

Eksamen

Emnekode: BPL3002 Emnenavn: Bachelor oppgave

Studentens navn: Chris Øseth, Hans Kristian Moan og Dani Storbakk

Dato for innlevering: 24.11.2025

Godkjennelse for distribuering av oppgaven, av HØFY (sett kryss): X

Hva skiller generasjon Z fra øvrige generasjoner i arbeidslivet, og hvordan bør ledere møte disse forskjellene for å være en attraktiv arbeidsgiver?

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven understreker hvilke forskjeller som skiller generasjon Z fra de øvrige generasjonene i arbeidslivet, og hvordan ledere bør møte disse forskjellene for å være en foretrukket arbeidsgiver. Oppgavens teoretiske rammeverk bygger på kjent teori innen motivasjon, ledelse, kommunikasjon og inkludering.

Datagrunnlaget er innhentet gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse der 36 respondenter fra tre generasjoner (Generasjon Z, X og Millennials). Funnene viser at det er tydelige forskjeller i hvordan de ulike generasjonene foretrekker å bli ledet, hva som motiverer de og hvilke kommunikasjonsformer de foretrekker. Generasjon Z vektlegger særlig utvikling og godt arbeidsmiljø. Millennials har en bredere motivasjonsprofil, og legger større vekt på lønn, arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter. Generasjon X uttrykker størst behov for autonomi og forutsigbarhet. Alle generasjonene foretrekker en tilgjengelig og støttende leder, og personlige møter er den mest foretrukne kommunikasjonsformen.

Opgaven konkluderer med at ledere bør tilpasse sin lederstil, kommunikasjon og motivasjon etter generasjonenes ulike behov.

Abstract

This bachelor thesis examines the differences that distinguish Generation Z from other generations in the workplace, and how leaders should address these differences in order to be perceived as an attractive employer. The theoretical framework is based on established theories within motivation, leadership, communication, and inclusion.

The empirical data was collected through a quantitative survey completed by 36 respondents from three generations (Generation Z, Millennials, and Generation X). The findings show clear differences in how the generations prefer to be led, what motivates them, and which communication forms they find most suitable. Generation Z places particular emphasis on development and a positive working environment. Millennials demonstrate a broader motivational profile, placing greater emphasis on salary, work environment, and opportunities for development. Generation X expresses the strongest need for autonomy and predictability. All generations prefer an accessible and supportive leader, and face-to-face communication is the most preferred form.

The thesis concludes that leaders should adapt their leadership style, communication, and motivation to the varying needs of each generation.

Forord

Arbeidet med denne bacheloren markerer avslutningen på studiet i byggeplassledelse ved Høyskolen for Yrkesfag. Valg av tema er basert på vår faglige og yrkesmessige bakgrunn fra bygg og anleggsbransjen, hvor vi selv har erfaringer med generasjonsforskjeller i det daglige. Vi står igjen med bedre innsikt og kompetanse og føler oss bedre rustet som ledere. Det har vært et givende og meningsfullt tema å forske på.

Vi ønsker å rette en takk til Roger Drange for hans jobb som veileder igjennom forskningsprosessen og studietiden.

Til slutt vil vi takke vår familie og kolleger for tålmodighet og støtte underveis.

Jessheim, Melhus og Kirkenes, 23.Nov 2025

Chris Øseth, Hans Kristian Moan & Dani Storbakk.

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og motivasjon	1
1.2	Problemstilling	1
1.3	Avgrensinger og relevans	2
2.	Teoretisk rammeverk	2
2.1.	Generasjoner	2
2.2	Ledelse	6
2.2.1	Lederstil	6
2.2.1.1	De ulike lederstilene	7
2.2.2	Tradisjonelle mot moderne ledelsesstiler.....	9
2.2.3	Tilgjengelig og støttende leder	10
2.2.4	Tillitsbasert ledelse	10
2.3	Motivasjon	11
2.4	Inkludering	13
2.5	Kommunikasjon.....	14
2.5.1	Transmisjonsmodellen/Kommunikasjonsmodellen	14
3.	Metode	15
3.1	Valg av forskningsdesign og metode	15
3.2	Utvalg og rekrutteringsstrategier	16
3.3.	Datainnsamlings- og analysemetoder.....	18
3.4.	Sikring av validitet.....	18
3.5	Reliabilitet	18
4.	Empiri/Presentasjon av analyserte funn	19
5.	Drøfting	29
5.1	Drøfting av motivasjon med henblikk på arbeidsplassen.....	29
5.2	Drøfting av funn med henblikk på ledelse	32
5.3	Inkludering på arbeidsplassen.....	34
5.4	Drøfting av kommunikasjon med henblikk på arbeidsplassen	36

5.5 Kritikk til egen forskning.....	37
6. Oppsummering	38
6.1 Hovedfunn	38
6.2 Oppsummering av praktiske tiltak for ledere	39
7. Referanseliste	41
8 Vedlegg.....	44
8.1 Spørreskjema (fullstendig oversikt over spørsmål per respondentgruppe).....	44
8.2 Ekstra tabeller og figurer	44

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og motivasjon

I denne bachelor oppgaven har vi gått nærmere på ledelse med et spesielt fokus på hvordan generasjon Z ønsker å bli ledet, motivert og kommunisere. Vi har forsket på om det er noen forskjeller mellom generasjoner for å finne ut om ledere og bedrifter må endre måten de leder og motiverer ansatte og ikke minst rekrutterer nye ansatte.

Det er mange forskjellige oppfatninger og meninger om å lede generasjon Z, det er også skrevet artikler hvor det menes at generasjon Z er en tyngre generasjon å lede en tidligere generasjoner.

Motivasjonen for oppgaven er at vi som ledere ønsker å kunne tilpasse vår lederstil og motivere den yngste generasjonen i arbeidslivet til å gjøre en så god jobb som mulig, og for at vi skal kunne rekruttere nye og motiverte ansatte.

De ulike generasjonene har forskjellige måter de ønsker å kommunisere på, dette gjelder hvordan vi kommuniserer tilbakemeldinger og hvordan de ulike generasjonene kommuniserer i jobbsammenheng. Vi ønsker å finne ut hvordan generasjon Z ønsker å kommunisere på, og om vi som leder klarer å tilpasse oss denne måten.

1.2 Problemstilling

Vi erfarer at det er tydelige forskjeller for hva som motiverer dagens generasjon Z i forhold til de øvrige generasjonene. Vår oppfatning er at Z generasjonen har behov for å bli ledet og inkludert på en annen måte for å yte sitt beste i arbeidslivet. Det er utfordrende i dagens arbeidsmarked å rekruttere å holde på ansatte, og vi ønsker å finne svar på om dagens ledere kan og bør innrette seg annerledes for å bli oppfattet som attraktive arbeidsgivere for generasjon Z.

Vi tror at Gen Z skiller seg fra de eldre generasjonene i hvordan de motiveres og ønsker å bli ledet. De er mer opptatt av mening i arbeidet, utviklingsmuligheter og inkludering, fremfor lønn. Vi antar også at de ønsker en leder som er mer til stede, forklarer tydelig, og kommuniserer via uformelle kanaler. Dette kan bety at ledere må tilpasse seg mer for å rekruttere og beholde unge ansatte i fremtiden.

På bakgrunn av dette har vi utformet vår problemstilling; **Hva skiller generasjon Z fra øvrige generasjoner i arbeidslivet, og hvordan bør ledere møte disse forskjellene for å være en attraktiv arbeidsgiver?**

1.3 Avgrensinger og relevans

Oppgaven omhandler ledelse i bygg og anleggsbransjen hvor aldersspennet ofte er stort. Våre kandidater for den innhentede empirien er få i antall, men jevnt spredt imellom generasjonsskillene. Vi ser det som en kilde til usikkerhet i rapportens datagrunnlag at utvalget er mindre i antall enn vi først hadde planlagt, noe som kan påvirke overføringsverdien i funnene. Vi har totalt spurt 40 kandidater, hvor 36 av disse har svart på undersøkelsen.

2. Teoretisk rammeverk

2.1. Generasjoner

Hva definerer de ulike generasjonene?

Å anvende generasjonsmerkelapper er en eiendommelig øvelse. Sosialantropologen Kirsten Danielsen har tidligere avgrenset hva vi egentlig snakker om når vi snakker om generasjoner:

«Når vi snakker om generasjoner så impliserer det – i den snevre betydningen av ordet (generasjonsenhet) – at generasjonen har bevissthet om seg selv; en må ha en følelse av å tilhøre vår tid “vår tid”. En generasjon karakteriserer seg selv forskjellig fra dem som kommer før og etter dem.» (Madsen, 2018, s. 193)

Generasjon Z (f. 1997 – 2010) (Dæhlen, 2025)

«73 % av Gen Zs internettid brukes på tekstmeldinger og chatting.» (NextWaveGenZ, 2025)

Google ble grunnlagt 4. september 1998, generasjon Z er den andre generasjonen som har vokst opp i en digital verden. Sett opp mot Millennials så vil rundt halvparten av disse huske en tid uten google,

hvordan ting var før. Generasjon Z er den første generasjonen som har hatt sosiale medier som en integrert del av livet fra en ung alder.

«Generasjon Z blir beskrevet som en engasjert og liberal gjeng, som stiller høye krav til både seg selv og omgivelsene. Motsetningsvis er denne generasjonen også veldig bekymret. I tillegg til at de er digitale innfødte, har de opplevd en pandemi tett på kroppen i løpet av noen av de viktigste årene i sine liv, samt at de er en generasjon som opplever mye krig og uro og andre store samfunnsutfordringer.» (Hoset, 2024).

Hvordan det var for generasjon Z under pandemien er det kun de som kan svare på, for som Kari Anne Hoset skriver så hadde de denne pandemien rundt seg i noen av de viktigste årene sine. En tid hvor de skal være sosiale med venner og utforske verden ble de nærmest låst inne fordi det kom en pandemi som gikk over hele verden (Hoset, 2024).

Mange fra generasjon Z har hatt et nettbrett eller en telefon med seg fra tidlig alder, de lærer fort, men kjenner ikke til den verden de tidligere generasjonene kan snakke om.

Millennials (f. 1981 – 1996) (Dæhlen, 2025)

Millennials er den første generasjonen som vokste opp i et samfunn som var digitale, hvor de hadde internett og sosiale medier. Dette har alltid vært en naturlig del av dem, og alltid vært tilgjengelig. De har vært med på utviklingen fra starten av 1980 tallet fra når vi hadde disketter (Floppy disk) til hvor vi i dag bruker kunstig intelligens som vi kan ha samtaler med, både som venn og som veiledning. Dette viser hvor stor utviklingen innenfor datateknologi har vært de siste generasjonene. *«De første diskettene ble lansert av IBM i 1971» «I begynnelsen av 1980-årene, kom de første PCene» (Liseter, 2025).*

«Mot slutten av 2022 kom generativ kunstig intelligens på vanen for fullt. Denne teknologien baserer seg på dyplæring for å gjengi statiske egenskaper av den opprinnelige materialet modellen er trent på, og har fått enormt mye oppmerksomhet i mediene. Det er denne teknologien som ligger bak samtaleroboter, og generering av bilder, tekst og video» (Axel Tidemann & Lars Arnesen, 2025).

Opp mot den digitale kompetansen i bygg og anlegg kan man se at millenniums og generasjon Z har god data forståelse og tar det veldig raskt opp mot eksempelvis generasjon X, selv om generasjon X ikke er redd for å lære noe nytt (Kjetil Sander, 2024).

Generasjon X (1965 – 1980) (Dæhlen, 2025)

Generasjon X er den første generasjonen som fikk tilgang til p-pillen og fri abort, og kalles også for ønskegenerasjonen. Denne generasjonen er den første som fikk oppleve egne soverom, men også hadde færre søsken (Levinsen, 2025). I et intervju med Marianne Levinsen som er forskningssjef i Fremforsk – Center for fremtidsforskning skrives det «*De har lært å bruke teknologien, men de er ikke digitalt innfødte som de etterfølgende generasjonene. De er heller ikke redde for å bryte gamle tradisjoner og for å iscenesette seg selv*» (Scandinavian Executive Institute, 2023).

Generasjonsperspektivet er viktig for arbeidslivet å ta i betraktning. Statistisk sentralbyrås befolkningsframskrivninger viser en skremmende demografisk utvikling med stadig eldre befolkning, og parallelt synkende tilførsel av yngre i arbeidsfør alder over de neste tiårene. Med færre i arbeidsfør alder vil konkurransen om å rekruttere og beholde unge ansatte kunne bli en særskilt fordel for bedriftene som lykkes.

Vi har hentet tall fra Statistisk Sentralbyrås tabell over nasjonale befolkningsframskrivninger for å se nærmere på demografisk utvikling i Norges befolkning.

Tabell 13600 nedenfor viser den forventede aldersmessige utvikling fra i dag til år 2050;

	Hovedalternativet (MMMM)		
	2026	2040	2050
0 Hele landet			
Kvinner			
0-24 år	753 915	733 740	742 156
25-34 år	365 223	349 105	323 615
35-44 år	368 719	367 649	361 489
45-69 år	846 561	905 393	924 607
70-79 år	255 042	306 658	321 178
80 år eller eldre	166 091	267 988	338 378
Menn			
0-24 år	795 497	774 329	782 425
25-34 år	384 251	364 585	337 019
35-44 år	384 008	377 964	370 787
45-69 år	874 435	916 566	923 764
70-79 år	242 988	303 375	317 300
80 år eller eldre	122 053	216 895	286 112

Figur 1. Nasjonale befolkningsframskrivninger (SSB, 2025a).

For å enklere forstå tallene som presenteres i tabellen har vi regnet ut utviklingen for de ulike aldersgruppene til prosent i tabell 1 nedenfor.

Prosentvis endring gjelder for begge kjønn samlet sett;

Aldersgruppe	% Endring 2026 – 2040	% Endring 2026 – 2050
0-24 år	-2,67	-1,60
25-34 år	-4,77	-11,85
35-44 år	-0,95	-2,72
45-69 år	+5,87	+7,40
70-79 år	+22,49	+28,20
80+ år	+68,28	+116,73

Tabell 1. Egne beregninger basert på Statistisk sentralbyrå (2024) befolkningsframskrivninger, tabell 13600.

Om vi endrer variabler i tabell 13600 til et nærmere tidsperspektiv for å se utviklingen de neste ti årene, så ser vi at den demografiske forandringen allerede er i gang.

I tabellen nedenfor vises prosentvis utvikling de neste ti årene, sammenlagt for begge kjønn;

Aldersgruppe	% Endring 2025 – 2035
0-24 år	-2,85
25-34 år	-5,49
35-44 år	+4,20
45-69 år	+4,99
70-79 år	+12,85
80+ år	+54,81

Tabell 2. Egne beregninger basert på Statistisk sentralbyrå (2024) befolkningsframskrivninger, tabell 13600.

Vi ser av tallene at aldersgruppen 0-34 år er synkende, og alle som tilhører generasjonene fra 35 år og oppover er stigende i antall. Dette innebærer at utviklingen er relevant også for nåtidens arbeidsliv fordi demografien påvirker alle yrkesgrupper nærmest i sanntid. Med færre tilgjengelige kandidater fra den yngre generasjon ønsker vi å belyse hvor mange som faktisk utdanner seg til relevante yrker innen bygge bransjen, og ser nærmere på tilgjengelig statistikk.

Vi har tatt utgangspunkt i denne kilden i forhold til inndeling av generasjoner. Årstallene kan variere fra ulike kilder, men vi har valgt dette for å skape rammer for vår oppgave og innhenting av empiri. Det at det varierer noen år blant kilder gjør oppgaven like aktuell, og endrer ikke resultatet av forskningen vi har gjennomført.

2.2 Ledelse

«Ledelse handler om en spesiell atferd som mennesker utvikler i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd»(Hjertnes, 2018, s. 319)

En leder har flere roller i firmaet, hvor noen av dens oppgaver å sørge for effektiv og rasjonell produksjon. En leder skal også sørge for at fellesskapet i organisasjonen, ovenfor leverandører, kunder og myndigheter blir ivaretatt, og håndtert på best mulig måte. En leder er under stort ansvar og har høye forventinger mot seg, både fra sine eiere/ledere og sine ansatte (Hjertnes, 2018, s. 318).

2.2.1 Lederstil

Med utgangspunkt i Hersey og Blanchards fremstilling (1988) kan begrepet lederstil defineres slik: Lederstil er lederens atferdsmønster slik det oppfattes av andre (Thompson, 1998, s. 41).

Det er to måter å se på lederstiler, det er styrende og støttende lederstil.

«På den styrende delen så fastsetter virksomhetens/avdelingens mål og planlegger gjennomføringen av arbeidet. De viser medarbeiderne hvordan jobben skal gjøres og setter tidsfrister for gjennomføring av arbeidsoppgaver. Dette gjør at de kontrollerer arbeider og bestemmer hvordan arbeidet evalueres.

På den andre siden så kommer den støttende lederstilen inn. Det uttrykkes ved at lederen lytter til medarbeiderens problemer, og spør om forslag eller innspill fra medarbeideren. De oppmuntrer og støtter, legger forholdene til rette og gir informasjon om hele organisasjonens virksomhet.

Støttende atferd preges altså av toveiskommunikasjon, og av at medarbeideren deltar i beslutninger» (Thompson, 1998, s. 41–42).

En lederstil er måten lederen styrer sine medarbeidere på, ut ifra hvilket behov de enkelte har. Samtidig skal en leder vise støtte etter behov, både faglig sett og i andre situasjoner som kan oppstå.

2.2.1.1 De ulike lederstilene

Instruerende lederstil

«Denne formen for ledelsesutøvelse er kjennetegnet ved at lederen bestemmer mål, planlegger hvordan arbeidet skal gjøres, når det skal gjøres og av hvem. Lederen igangsetter arbeidet og tar avgjørelser, samt holder seg åjour med utviklingen i arbeidet og evaluerer arbeidet. Enveiskommunikasjon er også noe som særpreger denne leder atferden» (Thompson, 1998, s. 43)

Denne typen leder liker å sette rammer for arbeidet som skal gjøres, og har god kunnskap om det skal gjennomføres. De er mye med i arbeidet som utføres og har stadig kontroll på det som gjøres. På slutten av et arbeidet så vurderer de om arbeidet er gjort etter deres standard. Med bakgrunn av dette så har vi valgt å kalle denne type leder for en leder som gir "Tydelige rammer" i spørreundersøkelsen.

Selgende/overtalende lederstil

«Denne lederstilen er sterkstyrende og sterkt støttende lederatferd. Det samme som instruerende lederstil så bestemmer lederen mål, planlegger hvordan arbeidet skal utføres og evaluerer arbeidet. Det som skiller disse to lederstilene er at lederen viser en høy grad av støttende atferd, som kommer til uttrykk ved at han/hun forklarer avgjørelser og ber om forslag til oppgaveutførelse» (Thompson, 1998, s. 45).

Som teorien sier så er dette en lederstil som viser høy grad av støttende atferd og er ellers generelt ganske lik instruerende. Vi har dermed valgt å kalle denne type lederstil for «tilgjengelig og støttende» i spørreundersøkelsen.

Deltakende lederstil

«Denne lederstilen er sterkt støttende, men mindre styrende. Denne formen for lederstil er karakterisert ved at lederen spør hvordan medarbeiderne vil løse arbeidsoppgave gir oppmuntring, støtte og hjelp hvis medarbeideren ber om det. Videre lar lederen medarbeideren

få del i og ansvar for løsningen av problemet. Denne lederstilen særpreges av høy grad av toveiskommunikasjon» (Thompson, 1998, s. 46).

Dette er en leder som stoler på sine medarbeidere og de får gjøre som de vil. Denne lederen er samtidig tilgjengelig om medarbeiderne trenger hjelp eller støtte. Vi har valgt å kalle denne Lederstilen "Frihet under ansvar" i spørreundersøkelsen.

Delegerende lederstil

«Lederstilen er særpreget ved at lederen opptrer lite støttende og lite styrende. Dette kommer til uttrykk ved at lederen lar medarbeiderne planlegge og bestemme hvordan oppgavene skal løses. Medarbeiderne har også ansvaret for utførelsen av oppgaven. Lederen holder en lav profil» (Thompson, 1998, s. 47–48).

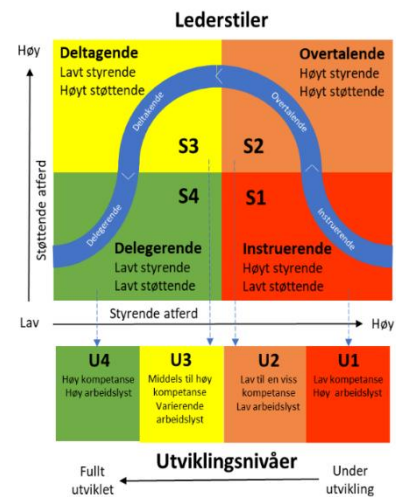
Dette tolker vi en leder som kun ser på resultater og er mest opptatt av tallene som kommer fra det arbeidet som er gjort. Han er lite engasjert i det som skjer og bruker sin tid på kontoret. Vi har valgt å kalle denne lederstilen for "En leder som fokuserer på resultater framfor prosess" i spørreundersøkelsen.

Vi har valgt å omformulere svaralternativene i vår undersøkelse, slik at det skal være forståelig for kandidatene som skal svare. Dette for å gjøre prosessen enklere, og vi viser leserne av oppgaven hva de ulike svaralternativene i undersøkelsen betyr. Vi har også valgt noen andre svaralternativ en de over som ikke har direkte tilknytting mot en lederstil.

Situasjonsbestemt ledelse:

I et arbeidsteam er det behov for ulike lederstiler, derfor er det mulig at en leder må benytte en kombinasjon av de ulike lederstilene for å oppnå de ønskede resultatene (Skyttermoen & Vaagaasar, 2023, s. 73).

- «Er medarbeider uvillig og mangler kunnskap, så er den riktige lederstilen instruerende.
- Er medarbeider villig, men mangler kunnskap, så er den riktige lederstilen å velge en selgende lederstil.
- Har medarbeider kunnskap, men er uvillig, så er deltakende lederstil fornuftig å velge.
- Har medarbeider både kunnskap og er villig, så skal leder velge en delegerende lederstil» (Thompson, 1998, s. 49).



Situasjonsavhengig Ledelse II. Blanchard, 2001

Figur 2. (IFSM, 2025)

Modellen viser tilpasset lederstil

2.2.2 Tradisjonelle mot moderne ledelsesstiler

I Norge før 1. verdenskrig var det ikke stor etterspørsel av ledelse, det var en flater form for organisasjonskart og arbeiderne gjorde det de fikk beskjed om. «Alt tidlig på 1900-tallet ble de første avtaler mellom arbeidsgivere og arbeidere inngått» (Byrkjeflot, 2015). Dette forteller oss at "Den tapte generasjonen" som var født mellom 1883-1900 hadde konstitusjonell ledelse, som i korte trekk forteller oss at de hadde maktfordeling, lov-styrt ledelse og ansvarliggjøring av ledelse.

I ledernytt.no skrev Steinar Steinkopf Sund en artikkel om den norske lederstilen som vi anser som den moderne lederstilen hvor han skriver: «selve beslutningsprosessen tar litt lengre tid, men det man taper der, tar man igjen på iverksettelsesprosessen, som går raskere. Denne modellen styrker omstillingsevnen og gjør at omstilling er lettere.» (Steinar Steinkopf Sund, 2021).

Det vil si at den norske tradisjonelle lederestilen er demokratisk, hvor vi tar oss til å informere og inkludere flere nødvendige parter i en prosess. Eksempelvis som tillitsansvarlige, i en personalsak eller en endring som skal skje i firmaet. «Hvis man tar de ansatte med på råd, så oppnår man at bedriften klarer de nødvendige omstillingene bedre og bedriften klarer seg lettere gjennom kriser» (Steinar Steinkopf Sund, 2021).

I den moderne norske lederstilen er det lite avstand mellom toppledelsen og arbeideren, nokså likt som i den tradisjonelle lederstilen. Ledelsen involverer arbeiderne i beslutninger, og aksepterer prøving og feiling.

2.2.3 Tilgjengelig og støttende leder

En tilgjengelig og støttende leder er lederen som lytter til sine ansatte og står de nær. Høyere grad av involvering og tilbakemeldinger både faglig og menneskelig er kjennetegn for denne typen ledelse. Lederstilen har fokus på gode relasjoner med menneskene rundt seg for å motivere, inkludere og kommunisere. Det å være lyttende og genuint til stede for sine ansatte skaper tillitt, trygghet og trivsel ifølge Spurkeland. Han beskriver relasjonskompetansen tillit på denne måten: «For ledere er dimensjonen tillitt helt avgjørende for innflytelse og påvirkning» (Spurkeland, 2020, s. 38).

2.2.4 Tillitsbasert ledelse

I en artikkel skrevet av Pernille Wirén i Motivati foreller hun

«Tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider går begge veier. Ett aspekt ved tillitsbasert ledelse er at leder gir de ansatte frihet under ansvar, slik at medarbeiderne opplever at de har autonomi. På den annen side handler det i like stor grad om at de ansatte må gjøre seg fortjent til, og overholde tilliten, ved å innfri krav og forventninger. For å kunne gi tillit, må du kjenne dine ansatte. Nøkkelen er å være tett på, men ikke kontrollerende. Videre dreier det seg om at de ansatte må ha tillit til at lederen er der for dem. Dette fordrer at leder ser hver enkelt, og møter deres behov.» (Pernille Wirén, 2025).

I realiteten kan nesten alle ha frihet under ansvar, men da er det viktig at den enkelte får de rammene som er nødvendig. Dette betyr at man ikke kan gi samme beskjed til alle og forvente at alle skal gjøre det likt, da alle mottar informasjon til dels forskjellig. Som hun også nevner er det viktig med å være en

stedlig leder for å være tilgjengelig ved eventuelle spørsmål. Det er ikke alltid viktig at det gjøre kun på en enkelt måte så lenge man holder seg innenfor gitte rammer og resultatet blir som forventet.

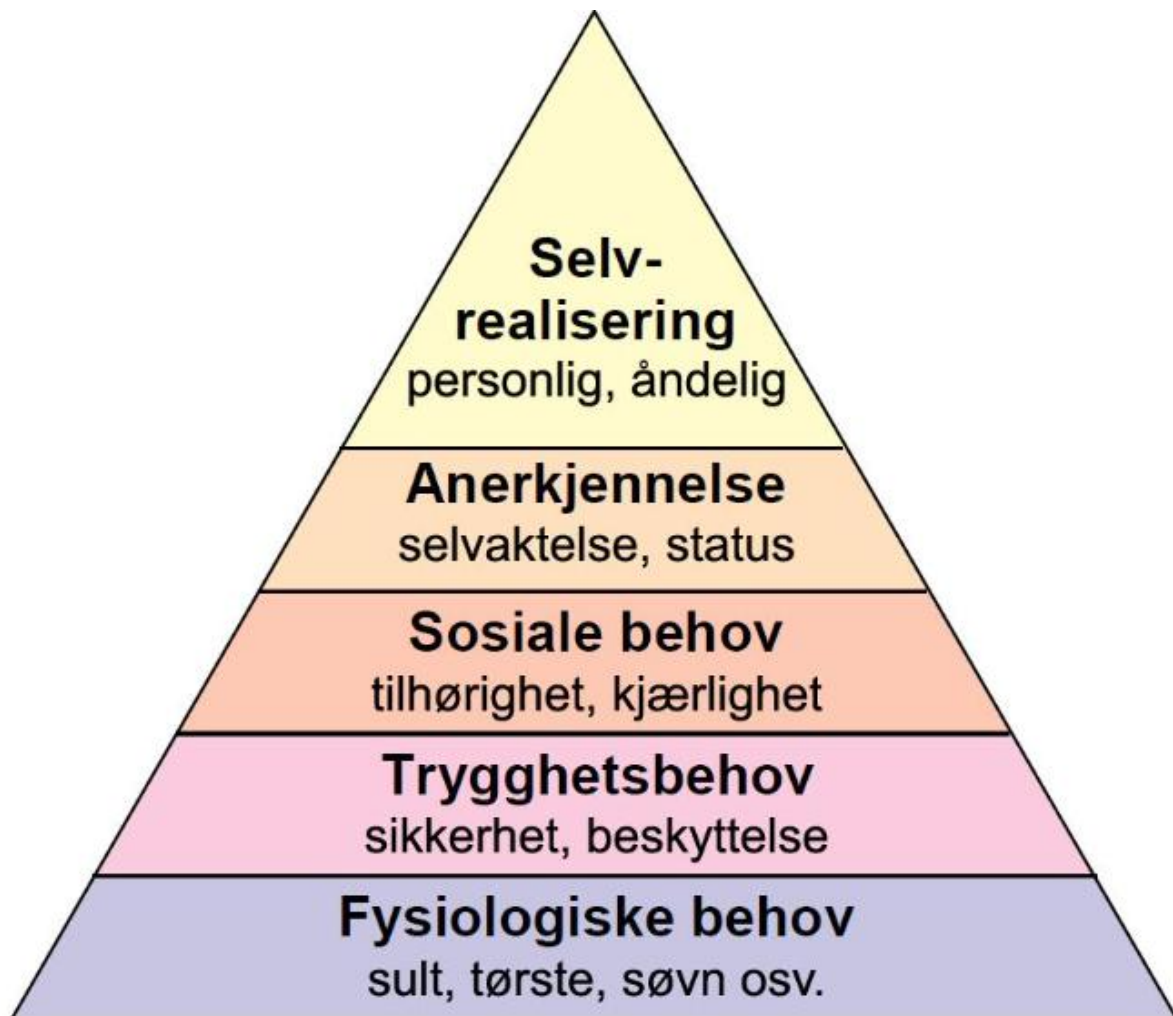
2.3 Motivasjon

Motivasjon skilles ofte i litteraturen mellom ytre og indre motivasjonsfaktorer. Ifølge Kaufmann og Kaufmann oppstår indre motivasjon når handlingen i seg selv oppleves som meningsfull, interessant eller tilfredsstillende. Noe som gir oss opplevelsen av å ha mening i vårt arbeid. Indre motivasjon bygger på glede, mestringfølelse og personlig utvikling. Når en ansatt føler å ha tillitt, ansvar, påvirkningskraft og anerkjennelse, styrkes følelsen av eierskap og engasjement. Indre motivasjon er definert som det som fører til varig motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015a, s. 130).

Ytre motivasjonsfaktorer er styrt av belønning, krav og forventninger. Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 129) beskriver dette som faktorer som kan fjerne misnøye, men ikke nødvendigvis gir varig trivsel. Økt lønn er et eksempel på ytre motivasjonsfaktor som forventes å gi kortvarig motivasjonseffekt. En som har fått lønnspålegg vil kunne utvikle forventninger om fremtidige lønnsøkninger som ikke oppfylles, og dermed kan virke demotiverende slik Spurkeland (2017) beskriver i boken Relasjonsledelse:

«tyder på at ytre belønning som lønn kan trekke den indre motivasjonen for arbeidet ned, mens derimot positiv tilbakemelding konsekvent har positiv virkning. Indre motivasjon er sunnere og virker over lengere tid. Tilrettelegging av spennende oppgaver vil lønne seg mer enn å gi belønning i form av goder» (Spurkeland, 2017b, s. 125).

Motivasjon kan forstås som drivkraften bak de handlingene vi foretar oss, og det er en sentral faktor for å kunne trives og yte i arbeidslivet. I dagens samfunn er det ikke nok med belønning i form av lønn som motivasjonsfaktor for arbeidet vi gjør. Vi har behov for anerkjennelse, trygghet og personlig utvikling for å finne varig motivasjon og trivsel i arbeidet, slik vi leser av Maslows behovsteori med videre fortolkninger av Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 115).



Figur 3. (Stai, 2025)

Abraham Maslows kjente behovsteori er visualisert i en kjent behovspyramide, hvor de mest grunnleggende fysiologiske behovene er plassert nederst i pyramiden. Når elementære behov som mat, søvn, varme og hvile er dekket, vil mennesket ha behov for trygghet, stabilitet, forutsigbarhet og vern mot fare. Teorien bygger på en forutsetning om at de nedenforliggende behovene, omtalt som underskudds behov, må være dekket før aktivering av de to øvre nivåene, nevnt som overskudd eller vekstmotiver (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114).

Om vi ser nærmere på innholdet og betydningen av de øverste nivåene av pyramiden i kontekst med arbeidslivet finner vi at overskuddsbehovene er av stor betydning for den enkeltes motivasjon. Vi trenger tilhørighet med kolleger som gir oss støtte og aksept for å få godt samarbeidsmiljø. Behovet for tilknytning påvirker den enkeltes motivasjon og trivsel. Når arbeiderne opplever støtte og

anerkjennelse fra kollegene, styrkes trygghetsfølelsen og engasjementet. Dette understøttes av Spurkelands teori om relasjonsledelse hvor relasjonell tillitt og kommunikasjon danner grunnlaget for motivasjon (Spurkeland, 2017b, s. 16–23).

I trinnet for aktelse og anerkjennelse finner vi en sterk tilknytning til behovene for å bli sett og verdsatt for det vi presterer. Blir vi sett og anerkjent gir det oss styrket mestringsfølelse, motivasjon og økt selvtillit. Fra teorien ser vi at tilbakemeldinger spiller en viktig del av dette trinnet i behovspyramiden for å føle seg verdsatt. En arbeidsgiver, eller kollega, kan med enkle grep bidra til at andre føler seg sett og anerkjent. Positive tilbakemeldinger og berømmelser i plenum er svært viktig. Ifølge Kaufmann & Kaufmann er det «Av spesiell betydning det å vise synlig anerkjennelse for arbeid noen tar på seg utenom sine formelle forpliktelser» (Kaufmann & Kaufmann, 2015a, s. 116).

Dette støttes av Spurkeland som i sin bok *Relasjonskompetanse* fremhever at «Som leder har du noen få verktøy for motivasjon. Ros er noe av det viktigste. Derfor kan du ikke nøle med å bruke det. Svikter du på ros, mister du grepet på ledelse» (Spurkeland, 2020, s. 109).

2.4 Inkludering

Inkludering i arbeidslivet berører både ledelse og motivasjonsfaktor sett i et perspektiv rundt psykososialt arbeidsmiljø. Å bli inkludert på arbeidsplassen kan tolkes på flere måter, og det kan gi utslag for motivasjon, prestasjon, selvfølelse, fellesskapsfølelse og arbeidsklima. Lederatferd er et eksempel som har stor påvirkning for følelsen av å bli inkludert. «*Sosiale, mellommenneskelige og organisatoriske forhold som påvirker våre arbeidsevner, helse og velferd utgjør det psykososiale arbeidsmiljøet*» (NTNU, 2021)

«*Arbeidsmiljøet har stor betydning for arbeidstakeres helse og engasjement, men også for et produktivt og lønnsomt arbeidsliv*» (winker, Ambjørge, 2018)

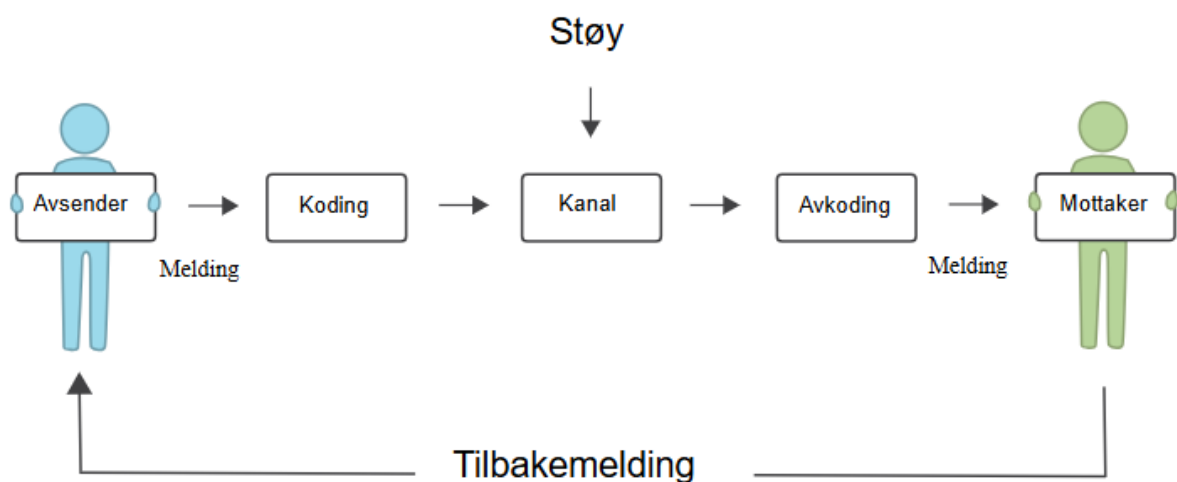
Det handler om å legge til rette for at arbeiderne kan utvikle seg, føle seg sett og inkludert i bestemmelsen av egen hverdag

«*Dersom arbeidet er organisert på en god måte, er det en arena hvor arbeidstakeren kan få sosial kontakt, anvendt og utviklet sine evner, og opplevd at ens innsats blir verdsatt. Et godt arbeidsmiljø kan bidra til å dekke individers grunnleggende materielle, sosiale og psykologiske behov, som økonomisk trygghet, mening, mestring og tilhørighet*» (Arbeidstilsynet, 2023, s. 42).

2.5 Kommunikasjon

Det å kommunisere betyr at vi deler våre tanker og følelser med andre, som gjør at andre forstår eller prøver å oppfatte hva vi mener og føler. Hvordan vi kommuniserer vil variere ut ifra om vi er i en formell samtale og en uformell samtale, eller er situasjonsbasert (Karlsen, 2013, s. 9).

2.5.1 Transmisjonsmodellen/Kommunikasjonsmodellen



Figur 4. (NDLA, 2025).

Kommunikasjonsmodellen forklarer hvordan et budskap blir sendt fra en avsender til en mottaker gjennom en kanal. Avsenderen koder meldingen slik at mottakeren kan forstå den, mens mottakeren avkoder budskapet ut fra egne erfaringer og kunnskap. Underveis kan det oppstå støy, som forstyrrer eller endrer meningen med meldingen. Tilbakemelding viser om mottakeren har forstått budskapet slik det var ment. Modellen viser at god kommunikasjon krever tydelig formidling, riktig kanal og oppmerksomhet på mulige misforståelser (NDLA, 2025).

Om avsender klarer å formidle budskapet på en måte som mottaker forstår og tolker rett. Som modellen viser så er det tre steg mellom avsender og frem til mottaker får informasjonen. Når avsender gir en melding blir denne kodet, dette kommer frem i hvordan avsender formidler meningen eller budskapet slik at mottaker forstår hva avsender mener. Når meldingen er ferdig kodet går de gjennom en kanal, vil dette si om meldingen kommer på E-post, ansikt til ansikt, i form av bilde eller kroppsspråk. Når meldingen har gått gjennom kanalen går det til avkoding av mottaker, dette går under

hvordan mottaker forstår budskapet fra avsender. Det er ikke alltid mottaker oppfatter meldingen på den måten avsender har gitt den, dette går på erfaring og kunnskap for å tolke meldinger.

Samtidig som meldingen skal gjennom disse punktene så er støy også en faktor som kommer med her, det kan være bakgrunnsmusikk, telefonsamtale, dårlig nettverk som gjør at samtalen hakker eller at avsender eller mottaker er ufokusert (NDLA, 2025).

Korttidshukommelse

Hvor mye får de egentlig med seg under en samtale hvor informasjonen ikke er gitt skriftlig?

«En britisk undersøkelse om hvor god korttidshukommelse studenter hadde i en kommunikasjonsprosess, viste følgende:

- 10% av det han leste
- 20% av det han hørte
- 30% av det han så
- 50% av det han så og hørte samtidig» (Karlsen, 2013, s. 12).

I undersøkelsen som det er referert til i boken Kommunikasjon til Terje Karlsen, forteller om kan vi se viktigheten med både skriftlig og muntlig kommunikasjon, spesielt hvis det er viktig informasjon.

Eksempelvis gjennomføring av et arbeidsoppdrag som skal gjennomføres eller viktig informasjon som skal ut.

3. Metode

3.1 Valg av forskningsdesign og metode

Vi har valgt en kvantitativ spørreundersøkelse som forskningsmetode, dette er for å få et større bilde av hva flere i alle generasjoner mener er viktig, samt få innblikk fra hva som motiverer flest mulig i de fleste generasjoner som er i arbeidslivet.

Spørreskjemaet ble utarbeidet med utgangspunkt i pensum innen organisasjon, motivasjon og ledelse, og ble deretter vurdert opp mot grunnleggende personvernprinsipper. Vi har unngått å innhente direkte identifiserbare personopplysninger (som navn, arbeidssted eller kontaktinformasjon), og har

heller ikke spurt om kjønn, da dette ikke var nødvendig for å besvare problemstillingen. De fleste som svarte på nett hadde samme IP – Adresse, så de var på samme nettverk når de utførte undersøkelsen. Kandidatene er ikke identifiserbare.

Det ble utformet en spørreundersøkelse med flervalgs muligheter som ble både sendt på e-post og utført på papir. Det ble totalt 8 spørsmål i spørreundersøkelsen hvor alle spørsmålene hadde flervalgs mulighet.

På noen av spørsmålene hadde deltakerne mulighet til å velge flere svaralternativer. Dette var for å kunne se på hva som er viktigst totalt sett. De prosentsetene som er presentert i grafene er regnet ut ifra totalt antall kandidater i hver graf.

3.2 Utvalg og rekrutteringsstrategier

Kandidatene i undersøkelsen er fordelt på dette viset:

- 14 fra generasjon «Z»
- 8 fra generasjon «Millennials»
- 13 fra generasjon «X»
- 1 fra generasjon «baby boomer»

Rekrutteringsstrategi

Alle de som har svart på spørreundersøkelsen er kollegaer av en av de som er på gruppa. Det er hovedsakelig to yrkesgrupper og arbeidsgivere som har svart på spørreundersøkelsen, og det er bygg- og anleggsarbeidere i privat sektor, og offentlig ansatte innen eiendomsforvaltning.

Vi valgte å rekruttere med jevn fordeling mellom kandidater med og uten personalansvar for å få bredde i de innkomne svarene fra hver sektor. På denne måten har vi fått mer helhetlig datagrunnlag fra alle generasjonene.

Vi har prøvd å få inn svar fra generasjon Z, Millennials, Generasjon X og Baby Boomer. Etter innsamling hadde vi kun fått inn ett svar fra Baby Boomers, da det er veldig få i våre organisasjoner som representerer denne generasjonen, og i tillegg til at noen valgte å ikke svare på undersøkelsen. Vi har derfor valgt å kun fokusere på Generasjon Z, Millennials og Generasjon X.

Tallgrunnlag fra Statistisk sentralbyrå tabell 03777 (Personer i arbeidsstyrken (AKU), etter alder, statistikkvariabel, kvartal og kjønn) viser hvor stor prosentandel innen hver generasjon som inngår i den totale arbeidsstyrken.

	Personer i arbeidsstyrken (prosent av befolkningen)		
	2025K3		
	Begge kjønn	Kvinner	Menn
15-74 år	73,3	70,3	76,2
15-19 år	61,8	65,8	58,0
20-24 år	76,4	75,4	77,4
25-29 år	88,1	86,5	89,7
30-34 år	88,0	84,5	91,3
35-39 år	87,3	85,1	89,4
40-44 år	85,6	84,4	86,8
45-49 år	84,7	81,0	88,2
50-54 år	84,3	81,2	87,4
55-59 år	79,2	75,0	83,3
60-64 år	68,9	63,2	74,5
65-74 år	24,4	18,2	30,7

Tabell 1 (SSB, 2025b).

Tabellen viser at det er flest yrkesaktive i generasjon millennials, hvor rundt 87% av alle i samme generasjon er yrkesaktive. For Generasjon X og Z ser vi at ca. 82% av befolkningen i samme generasjon er yrkesaktive, mens for Babyboomenes er sysselsettingen ca. 46%.

3.3. Datainnsamlings- og analysemetoder

For å hente inn relevant empiri har vi valgt å benytte en kvantitativ metode hvor vi sendte ut totalt 40 skjema, og fikk inn svar fra 36 kandidater, noe som tilsvarer en svarprosent på 90%. Vi laget et spørreundersøkelsesskjema i Word som ble skrevet ut og levert ut, samt et identisk spørreundersøkelsesskjema i digital form via SurveyMonkey som ble sendt ut på e-post.

I vår analyse har vi kategorisert innhentet data etter generasjonstilhørighet som verktøy til å få en bedre oversikt over empiri, og brukt dette for å finne ulikheter mellom fenomener som motivasjon, kommunikasjonspreferanser og opplevelser av ledelse på tvers av generasjonene (Halvorsen, 2008, s. 170).

Av empirien vi har hentet inn, så har vi valgt å lage en graf som viser en sammenstilt graf for alle generasjoner, og en graf per generasjon. Dette for å kunne skille de ulike generasjonene og for å sammenligne alle generasjoner sett mot hverandre for å identifisere forskjeller. Hver søyle i grafen representerer et spørsmål som er stilt.

3.4. Sikring av validitet

For å sikre validitet i vår undersøkelse har vi utformet spørsmålene direkte knyttet mot problemstillingen og teorigrunnet, sett i forhold til temaene vi ønsker å undersøke. Spørsmålene er formulert enkelt og klart, på en måte som ikke fremstår ledende for respondentene, og at de oppfatter spørsmålene likt uten risiko for misforståelser. Spørsmålene bygger på kjente teorier om motivasjon og lederstil slik at svarene gjenspeiler de fenomenene vi ønsker å kartlegge. Alle respondentene fikk de samme spørsmålene for å sikre sammenlignbare og pålitelige svar.

3.5 Reliabilitet

Vi gjennomførte en kvantitativ undersøkelsesmetode i form av spørreundersøkelse med flere svaralternativer. «*en tilfredsstillende reliabilitet er nødvendig forutsetning for at data skal brukes til å teste en hypotese som er stilt opp*» (Halvorsen, 2008, s. 68). Pålitelighet i en spørreundersøkelse er knyttet til hvor konsekvent resultatene fremstår dersom undersøkelsen gjennomføres under like forhold. Datainnsamlingen må da gjennomføres på en måte som kan sikre stabilitet av funnene.

Vi har benyttet et spørreskjema med faste svaralternativer for å redusere risiko for fortolkning av spørsmålene. På denne måten oppnår vi høyere reliabilitet fordi respondentene besvarer etter identiske formuleringer i spørreskjemaene.

4. Empiri/Presentasjon av analyserte funn

Vi har utformet en spørreundersøkelse med henblikk på vår problemstilling og det teoretiske grunnlaget som er presentert i rapporten. Målsetningen var å innhente empiriske rådata som materiale for analyse og tolkning, for å kunne brukes som del av underlaget til å besvare problemstillingen.

Alle kandidatene i undersøkelsen har fått presentert samme spørsmålene med flervalgs-muligheter. Undersøkelsen består av 8 spørsmål. Videre i dette kapitlet presenteres alle spørsmål og hvilke svaralternativer hvert av spørsmålene hadde, med grafisk fremstilling av svarresultatene i liggende søylediagram.

to av spørsmålene var uten svaralternativer, formulert som et åpent spørsmål for å se om det dukket opp et mønster i svarene eller andre interessante funn.

I et eget vedlegg så ligger det et Excel-ark hvor vi har samlet rådata for å enklere analysere dataen som vi har hentet inn. Nedenfor er det laget et diagram per spørsmål som viser hvordan vi har analysert de ulike generasjonene mot hverandre, kategorisk for hvert spørsmål, og vi har presentert et diagram for å vise svarresultatene for hvert av spørsmålene.

Spørsmål 1 – Alder

Vi hentet inn alder for å kunne plassere de ulike kandidatene i de forskjellige generasjonene.

Vi hadde denne inndelingen av alder i våre svaralternativ for å kategorisere generasjonstilhørighet:

- 18-27
- 28-44
- 45-60
- 61+

Diagram 1 under viser hvor mange kandidater med tilhørighet i de ulike generasjonene.

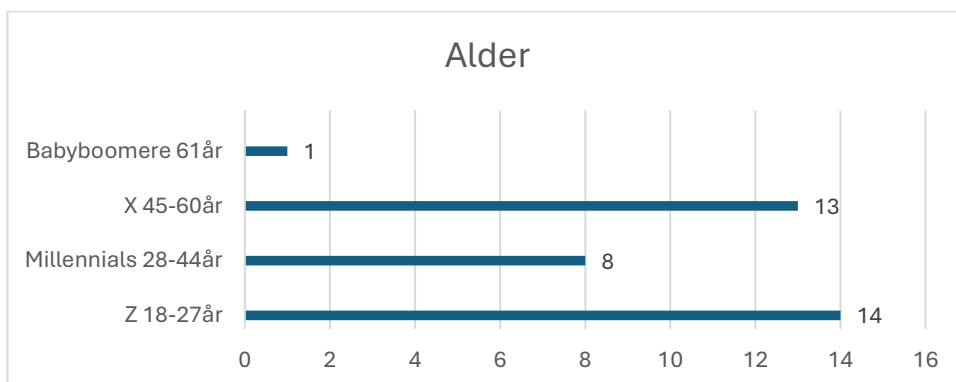


Diagram 1, Alder

Spørsmål 2 – Har du stilling med personalansvar?

I spørsmål 2 så ønsket vi å se hvor mange det er med personalansvar i de ulike generasjonene. Dette for å se om det er ulike skiller i de generasjonene med høy andel og lav andel med personalansvar.

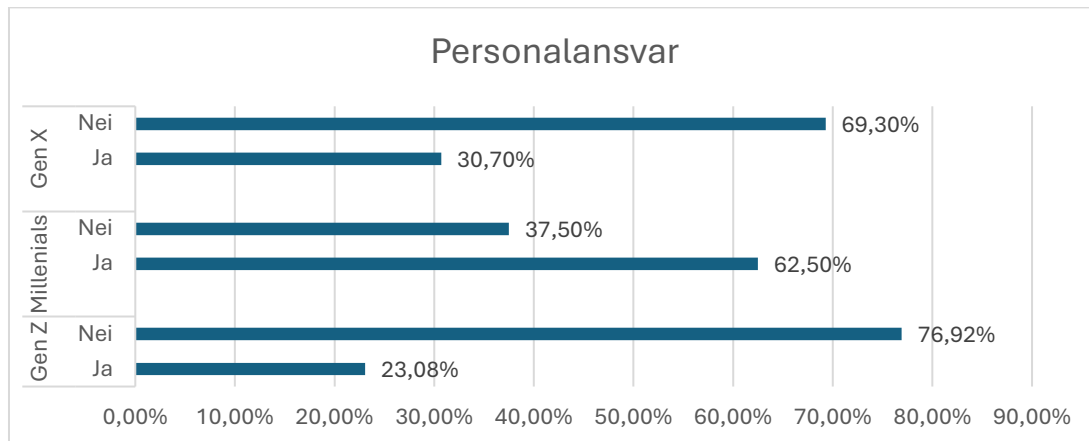


Diagram 2, Personalansvar

Spørsmål 3 – Utdanningsnivå og arbeidserfaring (Hva er ditt høyeste formelle utdanningsnivå)

Vi har hentet inn data for utdanningsnivå for å se om det var noe klare forskjeller eller mønster knyttet til utdanningsnivå. Data fra dette spørsmålet ble ikke brukt i denne forskningen, siden dette ikke ga oss noe relevante funn i forhold til problemstillingen vår.

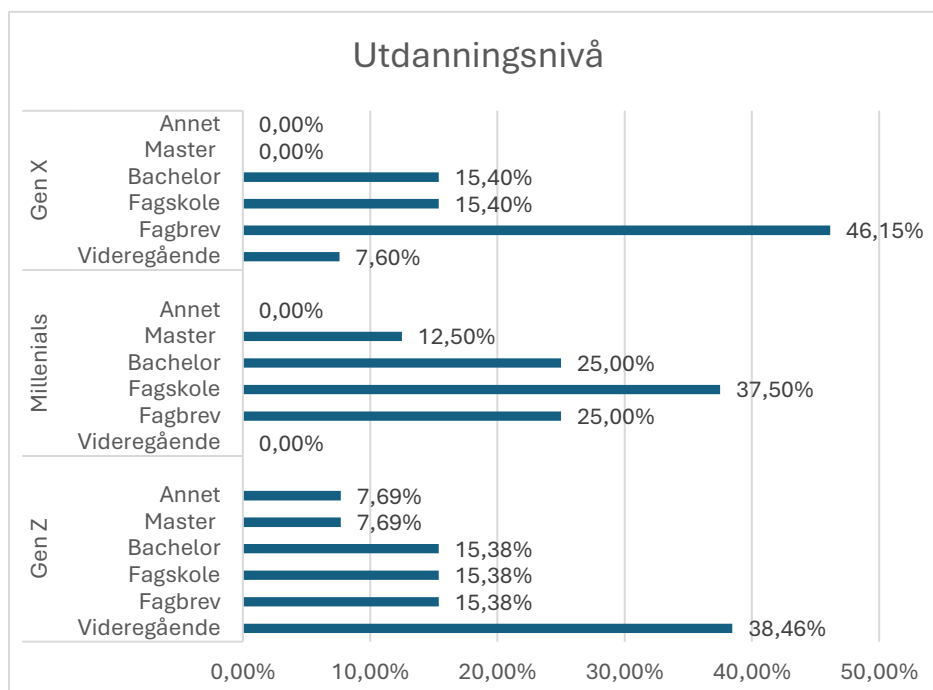


Diagram 3, Utdanningsnivå

Spørsmål 4 – Arbeidserfaring

Vi har differensiert kandidatene etter arbeidserfaring.

Hensikten med dataen fra dette spørsmålet var å se om det er store forskjeller hvor mye arbeidserfaring de har i de ulike generasjonene. Dette kan være selvforklarende, men vi syntes det var interessant å se om det stemte.

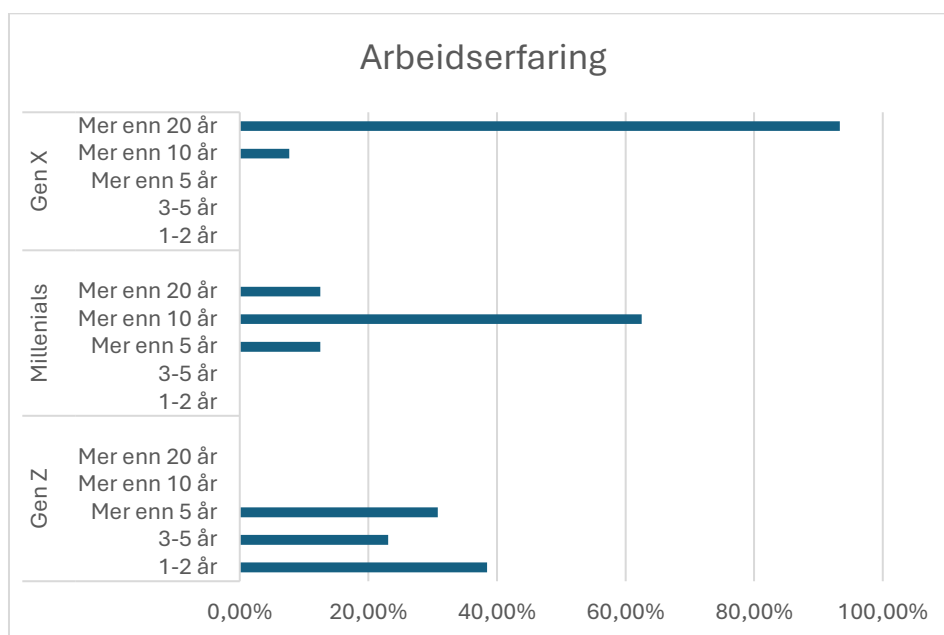


Diagram 4, Arbeidserfaring

Det vi ser i diagrammet er at generasjon Z har mindre arbeidserfaring enn de andre generasjonene.

Spørsmål 5 – Hva motiverer deg mest på arbeidsplassen?

Spørsmålet gir oss grunnlag for å tolke forskjeller i motivasjonsprofil for de ulike generasjonene.

Svaralternativene kandidatene fikk velge vises i diagrammet.

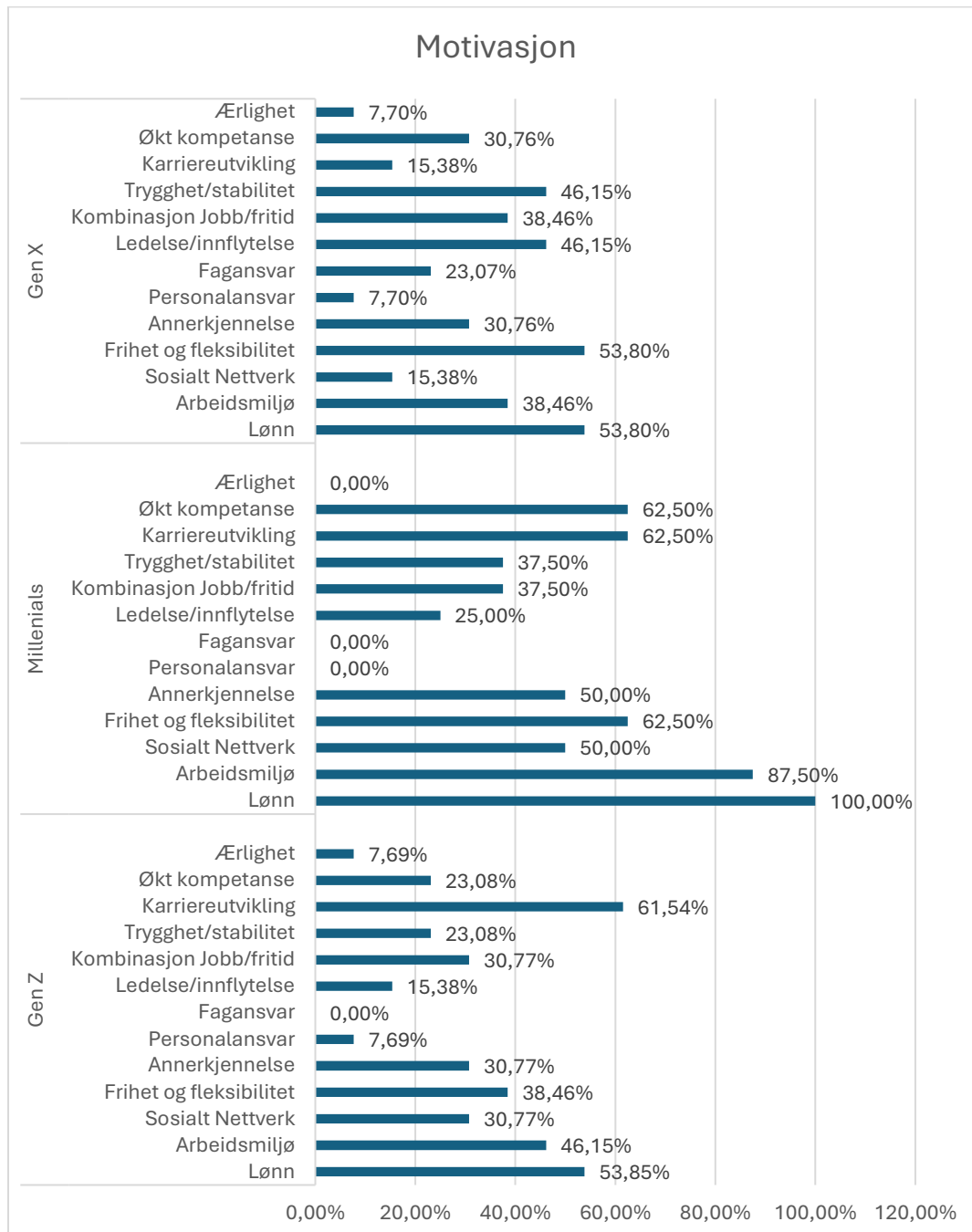


Diagram 5, motivasjon

Vi ser av datagrunnlaget at det er noen klare forskjeller i motivasjonsfaktorer imellom generasjonene.

Generasjon Z

- Nesten 2/3 av kandidatene svarer karriereutvikling som motivasjonsfaktor.
- Ingen av kandidatene svarer at de motiveres av fagansvar.
- Halvparten angir lønn som motiverende.
- Det er kun ¼ som angir trygghet og stabilitet som motiverende.

Millennials

- De setter lønn som sin høyeste motivasjonsfaktor.
- Resultatene viser at 9/10 blir motivert av arbeidsmiljø for denne generasjonen.
- Frihet, fleksibilitet, økning i kompetanse og karriereutvikling er motiverende for 6/10.
- Fagansvar og personalansvar er ikke valgt av noen kandidater i denne generasjonen.

Generasjon X

- Denne generasjonen verdsetter trygghet høyest av de forespurte generasjonene. Nesten halvparten angir trygghet/stabilitet som motiverende.
- Resultatene viser at nesten halvparten motiveres av ledelse og innflytelse. De har høyest svarprosent av alle generasjonene i dette spørsmålet.
- Vi ser at dette er den eneste generasjonen av de forespurte som motiveres av personalansvar.
- Det viser seg at generasjon X er de som blir minst motiverte av økt kompetanse og muligheter for karriereutvikling.

Spørsmål 6 – Hvilken lederstil opplever du som mest motiverende?

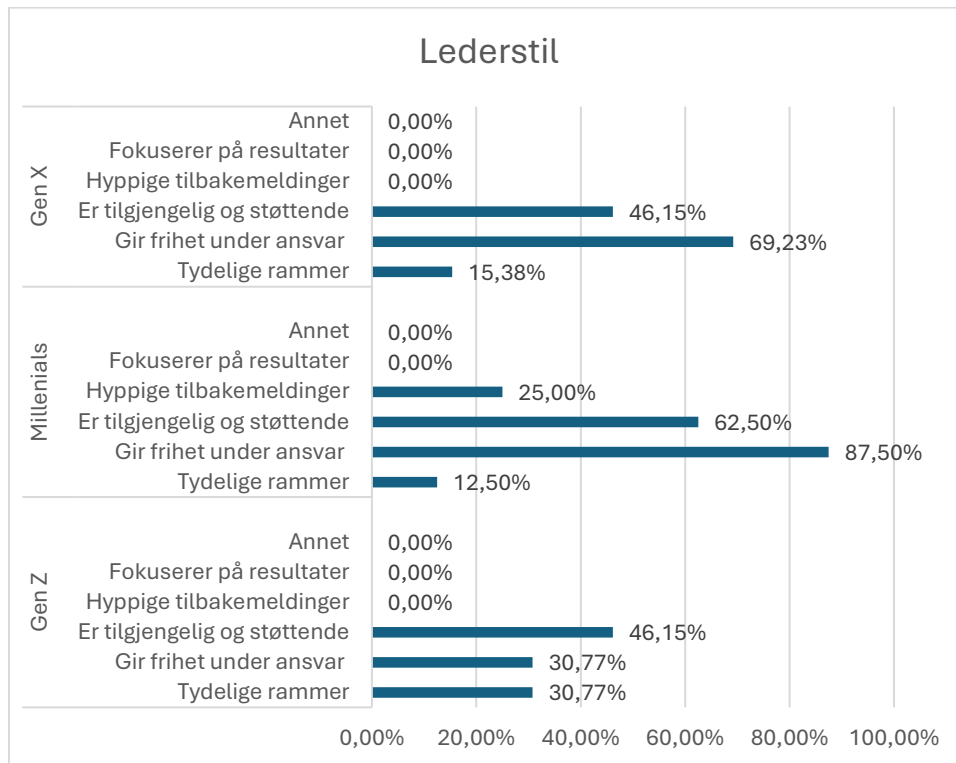


Diagram 6, lederstil

I diagrammet over ser vi følgende om generasjon Z:

- I generasjon Z ser man at ca. 1/3 av de som har svart at de ønsker en leder som gir frihet under ansvar.
- Nesten halvparten en leder som er tilgjengelig og støttende.
- Det som skiller generasjon Z med de to andre generasjonene er at det er ca. 1/3 i generasjon Z som foretrekker en leder som gir tydelige rammer.
- Det er ingen tydelige skiller om hvilken lederstil de foretrekker

Millennials og generasjon X

- Millennials har en klart høyere andel som ønsker en leder som er tilgjengelig og støttende enn de andre generasjonene.
- Millennials er den eneste generasjonen som ønsker at en leder gir hyppige tilbakemeldinger.

- Generasjon X skiller seg ikke ut fra andre generasjonene på alle punktene, de ønsker hovedsakelig en leder som gir frihet under ansvar og som er tilgjengelig og støttende. Noe som blir det samme som hos Millennials.
- Vi observerer at en leder som gir frihet under ansvar er det mest valgte svaralternativet hos både Millennials og Generasjon X.
- En likhet mellom generasjon X og generasjon Z er at ingen ønsker hyppige tilbakemeldinger

Spørsmål 7 – Hva gjør at du føler deg inkludert på arbeidsplassen?

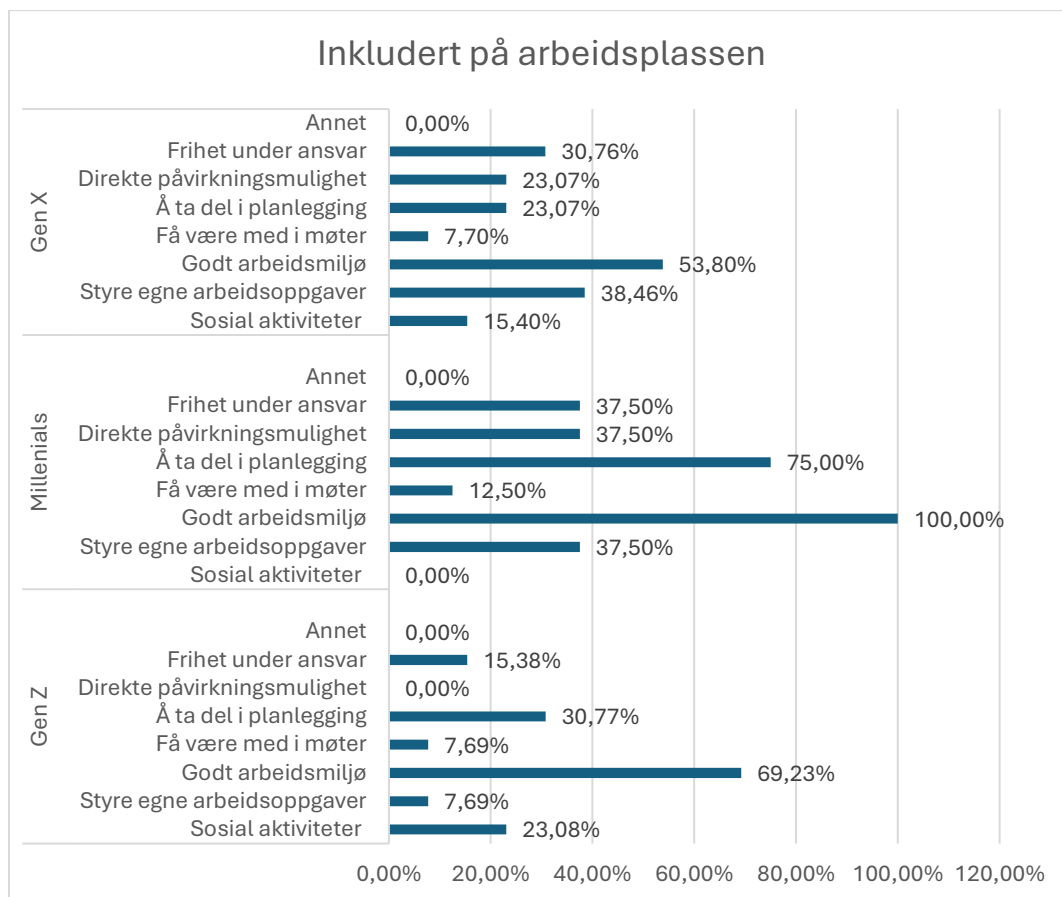


Diagram 7, inkludering

Det vi ser i diagrammet over:

- Det som skiller generasjon Z med de øvrige generasjonene er at de ikke trenger å ha direkte påvirkningsmulighet eller å styre sine arbeidsoppgaver for å føle seg inkludert.

- Generasjon Z trenger i svært liten grad å jobbe i frihet under ansvar for å føle seg inkludert, i motsetning til de andre generasjonene.
- Generasjon Z trenger godt arbeidsmiljø for å føle seg mer inkludert.
- Millennials trenger godt arbeidsmiljø og de trenger å ta del i planleggingen
- Det er ingen i Millennials som trenger sosiale aktiviteter for å føle seg inkludert.
- Generasjon x er stort sett lik de andre generasjonene mer eller mindre, på noen punkter er de lik generasjon Z og på noen punkter Millennials

Spørsmål 8 – Hvilken måte foretrekker du å kommunisere på?

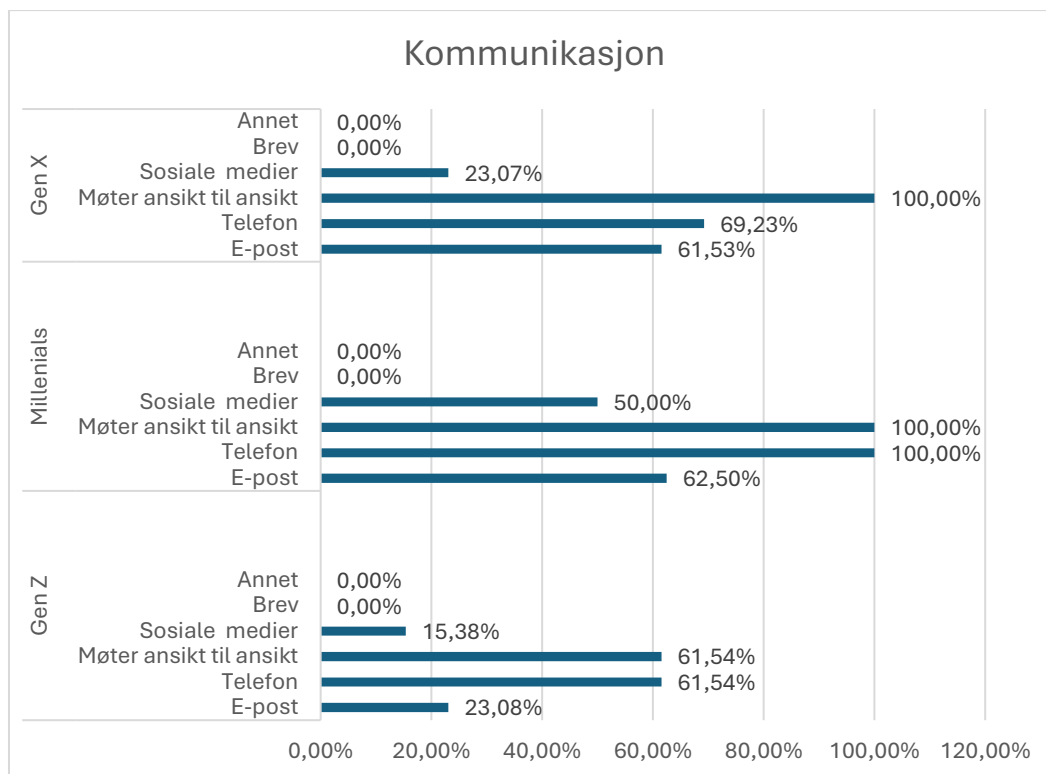


Diagram 8, Kommunikasjon

Det vi ser i diagrammet over:

- For generasjon X foretrekker samtlige i møte ansikt til ansikt
- Generasjon X synes også det er greit å kommunisere med telefon og E-post
- Et fåtall av generasjon X ønsker å kommunisere gjennom sosiale medier
- For generasjon Millennials svarer samtlige at de ønsker møte ansikt til ansikt og telefon
- Over halvparten av Millennials ønsker kommunikasjon over E-post

- Halvparten av Millennials ønsker kommunikasjon over sosiale medier
- Et likt antall av generasjon Z svarer de ønsker møte ansikt til ansikt og telefon som ønsket kommunikasjonsverktøy
- Kandidatene i generasjon Z svarer lavest på alle spørsmålene gitt på tvers av de øvrige generasjonene
- Generasjon Z foretrekker ikke formell kommunikasjon som E-post
- Generasjon Z foretrekker ikke uformell kommunikasjon gjennom sosiale medier
- Generasjon Z har lavest uttelling på kommunikasjon over sosiale medier

Spørsmål 9 – Hva er den viktigste faktoren for at du trives på arbeidsplassen?

Dette spørsmålet var et åpent spørsmål, så de kunne skrive det de ville. Det kom ingen relevante data, og et få tall svarte.

Spørsmål 10 – Har du forslag til hvordan ledere kan motivere og inkludere bedre?

Dette spørsmålet var et åpent spørsmål, så de kunne skrive det de ville. Det kom ingen relevante data, og et få tall svarte.

5. Drøfting

Vi har valgt å trekke fem momenter fra teori og innhentet empiri som grunnlag for drøfting, og diskuterer rundt spørsmålene som vi mener er relevante for vår problemstilling. Vi legger inn oppsummering med praktiske tiltak for ledere fortløpende i diskusjonskapittelet.

5.1 Drøfting av motivasjon med henblikk på arbeidsplassen

De fleste av oss som lever i dagens moderne samfunn kan identifisere seg i de nevnte overskuddsbehovene av Marlow's behovspyramide fordi en må kunne si å ha god dekning for underskudds behovene på generelt grunnlag (Kaufmann & Kaufmann, 2015b, s. 115).

Vi har samlet alle svaralternativene innen kategorien motivasjon fra vår undersøkelse for å enklere kunne analysere og tolke de ulike funnene mellom generasjonene. Svarene angir hvor stor prosentandel av kandidatene innenfor hver generasjon som har krysset av.

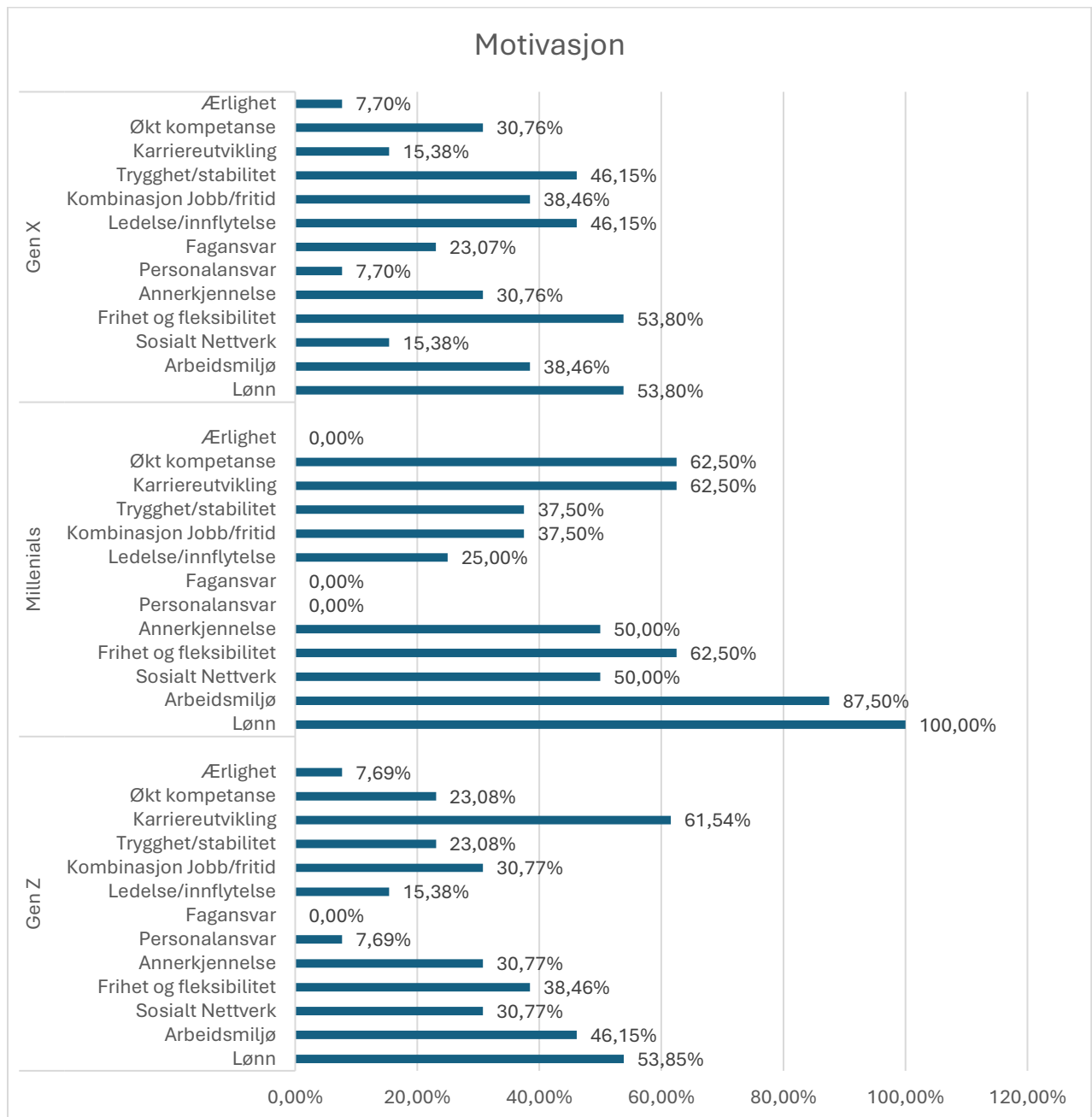


Diagram 5, Motivasjon

Innsamlede data viser at alle kandidatene i generasjon Millennials setter lønn som en høy motivasjonsfaktor, sett i forhold til Generasjon Z og X. Ut ifra dette kan det tenkes at lønn som motivasjonsfaktor er særlig viktig for de unge voksne fordi de er generasjonen som står midt i livet med de største økonomiske forpliktelsene som bil og boliglån, hytte og barn i oppvekst. Den yngre generasjonen er oftere under utdanning, eller akkurat ferdig utdannet og har sannsynligvis ikke de samme forventningene eller behovene for høy lønn (Stai, 2025).

En annen betraktning som kan belyse årsak til slike forskjeller er den nasjonale levekostnaden som har utviklet seg de siste fem årene. Landets sentrale styringsrente har steget fra nærmere 0% til 4,5% fra 2020- 2024, og det påvirker særlig de av befolkningen som har høye boliglån (Norges Bank, 2025). Samtidig vet vi at prisene også har økt betydelig for matvarer og energi siste fem årene, basert på statistisk sentralbyrås statistikker for matvare og elektrisitetspriser (SSB, 2025). Vi mener dette er drivende faktorer for hvorfor lønn peker seg ut som motiverende for generasjon Millennials.

Helhetlig kan det se ut til at generasjon Millennials er den mest «krevende» generasjonen å motivere. De scorer høyest på lønn, arbeidsmiljø, sosialt nettverk, frihet/fleksibilitet og anerkjennelse samtidig som de ønsker muligheter til kompetanseheving og karriereutvikling. Generasjon Millennials representerer aldersgruppen som står i midten av livet med høyere økonomisk press samtidig som de er midtveis i sin karriereutvikling (Diagram 5, Motivasjon).

Denne generasjonen lever et hektisk liv, og vi ser at de verdsetter arbeidsmiljø aller høyest av alle generasjonene. Det kan tenkes at dette er fordi de har opparbeidet seg noe erfaring i arbeidslivet samtidig som det reflekterer at hverdagen er krevende nok i utgangspunktet og derfor blir trivsel på jobb en viktig motivasjonsfaktor. De ønsker en fleksibel hverdag med frihet under ansvar, og vi erfarer at det er slik samfunnet har utviklet seg de senere årene med stadig flere forpliktelser for de med barn. Antall møter og kontaktpunkter mot skole, barnehage og øvrige foreldre er stadig økende, og det krever ofte en fleksibel arbeidsgiver (Diagram 5 motivasjon & 6 ledelse).

Når vi ser nærmere på hva som motiverer generasjon X i vår spørreundersøkelse, ser vi en interessant utvikling i forhold til Millennials. Denne generasjonen verdsetter arbeidsmiljø og sosiale behov lavere enn de øvrige generasjonene. De er også den eneste generasjonen som har fagansvar og ledelse som en tydelig motivasjonsfaktor, og lønn er mindre viktig. Vi tenker dette kan forklares på den måten at generasjonen har lang erfaring i arbeidslivet og er tryggere på seg selv i sine roller. Mange i denne generasjonen har voksne barn, lavere gjeld, og generelt bedre økonomi. De peker seg ut ved å være den eneste generasjonen som har besvart å motiveres av fagansvar, og samtidig har de høyest verdsettelse av å ha innflytelse og påvirkningsmuligheter på arbeidsplassen. Trygghet står høyt, og mulighetene for karriereutvikling står veldig lavt. Vi tolker dette som en naturlig utvikling for den eldre generasjonen. De fleste har tatt sine karrierevalg tidligere i livet og har funnet sin plass hvor de er fornøyde så lenge de har trygge rammer og vilkår.

Generasjon Z motiveres av utviklingsmuligheter hos sin arbeidsgiver, og ser ut til å være langt mer risikovillig når det gjelder karrierevalg. De har heller ikke utpreget behov for å ha ledelses og påvirkningsmuligheter. Halvparten av kandidatene i generasjon Z har angitt lønn som motivasjonsfaktor. Sammenlignet med generasjon Millennials som gjerne har etablert seg med familie og mange forpliktelser, så gir det mening at den yngre generasjonen ikke har samme behov for økonomisk trygget. Ellers svarer de ganske jevnt fordelt for hva som motiverer denne generasjonen, og det er verdt å bemerke seg at ingen av kandidatene svarer at fagansvar er motiverende. «Kun 30 prosent ønsket å bli ledere i 2024, mot 70 prosent i 2012» (Johansen, 2025).

Praktiske tiltak for hvordan motivere generasjon Z:

Den yngre generasjon har størst behov for og blir mest motivert av utviklingsmuligheter. Det ser ut til at de er mindre motiverte av lønn i starten av karrieren, og de er generasjonen som lettest bytter jobb basert på risikovilje. De har ikke fremtredende behov for lederstillinger.

5.2 Drøfting av funn med henblikk på ledelse

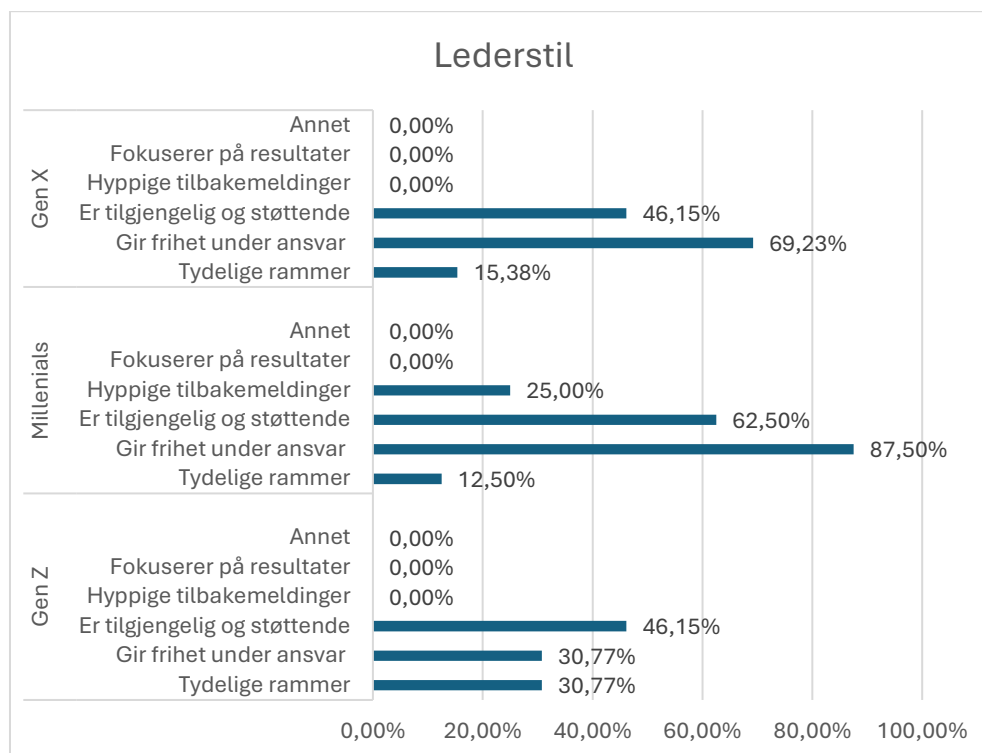


Diagram 6, ledelse

Generasjon Z

Generasjon Z er de som minst av alle generasjonene foretrekker en lederstil som gir frihet under ansvar. Kun 1/3 av respondentene angir dette som foretrukket lederstil, i stor kontrast til generasjon millennials og X som svarer dette som sin mest foretrukne lederstil. Vi ser av data fra spørreundersøkelsen at generasjon Z naturlig nok er de som har minst arbeidserfaring, og tolker derfor at det kan forklare hvorfor de er generasjonen som foretrekker en lederstil med tydelige rammer. Mangel på erfaring gjør at de er faglig usikre, og ønsker styring og klare rammer. I forhold til teori så gir det mening at generasjon Z trenger en leder med tydelige rammer, eller som i teorien er kalt instruerende lederstil. Det stemmer også opp imot teori at de trenger en leder som er tilgjengelig og støttende. (Thompson, 1998, s. 49).

Det som er det mest interessante funnet er at mange i generasjon Z ønsker frihet under ansvar, noe som vi så i teorikapitlet er deltakende lederstil. Dette skal passe de med mye kunnskap, men som mangler vilje. Med tanke på manglende arbeidserfaring, så er det mulig at kunnskapen er noe begrenset i forhold til de eldre (Thompson, 1998, s. 49).

Millennials og generasjon X

Vi observerer at en leder som gir frihet under ansvar er det mest valgte svaralternativet hos både Millennials og Generasjon X, og at dette stemmer mot teorien at det er en deltakende lederstil som passer for dem med mest kunnskap (Thompson, 1998, s. 49). Disse generasjonene har lengre arbeidserfaring og har hatt muligheten til å være i arbeidslivet lengre og har kunnet tilegnet seg kunnskap.

For generasjon X og Millennials så er det en tilgjengelig og støttende leder som rangeres nest høyest, dette kan knyttes opp mot at mennesket har behov for gode relasjoner og tillit som skaper trygghet og forutsigbarhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015a, s. 114). Ifølge Jan Spurkeland er en tilgjengelig og støttende leder en som skaper gode relasjoner og tillit (Spurkeland, 2020, s. 38).

Praktiske tiltak for ledere:

En leder bør kunne lede flere generasjoner ved å kombinere ulike lederstiler, dette gjelder spesielt for generasjon Z som er veldig delt i måten de ønsker å bli ledet (Skyttermoen, 2023, s. 73). Flesteparten i

undersøkelsen ønsker en leder som gir frihet under ansvar og en tilgjengelig og støttende leder, som vil si at et praktisk tiltak vil da være å stole på sine ansatte og skape tillit.

5.3 Inkludering på arbeidsplassen

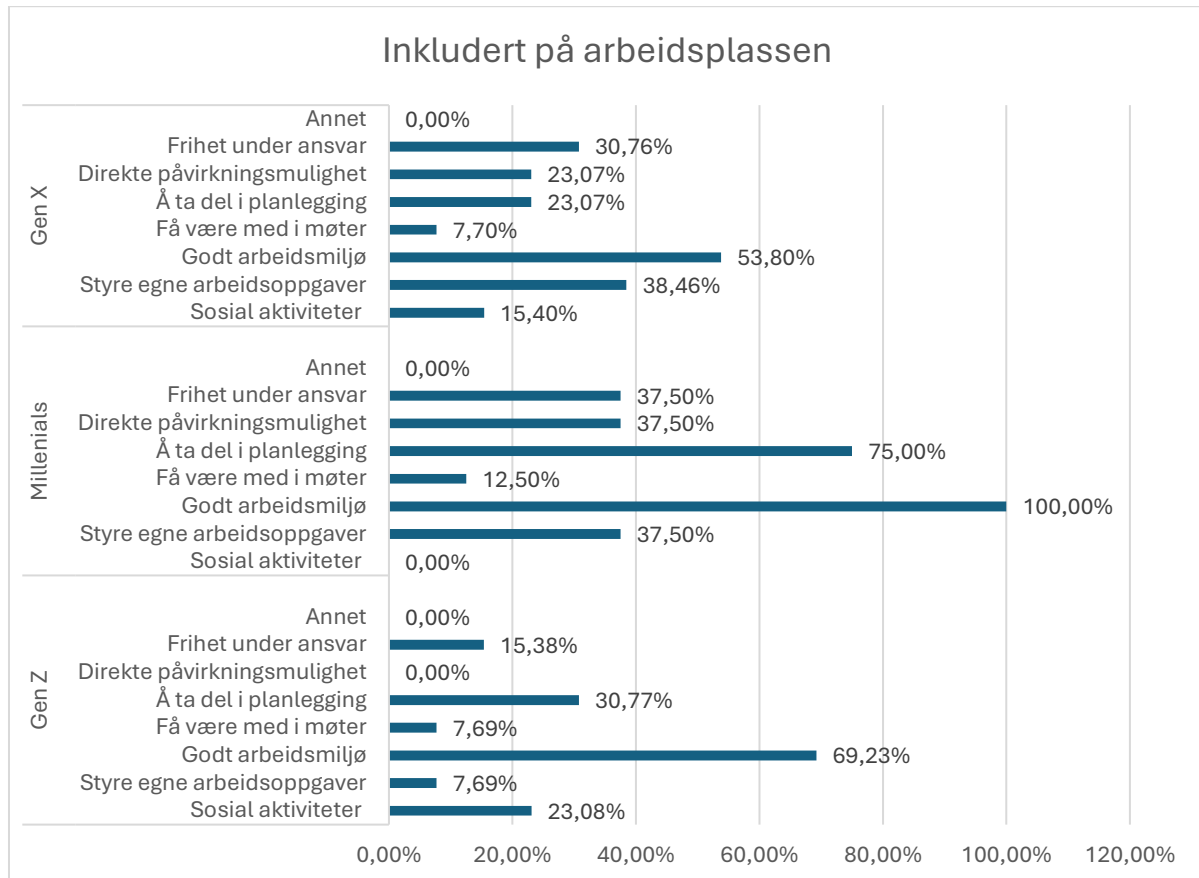


Diagram 7, Inkludering

Generasjon Z

Generasjon Z ser ikke ut til å ha store behov å dekke for å føle seg inkludert. Generasjon Z skiller seg ut i forhold til de øvrige generasjonene ved at de har mindre behov, og det som gjør at generasjon Z føler seg mest inkludert er et godt arbeidsmiljø (NTNU, 2021). Vi ser også at de ikke har et behov for å direkte påvirke eller styre sine arbeidsoppgaver.

Generasjon Millennials

Ser man på Millennials så ser vi at de har et større behov for å ta del i planlegging for å føle seg inkludert, samtidig som alle i denne generasjonen synes at godt arbeidsmiljø er viktig for å føle seg inkludert. (NTNU, 2021). Det er interessant funn at ingen i Millennials har et behov for sosiale aktiviteter for å føle seg inkludert. Det kan ha med at de er den generasjonen med små barn og at kalenderen allerede er fullt opp med jobb og familieliv.

Generasjon X

Generasjon X setter "godt arbeidsmiljø" høyest, men scorer samtidig lavest på dette punktet blant alle generasjonene, de har større behov for autonomi i arbeidet enn de to andre generasjonene. Generasjon X har lavest score på ønske om å ta del i planlegging, men svarer middels på direkte påvirkningsmulighet. (NTNU, 2021). Generasjon X er den generasjonen som er mest delt i hvordan de føler seg inkludert blant generasjonene.

Praktiske tiltak for ledere:

Som leder så bør man legge til rette for at medarbeiderne skal utvikle seg, føle seg sett og inkludert i bestemmelsen av egen hverdag for å skape et godt arbeidsmiljø og at de skal føle seg inkludert (Arbeidstilsynet, 2023, s. 42).

5.4 Drøfting av kommunikasjon med henblikk på arbeidsplassen

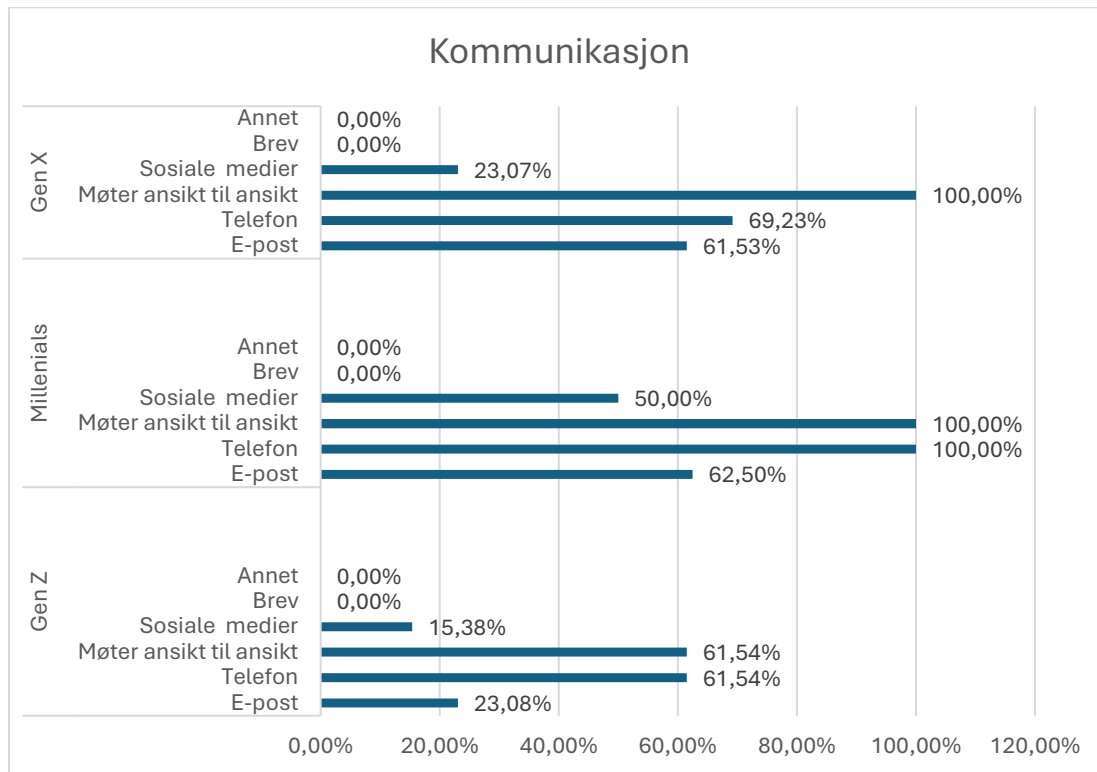


Diagram 8, Kommunikasjon

I teorikapitlet leste vi at det beste for å huske og lære var å presentere oppgaven med bilder eller illustrasjon og snakke om det samtidig (Karlsen, 2013, s. 13). I spørreundersøkelsen var det generasjon Z som hadde lavest uttelling på at de ønsker møter ansikt til ansikt som kommunikasjon (61,5%), samtidig som det var den mest foretrukne kommunikasjonsmetoden sammen med telefon innad i generasjonen.

I vår spørreundersøkelse svarte 15% av kandidatene fra Gen Z at de foretrekker kommunikasjon via sosiale medier, mens hele 50% av kandidatene fra Millennials svarte det samme. Dette antyder at bruken av sosiale medier er tydelig høyere iblant generasjon Millennials enn blant Gen Z i utvalget. Vi hadde en forventning om at den yngre generasjon er mer digitalt orienterte, og derfor kanskje hadde foretrukket å kommunisere via sosiale medier. Resultatene fra undersøkelsen viser det motsatte.

For en kritisk vurdering når det kommer til kommunikasjonsverktøy ovenfor forskjellige generasjoner, vil Snapchat og Messenger være en uformell kommunikasjonskanal som lett kan lede til misforståelser eller uklare forventinger. Derfor er det viktig at ledere sikrer at viktig informasjon alltid dokumenteres skriftlig på en formell kommunikasjonskanal eksempelvis Epost.

«Formell kommunikasjon skal først og fremst støtte opp organisasjonens effektivitet» (Hjertnes, 2018, s. 300). «Uformell kommunikasjon skal først og fremst bidra til gode sosiale relasjoner mellom mennesker» (Hjertnes, 2018, s. 300).

Praktiske tiltak for ledere

Ledere må vurdere kommunikasjonskanalen som benyttes ut fra hvilken informasjon som skal formidles. Eksempelvis kan innkalling til julebord eller jobbfest sendes skriftlig i en felles uformell kommunikasjonskanal, da får alle nødvendig relevant informasjon. Mens ett personalmøte eller medarbeidersamtale gjennomføres på en formell kanal som Teams møte eller fysisk tilstedeværelse. Leder må selv vurdere fortløpende om informasjonen skal gå gjennom en formell eller uformell kanal.

5.5 Kritikk til egen forskning

Vi har selv sett på begrensninger i forskningen vår, dette er de største og mest avgjørende vi har konkludert med.

Vi har kun valgt yrkesgrupper der vi arbeider selv, dette ble gjort med tanke på tilgjengelighet og at vi kan bruke denne forskningen til utvikling av oss som ledere på våre arbeidsplasser. Det er mulig og med stor sannsynlighet at vi hadde fått andre resultater om vi hadde tatt med andre yrkesgrupper i spørreundersøkelsen.

Vi har som nevnt kun hentet inn empiri fra våre egne kollegaer, som vil si at det kun er tre forskjellige arbeidsgivere som er representert i forskningen. Det kan være at de aktuelle arbeidsgiverne er dårligere eller bedre på visse områder innenfor lederstiler, motivasjon, inkludering og kommunikasjon.

Når utvalget er begrenset til tre arbeidsgivere så kan mange være i de samme arbeidsmiljøene. Dette kan føre til at det blir samtaler i jobbsammenheng og at de blir påvirket av den kommunikasjonen som er innad i et arbeidsmiljø. Det samme gjelder også når det angår lønn og videre kompetanseutvikling, at noen av arbeidsmiljøene får mye eller lite av det ene.

Vi kunne ha vært mer konkret med svaralternativene som vi har, men ved å ha de litt mer åpne eller større så skaper det mer rom for tolkning. Vi kunne også å ha satt grenser slik at de kun hadde fått velge ett svaralternativ per spørsmål, men at dette kunne ha ført til at vi har fått en mindre og færre punkter av hvordan man kan motivere de ansatte, samt hvilke endringer vi som leder bør gjøre selv.

Det var få kandidater i spørreundersøkelsen, noe som skaper et lite bilde i den store sammenheng. Dette har sammenheng med de øvrige punktene som vi har satt under begrensninger.

6. Oppsummering

6.1 Hovedfunn

Våre hovedfunn viser at alle 3 generasjonene ønsker en lederstil som er demokratisk og tilknyttende, som er tilgjengelig og støttende samtidig som de får frihet under ansvar.

Det som skiller generasjon Z fra de andre generasjonene er at det er et større ønske om en lederstil lik den visjonære, som gir tydelige rammer på arbeidet som skal utføres.

Iblant våre viktigste funn ser vi at det er tydelige forskjeller i hva som motiverer de ulike generasjonene, og det kan i stor grad knyttes til hvilke livsfaser vi befinner oss i og ikke utelukkende generasjonstilhørighet. I spørreundersøkelsen kommer det frem at generasjon Z har et høyere ønske om karriereutvikling, så ved rekrutering vil det være lurt å fremheve mulighetene i firmaet. Den yngre generasjonen (Generasjon Z) motiveres også av godt arbeidsmiljø og fleksibilitet. De er generasjonen som er mest risikovillig med tanke på trygghet og stabilitet på arbeidsplassen, og de har ikke behov for innflytelse og kontroll av egen hverdag. Fagansvar og personalansvar er ikke en sterk motivasjonsdriver for denne generasjonen. For mindre bedrifter vil det da være viktig at de ser på muligheten innad i firmaet for karriereutvikling, lage gode avtaler med bindingstid og tørre å satse på generasjon Z for de som ønsker det og bedriften ser potensialet i. På denne måten vil de sikre seg at generasjon Z får den karriereutviklingen de ønsker, samtidig som firmaet klarer å holde på generasjon Z over lengre tid.

Millennials viser seg som den mest kravstore generasjonen, men de har også det bredeste motivasjonsbildet. De skiller seg markant ut på lønn som motivasjonsfaktor, men ønsker trygghet, utviklingsmuligheter, fleksibilitet og godt arbeidsmiljø samtidig. Fordi generasjonen har flest motivasjonsdrivere vil det kreve bredere og mer differensierte motivasjonstiltak fra ledere, men dette betyr ikke nødvendigvis at det er Millennials som er vanskeligst å motivere.

Generasjon X utgjør den eldste generasjonen i vår forskning. De motiveres ikke spesielt av karriereutvikling og muligheter for kompetanseheving, men søker heller trygghet og stabilitet hos sin arbeidsgiver. Frihet og fleksibilitet er også viktig for generasjon X.

Forskjellene i hva som motiverer de ulike generasjonene kan delvis forklares med hvilke livsfaser en befinner seg i slik vi har drøftet i foregående kapittel. Dette viser at det ikke er generasjonstilhørigheten alene som avgjør hva som er motiverende, og det vil være lønnet for bedriftsledere å ha kjennskap til den enkeltes livssituasjon. Dette blir også svært viktig når vi ser på tallene fra SSB når det kommer til folketall og en synkende statistikk opp mot folketallet i arbeid i årene fremover.

6.2 Oppsummering av praktiske tiltak for ledere

Praktiske tiltak for motivasjon

Den yngre generasjon har størst behov for og blir mest motivert av utviklingsmuligheter. Det ser ut til at det er mer motiverende med meningsfullt arbeid enn lønn i starten av karrieren, og de er generasjonen som lettest bytter jobb basert på risikovilje. De har ikke fremtredende behov for lederstillinger. Ledere bør være oppmerksomme på at motivasjonsfaktorene varierer mellom generasjonene og dette bør tas hensyn til ved fordeling av arbeidsoppgaver og tilbakemeldinger.

Praktiske tiltak for ledere

En leder bør kunne lede flere generasjoner ved å kombinere ulike lederstiler, dette gjelder spesielt for generasjon Z som er veldig delt i måten de ønsker å bli ledet (Skyttermoen, 2023, s. 73). Flesteparten i undersøkelsen ønsker en leder som gir frihet under ansvar og en tilgjengelig og støttende leder, som vil si at et praktisk tiltak vil da være å stole på sine ansatte og skape tillit, og støtte seg til en situasjonsbestemt lederstil.

Praktiske tiltak for inkludering

Som leder så bør man legge til rette for at medarbeiderne skal utvikle seg, føle seg sett og inkludert i bestemmelsen av egen hverdag for å skape et godt arbeidsmiljø og at de skal føle seg inkludert (Arbeidstilsynet, 2023, s. 42). Funnene viser at generasjon Z uttrykker størst behov for et godt arbeidsmiljø, men generasjon Millennials og X har et mer variert behovsbilde, som autonomi og påvirkningsmuligheter. For ledere betyr dette at grad av involvering bør tilpasses etter generasjonenes ulike behov.

Praktiske tiltak for kommunikasjon

Ledere må vurdere kommunikasjonskanalen som benyttes ut fra hvilken informasjon som skal formidles. Millennials er den generasjonen som bruker sosiale medier mest, mens generasjon Z rangerer både e-post og sosiale medier lavere enn de andre generasjonene. Leder må derfor selv vurdere fortløpende om informasjonen skal gå gjennom en formell eller uformell kanal.

7. Referanseliste

Arbeidstilsynet. (2023). *Psykososialt arbeidsmiljø*. Arbeidstilsynet.

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsmiljo/psykososialt-arbeidsmiljo/>

Axel Tidemann & Lars Arnesen. (2025). Kunstig intelligens. I *Store norske leksikon*. Foreningen Store norske leksikon. https://snl.no/kunstig_intelligens

Byrkjeflot, H. (2015). *Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer*.

https://www.academia.edu/109221272/Ledelse_p%C3%A5_norsk_motstridende_tradisjoner_og_idealer

Dæhlen, M. (2025, april 7). *Har vi misforstått generasjon Z?* https://www.forskning.no/arbeidsliv/har-vi-misforstatt-generasjon-z/2490239?utm_source=chatgpt.com

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg). Cappelen akademisk.

Hjertnes, F. (2018). *Markedsføring, organisasjon og ledelse* (3. utg.).

Hoset, K. A. (2024, oktober 9). Generasjon Z: Kloke eller kravstore? *www.bioingenioren.no*. <https://www.bioingenioren.no/meninger/generasjon-z-kloke-eller-kravstore/111708>

IFSM. (2025, mai 26). *Hva er situasjonsbestemt ledelse?*

Johansen, K. V. (2025, april 16). *Bedriftsledere må tette gapet mellom «gen Z» og arbeidslivet*.

<https://www.underdusken.no/arbeidsforhold/bedriftsledere-ma-tette-gapet-mellom-gen-z-og-arbeidslivet/332554>

Karlsen, T. (2013). *Kommunikasjon, målstyrt, samarbeid og informasjon*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015a). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg). Fagbokforl.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015b). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg). Fagbokforl.

Kjetil Sander. (2024, august 23). Generasjon Y ("Millennials"). *estudie.no*.

<https://estudie.no/generasjon-y/>

- Levinsen, M. (2025, november 20). *Hvilken generasjon vi tilhører, eksempelvis om det er X, Y eller Z, har stor betydning for hvordan vi agerer – eksempelvis i forhold til teknologi, forbruk og verdier. Men det er også viktig kunnskap i et ledelsesmessig perspektiv.* <https://www.se-institute.no/kunnskapsbank/generasjon-x-y-og-z-hvem-er-de-og-hvordan-leder-du-dem/>
- Liseter, I. M. (2025). Diskett. I *Store norske leksikon*. Foreningen Store norske leksikon. <https://snl.no/diskett>
- Madsen, O. J. (2018). *Generasjon prestasjon: Hva er det som feiler oss?* Universitetsforlaget.
- NDLA. (2025). *Kommunikasjonsmodeller.* <https://ndla.no/nb/r/kommunikasjon-og-kultur-1/kommunikasjonsmodeller/d04be88a02>
- NextWaveGenZ. (2025, mars 18). *50+ Statistics about generation Z in 2025: Digital Habits Edition.* <https://nextwavegenz.com/facts-statistics/50-statistics-about-generation-z-digital-habits-edition/>
- NTNU. (2021, april 6). *Psykososialt arbeidsmiljø NTNU.* <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/psykososialt+arbeidsmilj%C3%B8>
- Pernille Wirén. (2025, januar 3). Tillitsbasert ledelse – en nøkkelfaktor for fremtidsrettede arbeidsgivere. *Motivati.no.* <https://www.motivati.no/aktuelt/tillitsbasert-ledelse>
- Scandinavian Executive Institute. (2023, juni 7). *Generasjon X, Y og Z: Hvem er de, og hvordan leder du dem?* <https://www.se-institute.no/kunnskapsbank/generasjon-x-y-og-z-hvem-er-de-og-hvordan-leder-du-dem/>
- Skyttermoen, T. (2023). *Prosjektledelse på 123* (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2023). *Prosjektledelse på 1-2-3.* Cappelen Damm.
- Spurkeland, J. (2017a). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2017b). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse* (3. utg.). Universitetsforlaget.

SSB. (2025a, K3). Nationale befolkningsframskrivninger. *Tabell 13600*.

<https://www.ssb.no/statbank/table/13600/>

SSB. (2025b, K3). Personer i arbeidsstyrken etter alder, kjønn og kvartal—2025K3. *TAbell 03777*.

<https://www.ssb.no/statbank/table/03777>

Stai, S. (2025, desember 7). *Illustrasjon av Maslows behovspyramide*. [https://ndla.no/r/yrkesliv-i-](https://ndla.no/r/yrkesliv-i-barne--og-ungdomsarbeiderfag-hs-bua-vg2/maslows-behovspyramide/2ee6a063f5)

[barne--og-ungdomsarbeiderfag-hs-bua-vg2/maslows-behovspyramide/2ee6a063f5](https://ndla.no/r/yrkesliv-i-barne--og-ungdomsarbeiderfag-hs-bua-vg2/maslows-behovspyramide/2ee6a063f5)

Steinar Steinkopf Sund. (2021, februar 18). Den tradisjonelle norske ledelsesmodellen har mange

fordeler og er blant annet egnet til å hjelpe bedriftene gjennom krisetider. *ledernytt.no*.

[https://www.ledernytt.no/den-tradisjonelle-norske-ledelsesmodellen-har-mange-fordeler-og-](https://www.ledernytt.no/den-tradisjonelle-norske-ledelsesmodellen-har-mange-fordeler-og-er-blant-annet-egnet-til-aa-hjelpe-bedriftene-gjennom-krisetider.6195094-112537.html)

[er-blant-annet-egnet-til-aa-hjelpe-bedriftene-gjennom-krisetider.6195094-112537.html](https://www.ledernytt.no/den-tradisjonelle-norske-ledelsesmodellen-har-mange-fordeler-og-er-blant-annet-egnet-til-aa-hjelpe-bedriftene-gjennom-krisetider.6195094-112537.html)

Thompson, G. (1998). *Situasjonsbestemt ledelse* (2. utg, Bd. 140). Universitetsforlaget.

winker, Ambjørg, L. M., Sissel. (2018, november 8). *Arbeidsmiljø handler om selve arbeidet som utføres*.

<https://www.ks.no/arkiv/arbeidsmiljo-handler-om-selve-arbeidet-som-utføres/>

8 Vedlegg

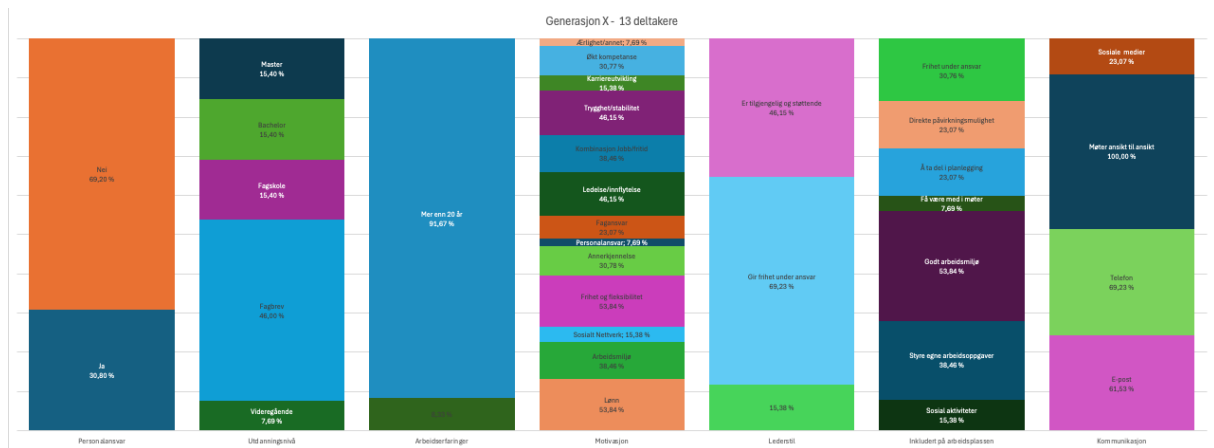
8.1 Spørreskjema (fullstendig oversikt over spørsmål per respondentgruppe)

Se eget vedlegg.

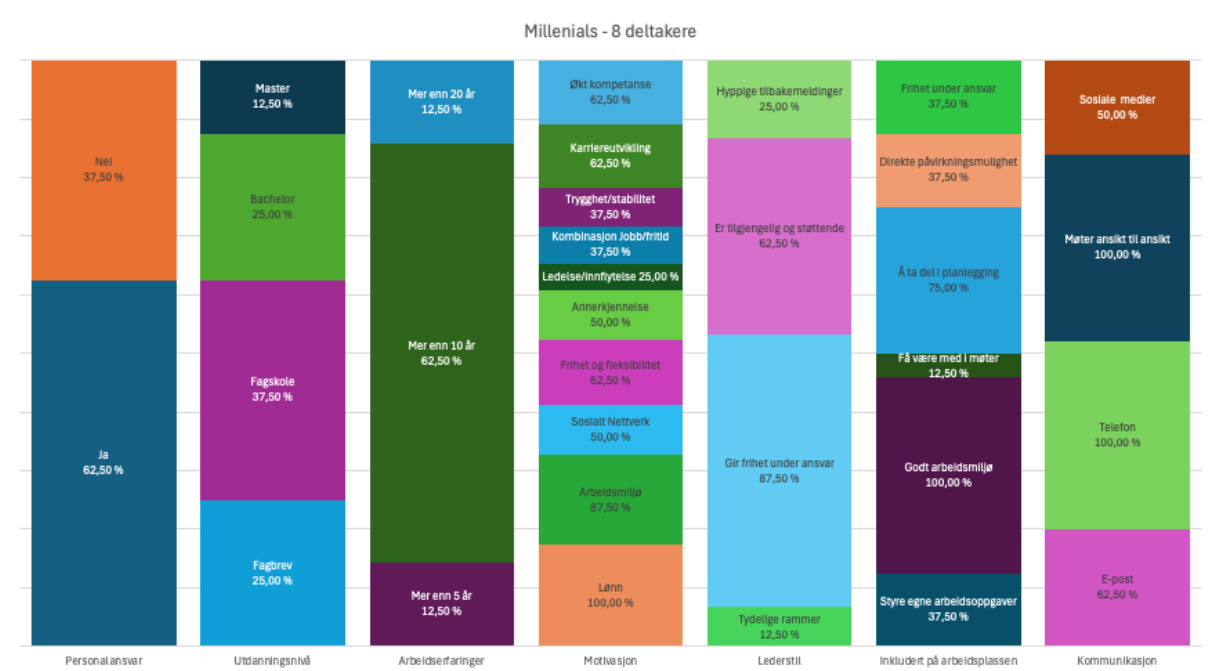
8.2 Ekstra tabeller og figurer

Se eget vedlegg for sortering av rådata.

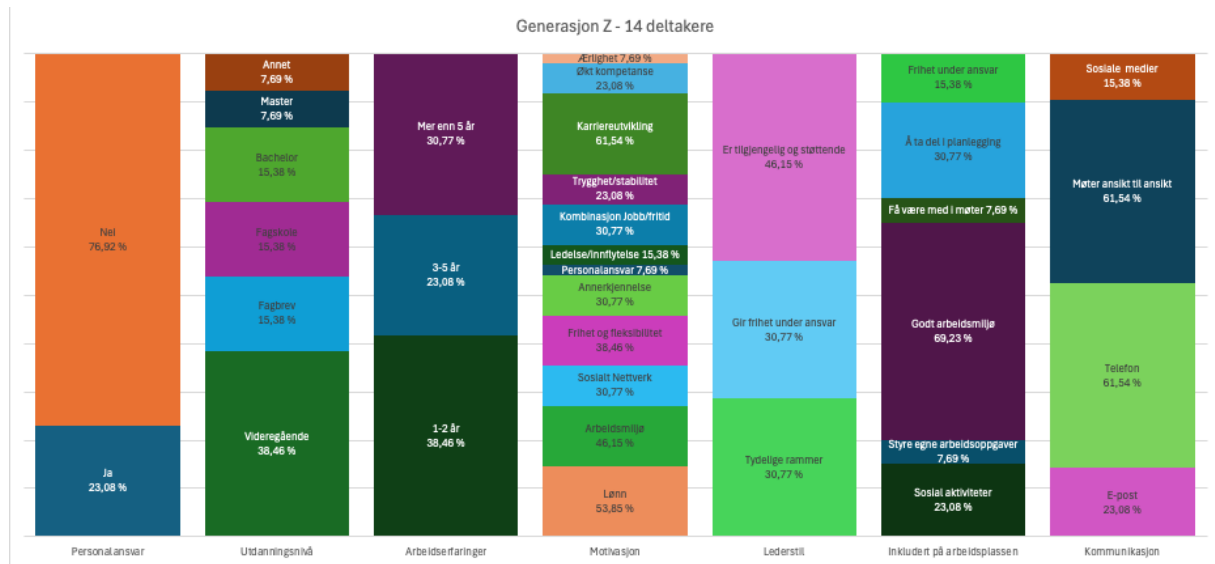
Rådata for Generasjon X



Rådata for Millennials



Rådata for Generasjon Z



Rådata samlet for Generasjon Z, X og Millennials

