne, og befunnet seg i samme land eller område for å kunne defineres som en generasjon (Kupperschmidt, 2000).

Kjernen i generasjonsteori er altså en forestilling om at individet påvirkes av de historiske, sosiale og kulturelle forholdene som råder mens han eller hun gjennomgår vesentlige, psykologiske utviklingsfaser (Noble & Schewe, 2003; Twenge, 2000). Felles generasjonserfaringer i barne- og ungdomsår, en periode da en er mer formbar enn senere i livet, hevdes å gi opphav til sterke, kollektive minner (Dencker et al., 2008; Rudolph & Zacher, 2017), men antas også å påvirke den enkeltes holdninger, verdier og personlighet (Caspi et al., 2005). De forskjellene som på et tidspunkt eksisterer mellom generasjoner skyldes altså ikke primært at individene er i forskjellige aldre, men at deres fødselsår har gitt dem ulike oppveksterfaringer (Costanza et al., 2012).

Kohort-perspektivet

For Mannheim ga felles historiske erfaringer kun et potensiale for en utvikling av subjektiv generasjonsbevissthet hos individer. Senere generasjonsteoretikere, som Norman Ryder (1965) og Matilda Riley (1973) har derimot anlagt et såkalt kohort-perspektiv. En generasjon defineres da som en gruppe mennesker født i samme tidsperiode (Rudolph & Zacher, 2017). En slik objektiv definisjon muliggjør empirisk testing av hypoteser om arbeidslivsrelevante generasjonsforskjeller knyttet til holdninger, verdier og atferd.

Ryder og Riley forutsetter, i motsetning til Mannheim, at hver generasjon er en relativt homogen størrelse, og tar individuell generasjonsbevissthet for gitt (Lyons & Kuron, 2014.) En konsekvens er at variasjonen mellom generasjoner antas å være større enn variasjonen internt i hver enkelt av dem (Rudolph & Zacher, 2017).

Det er ingen enighet om hvordan mennesker født etter 2. verdenskrig skal deles inn i generasjoner etter kohort-prinsippet (Lyons & Kuron, 2014). Men det er internasjonalt vanlig å operere med følgende kategorier (Costanza & Finkelstein, 2015; Strauss & Howe, 2009):

- Boomers, født ca. 1946-1964.
- GenX, født ca. 1965-1980.
- GenY (også kalt Millennials), født ca. 1981-1994.
- GenZ, født ca. 1995-2010.

Hver av de fire generasjonene utstyres med ulike egenskaper, ofte relatert til en arbeidskontekst. Hypotesen er at kollektive kjennetegn ved de enkelte generasjonene, særlig knyttet til ferdigheter og holdninger, også lar seg påvise på individnivå. Individuer fra to generasjoner vil derfor avvike fra hverandre når det gjelder de kjennetegnene (Lyons & Kuron, 2014). Eksempelvis antas det ofte at personer som tilhører de yngre generasjonene er mer komfortabel med datateknologi (Palley, 2012; Prensky, 2001; Stilman & Stilman, 2017) og mindre opptatt av å skille arbeid og fritid (Sanchés-Hernández et al., 2019; Skrede, 2020; Stilman & Stilman, 2017, enn eldre personer.

Generasjonsbasert ledelse

...millennials are most assuredly different from their predecessors ... organizational leaders will have to lead these employees, by necessity, differently (Anderson et al., 2017, s. 245).

I forlengelsen av kohort-perspektivet, som ligger til grunn for nær samtlige medieoppslag om generasjoner i dagens arbeidsliv, er det oppstått et lukrativt marked for rådgivning om generasjonsbasert ledelse (Costanza & Finkelstein, 2015). Det å behandle jobbsøkere eller ansatte fra ulike generasjoner forskjellig, basert på påstått unike kjennetegn ved hver aldersgruppe, beskrives som et kraftfullt redskap for ledelsen i moderne organisasjoner (Reed & Thomas, 2020; Rudolph et al., 2018).

Holly Scroth hevder for eksempel at GenZ er mindre forberedt på arbeidslivets harde realiteter enn tidligere generasjoner, og anbefaler derfor jobbintervjuer som gir unge søkere et mest mulig realistisk bilde av den utlyste stillingen (Scroth, 2019). Slik råd forutsetter både at dagens generasjoner virkelig er systematisk forskjellige, og at en har sikker kunnskap om forskjellenes art.

Kritikk

Kritikere av rådene om generasjonstilpassede ledelsesformer viser til flere svakheter ved kohort-perspektivet (Rudolph et al., 2018). Hypoteser om arbeidsrelaterte generasjonsforskjeller er svakt teoretisk fundert, hevdes det. Ingen etablerte teorier forklarer hvorfor det å være født innenfor en bestemt, ofte mangeårig tidsperiode skulle gi millioner av mennesker – med egenskaper som ellers varierer på utallige måter - felles personlighet, verdier og atferd (Costanza et al., 2012).

De fleste studier har brukt tverrsnittsanalyse, der en spørreundersøkelse blant representanter for én eller flere generasjoner gjennomføres på ett enkelt tidspunkt (Johannesen et al., 2010). Det gjør det vanskelig å skille mellom effekter av kohort og alder. Hvis en studie gjennomført i inneværende år finner signifikant forskjell mellom to kohorters holdning til arbeid og yrkesliv beviser ikke det en generasjonseffekt. Forskjellen kan også skyldes at de to undersøkte gruppene er i hver sin livsfase (Constanza & Finkelstein, 2015).

Periodeeffekten

Forsøk på å måle betydningen av kohort-tilhørighet kompliseres også av at flere generasjoner på undersøkelsestidspunktet kan være påvirket av tidsånden i perioden, eller av den teknologiske utviklingen (Hellevik & Hellevik, 2016; Rudolph & Zacher, 2017). Generasjonsforskerne er dessuten

uenige både om hvilke egenskaper som er relevante i arbeidslivssammenheng, og om hvordan de skal måles (Lyons & Kuron, 2014).

Kohort-tilnærmingen kritiseres også på empirisk grunnlag. Forskere har brukt ulike mål og metoder, og funnene spriker (Lyons & Kuron, 2014). Det er i realiteten minimalt belegg for påstanden om generasjonsbaserte forskjeller i arbeidslivet, hevder noen på basis av metastudier (Costanza et al., 2012; Costanza & Finkelstein, 2015; Kuvås, 2014). Andre forfattere mener eksisterende data vitner om reelle generasjonsforskjeller knyttet til visse personlighetstrekk, men er mer usikre når det gjelder arbeidsrelaterte holdninger. Mye tyder på at verdier og atferd endrer seg når arbeidstakerne blir eldre (Lyons & Kuron, 2014; Rudolph & Zacher, 2017).

Seks hypoteser

Flere forfattere fremhever behovet for mer, og ikke minst bedre forskning på generasjonsforskjeller i arbeidslivet (Lyons & Kuron, 2014; Rudolph & Zacher, 2018). Her i landet er det hittil ikke publisert kvantitative studier som kan belyse hvorvidt yngre og eldre generasjoner faktisk har ulike jobbverdier. Hvor store generasjonsforskjeller er det egentlig? Og samsvarer de med stereotypiene?

Vi skal nå begrunne, og formulere seks testbare hypoteser om hvordan norske ungdommer fra GenZ på jobbrelevante måter kan antas å skille seg signifikant fra eldre, yrkesaktive nordmenn. Grunnlaget for hypotesene er hentet fra vitenskapelig og annen litteratur som ut fra et generasjonsteoretisk perspektiv beskriver typiske trekk ved personer født ca. 1995-2010. Å bruke et bredt kildetilfang er her naturlig, ettersom det på fagfeltet ikke er noe skarpt skille mellom populære fremstillinger og store deler av den akademiske litteraturen (Rudolph et al., 2018).

Den første hypotesen dreier seg om hvordan den unge generasjonen forholder seg til datateknologi. Ifølge Marc Prensky er GenZ oppvokst med teknologien, og har håndtert nettbrett allerede fra barneskolealder. Fordi smartteknologi er så integrert i livet og hverdagen deres, beskriver han dem som digitale innfødte. Selv om også eldre generasjoner i dag er opptatt av mobiltelefoner og internett, har de ikke som GenZ vokst opp i den digitale verden. De blir derfor en slags immigranter, som forsøker å henge med i utviklingen etter beste evne (Prensky, 2001). GenZ antas med andre ord å være spesielt interessert i, og komfortabel med digital teknologi (Palley, 2012). En arbeidsplass som ikke tilrettelegger for bruk av smartteknologi vil derfor være mindre attraktiv for dem (Stilman & Stilman, 2017).

H1: GenZ er mer kompetente på smartteknologi, og har større forventninger til arbeidsplassens bruk av slik teknologi enn tidligere generasjoner.

En annen påstand som går igjen i litteraturen om GenZ er at de ønsker å bli sett, og få personlig veiledning. Claire Madden mener arbeidstakere fra GenZ har et stort behov for bekreftelse (Madden, 2017). I henhold til David og Jonah Stilman forventer de unge hyppig og konkret respons på jobben de gjør. De fleste foretrekker dessuten å få tilbakemeldinger som gis ansikt til ansikt, ikke skriftlig eller via digital kommunikasjon (Singh & Dangmei, 2016; Stilman & Stilman, 2017).

H2: GenZ har større behov for bekreftelse og anerkjennelse på jobben enn tidligere generasjoner.

Et tredje typisk kjennetegn ved GenZ hevdes å være at de som yrkesaktive vil legge mer vekt på fleksibilitet enn eldre generasjoner, blant annet fordi de unge i større grad vil utnytte mulighetene ny teknologi kan tilby. De ønsker å utforme sin egen arbeidshverdag (Madden, 2017). Fleksible arbeidstider, og det å ha anledning til å arbeide andre steder enn på kontoret, er viktig for dem (Sanchés-Hernández et al., 2019; Skrede, 2020; Stilman & Stilman, 2017).

H3: GenZ har mindre behov for å skille mellom arbeid og privatliv enn tidligere generasjoner.

Flere forfattere fremhever videre at GenZ har en særlig evne til å håndtere flere ting samtidig. Ifølge Emily Wolfinger og Mark McCrindle har de alltid levd i en tilkoblet verden, og holdt seg oppdatert gjennom apper. De er vant til å multitaske, ved å hoppe fra en aktivitet til en annen (Vitelar, 2019; Wolfinger & McCrindle, 2010). Siden GenZ har lang erfaring med å stadig motta nye impulser kan de raskt veksle mellom arbeidsoppgaver uten at det går ut over konsentrasjonen, hevdes det (Christopher & Roselli, 2019; Madden, 2017).

H4: GenZ har større evne til å håndtere flere oppgaver samtidig enn tidligere generasjoner.

Et ytterligere særtrekk som fremheves er den unge generasjonens opptatthet av klima- og miljøspørsmål (Singh & Danmei, 2016; Yamane & Kaneko, 2021). Nye data både fra Norge og andre land tyder på at GenZ er mer bekymret for klimaendringer enn eldre generasjoner (Deloitte, 2021; Opinion, 2021). De forventer dessuten oftere at næringslivet bidrar til en bærekraftig utvikling (Opinion, 2021). Sett i sammenheng med at mange i GenZ ønsker å arbeide i en virksomhet som står for noe, vil bedrifter med miljøvennlig profil sannsynligvis ha en høy stjerne (Academic Work, 2020).

H5: GenZ er mer opptatt av at arbeidsgiver har et aktivt fokus på klima og miljø enn tidligere generasjoner.

Den sjettede og siste hypotesen dreier seg om variasjon i svarene til henholdsvis GenZ-gruppen og kontrollgruppen. Den sistnevnte er ikke bare eldre, men har også et mye større aldersspenn, med representanter for både Boomers og GenX. Siden generasjonsteori forutsetter at hver generasjon er relativt homogen, er det grunn til å forvente mindre svarspreddning i GenZ-gruppen. Den antakelsen styrkes ellers av at vi her måler fem egenskaper som hevdes å være typiske for den unge generasjonen.

H6: Det vil være mindre svarspreddning i GenZ-gruppen enn i den eldre kontrollgruppen.

Data og metoder

Spørreundersøkelsen, som var en tverrsnittsstudie der respondenter i de to aldersgruppene ble presentert for 12 påstander, ble gjennomført digitalt og anonymt våren 2021 (Tande & Slåtto, 2021). Deltakerne tok stilling til hver enkelt av påstandene ved å velge ett svaralternativ på en skala fra 1-5, der 1 betød «Helt uenig» og 5 «Helt enig».

Innsamling av denne typen kvantitative data krever en operasjonalisering, det vil si at en må finne konkrete indikatorer for de teoretiske begrepene (Johannesen et al., 2010). Hver av de fem hypotesene om arbeidsrelaterte forhold ble derfor operasjonalisert ved hjelp av to eller tre egenformulerte påstander, som vist i tabell 1.

Tabell 1: Hvordan hypotesene ble operasjonalisert.

Hypotese	Påstander brukt i spørreundersøkelsen
H1 (Teknologi)	1) Jeg behersker bruk av smartteknologi svært godt. 2) Det er viktig for meg at min arbeidsgiver tilbyr og benytter smartteknologi i arbeidshverdagen.
H2 (Bekreftelse og anerkjennelse)	3) Jeg foretrekker å få tilbakemelding på jobben jeg gjør i en-til-en samtale fremfor skriftlig. 4) Jeg foretrekker løpende tilbakemelding på arbeidet jeg gjør, gjerne hver dag.
H3 (Fleksibilitet)	5) Det er viktig for meg å få bestemme når på døgnet jeg skal jobbe. 6) Det er viktig for meg å ha et tydelig skille mellom arbeidstid og fritid. 7) Det er viktig for meg å selv få bestemme hvor jeg utøver arbeidsoppgavene mine.
H4 (Multitasking)	8) Jeg foretrekker å jobbe med flere oppgaver samtidig. 9) Jeg blir ikke stresset av å jobbe med flere oppgaver samtidig. 10) Kvaliteten blir like god selv om jeg jobber med flere oppgaver samtidig.
H5 (Klima og miljø)	11) Det er viktig for meg at arbeidsgiver tar et aktivt ansvar for miljø og klima. 12) Det er viktigere for meg at arbeidsgiver tar ansvar for miljø og klima enn at jeg får god lønn.

Logikken bak påstandene i tabell 1 er at hver av de fem teoretiske egenskapene, som ikke lar seg måle direkte, sees som bestemt av to eller tre ulike variabler (Hellevik, 2002). Målet med operasjonalisering er å oppnå tilfredsstillende validitet, det vil si at en måler det en ønsker å måle (Johannesen et al., 2010). Med unntak av påstand nr. 6, som vi antar GenZ sjeldnere enn de eldre er enige i, forventer vi at de yngste sier seg mer enig i utsagnene. Det tilsier at de i 11 av 12 tilfeller vil ha en signifikant høyere gjennomsnittsskåre.

For å avgjøre om forskjellene beskrevet i H1-H5 var signifikante, det vil si at de ikke skyldes tilfeldigheter, bruker vi t-tester. Signifikanskravet ble satt til 0,05. Svarspredningen i de to gruppene, som er temaet for H6, sammenlignes ved hjelp av Levene's test. Også der med et signifikanskrav på 0,05 (Frey, 2018). Som mål for spredning bruker vi standardavvik.

GenZ-utvalget, som besto av 140 personer, ble rekruttert av den ene masterstudenten, som var lærer, blant 18-19 år gamle elever ved to videregående skoler.

Alle påstandene ble derfor formulert slik at de ikke forutsatte at respondenten er i heltidsarbeid. Kontrollgruppen, som skulle gi et sammenligningsgrunnlag, var bredt sammensatt både alders- og yrkesmessig. Alle de 36 deltakerne i den gruppen var imidlertid yrkesaktive,

og dessuten mellom 40 og 67 år. De var født mellom 1954 og 1980, og tilhørte dermed generasjonene Boomers og X.

De fleste i kontrollgruppen var kollegaer, innen henholdsvis undervisnings- og bankvirksomhet, eller venner av de to masterstudentene, som selv tilhører generasjon X. Begge respondentgruppene var såkalte bekvemmelighetsutvalg, det vil si at de besto av personer det er lett for forskeren å komme i kontakt med. Det betyr at en i utgangspunktet må være forsiktig med å generalisere funn (Johannesen et al., 2010). Respondentene i studien kan likevel ha vært rimelig representative for sine respektive, norske alderskohorter, også fordi spørsmålene var relativt generelle, og formodentlig enkle å besvare.

Begrunnelsen for å bruke en vesentlig eldre kontrollgruppe var at overgangen mellom to generasjoner, i henhold til teorien, alltid vil være noe flytende (Scroth, 2016; Asting & Swanberg, 2020). Derfor antas GenZ vanligvis å ha en del til felles med sin forløper, det vil si GenY eller Millennials (Dimock, 2019). Siden samtlige i kontrollgruppen som nevnt enten var Boomers eller tilhørte GenX, var det minst én hel generasjon mellom dem og de unge respondentene. Også det skulle tilsi at svarene fra de to gruppene vil være klart forskjellige.

Funn

Funnene fra surveyen er oppsummert i de to tabellene nedenfor, den første gjelder H1-H5, den andre H6.

Tabell 2: Funn som gjelder hypotesene 1-5.

Hypotese	Påstand nr.	Snittskåre i kontrollgruppen	Snittskåre i GenZ-gruppen	T-verdi	Samsvarte funnet med hypotesen?
H1 (Teknologi)	1	4,06	4,43	2,35**	Ja.
	2	4,59	4,07	0,92**	Nei, sig. forskjell i motsatt retning.
H2 (Bekreftelse og anerkjennelse)	3	3,97	4,18	1,06	Nei.
	4	2,50	3,55	4,71**	Ja.
H3 (Fleksibilitet)	5	3,06	3,49	1,83*	Ja.
	6	3,85	4,38	2,72**	Ja.
	7	3,47	3,26	÷0,97	Nei.
H4 (Multitasking)	8	3,73	2,75	÷4,49**	Nei, sig. forskjell i motsatt retning.
	9	3,91	3,22	÷3,02**	Nei, sig. forskjell i motsatt retning.
	10	3,62	3,04	÷2,41*	Nei, sig. forskjell i motsatt retning.
H5 (Klima og miljø)	11	4,24	4,01	÷1,15	Nei.
	12	2,55	2,70	0,65	Nei.

* = sig. på 0,05-nivå, ** = sig. på 0,01-nivå.

Gjennomsnittskårene i tabell 2 viser ikke noe klart mønster, men fremstår som nokså tilfeldige. Generelt var det mindre forskjell mellom de to gruppene enn antatt, og det varierte hvilken av dem som sa seg mest enig i påstandene. Fire av forskjellene (påstand 3, 7, 11 og 12) var ikke signifikante, og fire av de åtte signifikante forskjellene (2, 8, 9 og 10) gikk i motsatt retning enn hva hypotesene tilsa. Kun i fire tilfeller (påstand nummer 1, 4, 5 og 6) var tendensen i svarene som forventet, med en signifikant høyere skåre i GenZ- eller kontrollgruppen (kun påstand 6). Av de fem første hypotesene ble H1-H3 altså delvis falsifisert, og H4-H5 entydig falsifisert.

Tabell 3: Funn som gjelder H6.

Påstand nr.	Standardavvik i GenZ-Gruppen	Standardavvik i kontrollgruppen	Levene verdi	Samsvarte funnet med hypotesen?
1	0,65	1,07	8,50**	Ja.
2	0,75	0,65	0,00	Nei.
3	0,95	1	0,00	Nei.
4	1,03	1,23	2,58	Nei.
5	1,08	1,32	3,30*	Ja.
6	0,85	1,18	9,54**	Ja.
7	1,02	1,21	1,95	Nei.
8	0,99	1,23	3,74*	Ja.
9	1,09	1,24	0,12	Nei.
10	1,15	1,25	1,04	Nei.
11	1,01	0,86	0,03	Nei.
12	1,12	1,27	0,60	Nei.

* = sig. på 0,05-nivå, ** = sig. på 0,01-nivå.

Som tabell 3 viser var svarspredningen med kun to unntak (påstand 2 og 11) større i kontrollgruppen, slik hypotesen tilsa. Men gruppeforskjellene var, uansett retning, bare i fire av 12 tilfeller (påstand 1, 5, 6 og 8) signifikante. Selv om alle de fire nevnte forskjellene samsvarte med H6, ble den altså delvis falsifisert.

Diskusjon

Alle de seks hypotesene våre ble helt, eller delvis falsifisert. Bildet som trer frem av tabell 2 og 3 er altså ganske entydig; antakelsene om gruppeforskjeller basert på generasjonsteori ble i liten grad underbygget.

Ut fra gjennomsnittsskårene fremstår ikke den yngste gruppen verken som signifikant mer opptatt av fleksibilitet (Sánchez-Hernández et al., 2019; Skrede, 2020; Stillman & Stillman, 2017), som mer i stand til multitasking (Christopher & Roselli, 2019; Madden, 2017; Vitelar, 2019; Wolfinger & McCrindle, 2019) eller som mer opptatt av klima og miljø (Singh & Danmei, 2016; Yamane & Kaneko, 2021) enn de eldre respondentene i kontrollgruppen. Når det gjelder de unges forhold til datateknologi (Prensky, 2001; Stillman & Stillman, 2017) og spesielle behov for

bekreftelse (Singh & Danmei, 2016; Stillman & Stillman, 2017) ga empirien derimot til dels støtte til utbredte antakelser.

At spredningen i svarene bare i 1/3 av tilfellene var signifikant mindre blant GenZ-respondentene, gir på sin side grunn til å betvile en grunnleggende forestilling innen generasjonsteori, nemlig at det innenfor hver enkelt generasjon er betydelig mindre variasjon enn mellom ulike generasjoner (Lyons & Kuron 2014; Rudolf & Zacher, 2017).

Flere av funnene som stemte med hypotesene kan like gjerne skyldes alders- eller periodeeffekter som stabile generasjonsforskjeller. Et eksempel: Når GenZ-gruppen, som antatt, oftere enn kontrollgruppen ønsker hyppige tilbakemeldinger (påstand 4), kan årsaken være alder eller livsfase, altså at de er unge mennesker med liten arbeidserfaring. En annen mulig forklaring er at de som elever på videregående er vant til å få tilbakemelding på sitt arbeid.

Også funnene som ikke samsvarte med hypotesene våre kan i noen tilfeller ha andre årsaker enn at de spurte tilhørte ulike generasjoner. Fraværet av signifikant forskjell mellom de to aldersgruppene når det gjelder påstandene om klima og miljø (påstand 11 og 12) kan på sin side ha sammenheng med at alle generasjoner i vår tid påvirkes av stor offentlig oppmerksomhet omkring slike spørsmål, altså skapes en periodeeffekt (Hellevik & Hellevik, 2016; Rudolf & Zacher, 2017).

I de fire tilfellene (påstand 2, 8, 9 og 10) der det var en signifikant forskjell som ikke samsvarte med hypotesene, kan det tenkes ulike forklaringer. Den eldre gruppen var for eksempel noe mer komfortabel med multitasking enn den yngre (påstand 8-10). Kanskje skyldes det at de eldre deltakerne, til forskjell fra 18-19 åringene i GenZ-gruppen, har lang erfaring fra det moderne arbeidslivet, der slike ferdigheter i mange yrker forventes?

Denne studien har metodiske svakheter som gjør at funnene må tolkes med en viss forsiktighet. Bekvemmelighetsutvelging gir noen ganger lite representative utvalg (Johannessen et al., 2010). Kontrollgruppen, der mange var lærere eller bankfunksjonærer, kunne kanskje inneholdt et bredere spekter av yrkesgrupper, og en noe eldre GenZ-gruppe ville muligens gitt andre svar enn 18-19 åringer på vgs. Vårt valg av fem typiske kjennetegn ved GenZ, basert på faglitteraturen, kan også diskuteres. Det samme gjelder operasjonaliseringen av de 12 kjennetegnene, spørsmålet er om den ga god nok validitet.

Tverrsnittsundersøkelser som denne gir et øyeblikksbilde, men gjør det som nevnt vanskelig å skille mellom effekter av generasjon, alder og periode når en skal forklare observerte forskjeller. Tidsseriedata, der en følger flere generasjoner over tid, er da metodisk sett å foretrekke. Men slike undersøkelser er kompliserte å gjennomføre (Rudolph & Zacher, 2017).

I vårt tilfelle, der en tverrsnittsstudie fant få tegn til generasjonsforskjeller, gir funnene liten grunn til å følge opp med tidsseriedata. Funnene i denne undersøkelsen, der vi forventet klare forskjeller på gruppenivå, gir derimot en relativt sterk indikasjon på at generasjonsteoriens forutsetninger ikke får ubetinget støtte.

Konklusjon

Hva kan så funnene, sett under ett, si oss om praksisfeltet? David P. Costanza og Lisa M. Finkelstein i USA advarer ledere i arbeidslivet mot å basere seg på populære myter og generasjons-stereotyper. I stedet bør moderne organisasjoner sette søkelys på individuelle

forskjeller som faktisk påvirker de ansattes prestasjoner og engasjement i jobben (Costanza & Finkelstein, 2015).

Forestillingen om generasjoner som meningsbærende kategorier, også i arbeidssammenheng, er imidlertid sterk og nærmest allestedsnærværende (Rudolph et al., 2020). Enhver leder med generasjonsforskjeller i bakhodet vil lett kunne feste seg ved ansatte som ligner stereotypiene, og stadig få bekreftet sine forestillinger. For mange virksomheter kan generasjonsbasert ledelse også av den grunn fremstå som ikke bare intuitivt rimelig, men som et attraktivt, tidsbesparende hjelpemiddel.

Uten å legge for mye vekt på funnene i den enkle testen gjengitt overfor kan hovedtendensene sies å sammenfalle med kritisk, internasjonal forskning på arbeidslivsrelevante generasjonsforskjeller. Resultatene i undersøkelsen bidrar dermed til å reise ytterligere tvil om det vitenskapelige grunnlaget for de rådene som med basis i generasjonsteori deles ut til bedrifter verden over.

Forfatterbiografi

Baard Herman Borge (f. 1963) er PhD i statsvitenskap fra UiB, og arbeider som professor på Handelshøgskolen ved UiT, campus Harstad. Han underviser og veileder blant annet på Master i ledelse (erfaringsbasert). Se [Borge, Baard Herman | UiT](#)

Lena Slåtto er kommersiell direktør i Norwegian Travel Company.

Ceila Tande lektor ved Senja videregående skole.

Borge er førsteforfatter og har ledet skrivearbeidet. Alle forfatterne har deltatt i datainnsamling/ analyse og godkjent endelig versjon av artikkelen.

Referanser

- Academic Work (2020). *YPAI 2020 – Del 2: Viktigste ved valg av arbeidsgiver*. <https://www.academicwork.no/bedrifter/ypai-2020-viktigst-ved-valg-av-arbeidsgiver>
- Alsop, R. & Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: how the millennial generation is shaking up the workplace* (1. utg.). Wiley.
- Anderson, H. J., Baurb, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28, 245-260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Asting, C. & Swanberg, A. (2020). Nye forventninger til ledelse? *Praktisk økonomi & finans*, 3 (36), 200-209. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-04>
- Caspi, A., Roberts, B. W. & Shiner, R. L. (2005). Personality development: Stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56, 453-484. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141913>
- Christopher, D. M. & Roselli, M. (2019). Information technology induced attention switching effects on inhibitory control. *Applied Neuropsychology: Adult*, 28 (3), 340-353. <https://doi.org/10.1080/23279095.2019.1633535>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>

- Costanza, D. P. & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There? *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (3), 308-323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
- Deloitte (2021). *A call for accountability and action. The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>
- Dencker, J. C., Aparna, J. & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 3 (18), 180-187. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.007>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Frey, B. B. (2018). *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*. SAGE.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget.
- Hellevik, O. & Hellevik, T. (2016). Verdier og verdiutvikling. I I. Frønes & L. Kjølsvold (Red.), *Det norske samfunnet* (7. utg., s. 58-89). Gyldendal.
- Jauregui, J., Watsjold, B, Welsh, L, Ilgen, J. S. & Robins, L. (2019). Generational 'othering': The myth of the Millennial learner. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/medu.13795>
- Johannesen, A., Tufte, P. & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Johnson, M. & Johnson, L. (2010). *Generations, Inc.* Amacom.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19 (1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Kuvås, B. (2014). Morgendagens medarbeidere – hvor forskjellig er de? <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/10/morgendagens-medarbeidere---er-de-sa-forskjellige/>
- Lai, L. (2016). Generasjonsmyten. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/04/generasjonsmyten/>
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139-157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Madden, C. (2017). *Hello Gen Z: Engaging the Generation of Post-Millennials*. (revidert utgave.) Hello Clarity.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. I P. Kecskemeti (Red.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (s. 276-320). Routledge & Kegan Paul.
- Noble, S. M. & Schewe, C. D. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56 (12), 979-987. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00268-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00268-0)
- Opinion (2021). *UNG2021. Rapport og målgruppestudie om unge i Norge*. <https://opinion.no/ung2021/>
- Palley, W. (2012). *Gen Z: Digital in their DNA*. Thompson.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British journal of sociology*, 45 (3), 481-495. <https://doi.org/10.2307/591659>
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the horizon*, 9 (5), s. 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Reed, C. & Thomas, R. (2020). The generation game: Governing through bio-politics. *Management Learning*, 00 (0), 1-18. <https://doi.org/10.1177/1350507620938926>

- Riley, M. (1973). Aging and cohort succession: Interpretations and misinterpretations. *Public Opinion Quarterly*, 37, 35-49. <https://doi.org/10.1086/268058>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P. & Zacher, H. (2020). Answers to 10 Questions About Generations and Generational Differences in the Workplace. *Public Policy & Aging Report*, 30 (3), 82-88. <https://doi.org/10.1093/ppar/praa010>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S. & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29, 44-57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
- Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2017). Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective. *Work, aging and retirement*, 3 (2), 113-129.
- Ryder, N. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30 (6), 843-861. <https://doi.org/10.2307/2090964>
- Sánchez-Hernández, M. I., González-López, O., Mateos, M. & Tato-Jiménez, J.-L (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61 (3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Singh A. P. & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3 (3), 1-5.
- Skrede, M. C. N. (2020, 27.02.2020). *Du kan ikke overse generasjon Z*. <https://lederne.no/2020/02/27/du-kan-ikke-overse-generasjon-z/>
- Slåtto, L. & Tande, C. (2021) *Er det forskjell på unge og eldres forventninger til arbeidslivet? En sammenligningsstudie* [Masteroppgave, UiT Norges arktiske universitet]. [Munin: Er det forskjell på unge og eldres forventninger til arbeidslivet? \(uit.no\)](https://munin.uit.no/handle/11250/269200)
- Stahl, A. (2021, 01.02.2021). How Gen Z is Changing the Workforce. *Newsweek*. <https://www.newsweek.com/how-gen-z-changing-workforce-1566211>
- Stillman, J. & Stillman, D. (2017). *GenZ @ Work: How the next generation is transforming the workplace*. HarperCollins Publishers.
- Strauss, W. & Howe, N. (2009). *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us about America's Next Rendezvous with Destiny*. The Crown Publishing Group.
- Twenge, J. M. (2000). The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 1007-1021. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.1007>
- Vitelar, A. (2019). Like Me: Generation Z and the Use of Social Media for Personal Branding. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2 (7), 257-268. <https://doi.org/10.25019/MDKE/7.2.07>
- Wolfinger, E. & McCrindle, M. (2010). *ABC of XYZ*. University of New South Wales Press.
- Yamane, T. & Kaneko, S. (2021). Is the younger generation a driving force toward achieving the sustainable development goals? Survey experiments. *Journal of Cleaner Production*, 292, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125932>