



UiT Norges arktiske universitet

Fakultetet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Morgendagens lederstil**

En kvalitativ studie av sen-millenniumsgenerasjonen hos Siemens AS: Forventet lederstil

Tharani Thavapalan

Masteroppgave i organisasjon og ledelse - November 2022

STV-3901



## **Førord**

Jeg ønsker å starte med å takke det arktiske universitetet ved Tromsø for at jeg fikk anledningen til å ta masterstudiet deltid fra Oslo, gjennom blant annet koronapandemien. Jeg vil takke alle faglærerne mine gjennom studieløpet som har tilrettelagt undervisningen digitalt gjennom mastergraden og gitt meg muligheten til å fortsette arbeidsforholdet mitt på Siemens AS.

Det har vært krevende, både fysisk og psykisk å ta denne mastergraden, og ikke minst skrive denne avhandlingen. Det har vært en vanskelig periode med jobb på dagtid og skole på kveldstid, men jeg er takknemlig for all kunnskap og kompetanse det har gitt meg. På grunn av koronapandemien og studiet på deltid var det utfordrende å bygge et sosialt nettverk med klassekamerater, og enda vanskeligere å bli kjent med noen å samarbeide med og - bygge en relasjon til gjennom hele studieløpet fra start til slutt.

Kunnskapen jeg har fått gjennom masterprogrammet og forskningsfeltet er relevant for min arbeidskarriere, ikke minst for fremtiden og utviklingen av Siemens AS. Derfor er formålet å presentere funnene til organisasjonen og skape endringer til det bedre. Ved å tilhøre samme generasjon som utvalgsgruppen i avhandlingen, har jeg blitt mer bevisst og selvreflektert rundt hva min egen- og ledergenerasjonen kan endre for få et bedre samspill i arbeidslivet i fremtiden.

Jeg ønsker å takke Turid Moldenæs, min veileder for god faglig oppfølging og moralsk støtte under masterskrivingen. Videre vil jeg takke mine informanter som har vekket større interesse for fagfeltet og har tatt seg tid til å utføre intervjuene under hektiske tider. Jeg ønsker å takke sjefen min, Synnøve Olsbø for å ha gitt meg muligheten og fleksibiliteten til å kombinere både jobb og skolearbeid fra første arbeidsdag til i dag. Det har vært hjelpsomt og betryggende å kunne dele kunnskap om Siemens og få støtte i forhold til arbeidsfordelingen på jobben gjennom masterskrivingen. Til slutt vil jeg takke meg selv for mitt pågangsmot og motivasjon for å fullføre masteroppgaven, tross utfordringer på personlig plan og arbeidsplassen.

Tharani Thavapalan

Oslo, 31.10.22

## Sammendrag

Arbeidslivet er i endring, det samme gjelder ansatte og lederne som er ute i jobb. I dag jobber flere generasjoner sammen, noe som krever tilpasning og kunnskap for å få best mulig arbeidsflyt. Derfor har jeg valgt å forske på dette fagfeltet. Maren Berntzen, tidligere student fra våren 2022 har forsket på det samme fagfeltet med utdypning av motivasjonsfaktorer med et strategisk utvalg, mens jeg har utdypet fra et organisatorisk kontekst med strategisk utvalg hos Siemens AS. Min undersøkelse har tatt utgangspunkt i et kvalitativ forskningsdesign ved bruk av fokusgruppeintervjuer med åtte informanter. Informantene er alle ansatte hos Siemens, med maksimum fem års erfaring i selskapet. Gruppen bestod av tre jenter og fem gutter født mellom 1994-1999, og er derfor definert som tilhørere av «sen millenniums generasjonen» (Anderson m.fl., 2017)

Formålet med undersøkelsen er å svare på følgende problemstilling:

*«Hvilken lederstil forventer sen-millenniums generasjonen at lederne ved Siemens AS skal utøve og er den i overensstemmelse med funnene til Anderson mfl. (2017)?*

Jeg har valgt ut undersøkelsen til Anderson m.fl. (2017), med utgangspunkt i de nyere ledelsesteoriene; transformasjonsledelse og autentisk ledelse. Funnene mine viser at generasjonen til den yngre arbeidstaker veier seg mer mot transformasjonsledelse med elementer av autentisk ledelse. Informantene har forventninger til en leder som har stor arbeidskapasitet, er tilpassningsdyktig og støtter deres personlige utvikling innenfor fagfeltet og gir meningsfylte arbeidsoppgaver. Samtidig verdsetter de en leder som er selvbevisst, og skaper trygge omgivelser til å kunne uttrykke sine meninger. Mine funn er i overensstemmelse med flere av Anderson m.fl. (2017) sine funn som blant annet at sen-millennier kjennetegnes ved sterk individualisme, søker meningsfylte arbeidsoppgaver, ønsker konstruktive tilbakemeldinger, oppmerksomhet og vil ikke bli styrt av andre for å nevne noen. De er kravstore og ambisiøse. I likhet med Anderson m.fl. (2017) påpeker mine funn at sosiale sammensetninger kan redusere individualismen til arbeidstakerne.

Ulikhetene er at sen millenniene ønsker å være en del av et fellesskap og foretrekker ikke de ytre belønningene på lik nivå. Utvikling ifølge Anderson m.fl. (2017) er mer rettet mot høyere lønn og karriereendring på kort tid, mens informantene vektlegger faglig påfyll og få

anerkjennelsen for sin prestasjon. De verdsetter de indre belønningene fremfor de ytre. Basert på besvarelsene til informantene preges de av likegyldighet, kollaborativt miljø og flat struktur, ulikt fra amerikansk litteratur som var majoriteten av forskningen bak studien til Anderson m.fl. (2017). Det er også kjønnsforskjeller i forventningene til hvordan forholdet skal være med lederen. Kvinner foretrekker et mer fortrolig, mindre autoritært forhold til leder, mens menn ikke ser behovet for å ha et personlig forhold så lenge leder støtter vedkommens utviklingsmuligheter.

## **1. Innledning**

1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	8
1.2 Siemens AG .....	11
1.3 Siemens AS .....	12

## **2. Teoretiske tilnærminger**

2.1 Innledning .....	15
2.2 Generasjoner .....	15
2.3 Generasjons Y .....	15
2.4 Kritikk av forskning på generasjonene .....	17
2.5 Ledelse og ledelsesmetaforer .....	17
2.6 Transformasjonsledelse .....	19
2.7 Autentisk ledelse .....	21

## **3. Metode og datamateriale**

3.1 Valg av forskningsdesign og metode .....	23
3.2 Utvalg .....	24
3.3 Intervjuguide .....	25
3.4 Kontakt med informantene og gjennomføring av intervjuene .....	26
3.5 Forskningsetiske vurderinger .....	29
3.6 Forskningskvalitet .....	29
Pålitelighet (reliabilitet) .....	30
Gyldighet (validitet) .....	31

Overførbarhet (generalisering) .....	31
<b>4. Sen millennienes forventninger til ledere og ledelse .....</b>	<b>33</b>
4.1 Transformasjonsledelse	
Idealisert innflytelse .....	33
Inspirerende motivasjon .....	36
Intellektuell stimulering .....	41
Individuell støtte .....	44
4.2 Autentisk ledelse	
Selvbevissthet .....	48
Balansert informasjonsbehandling .....	50
Relasjonell åpenhet .....	52
Internalisert moralsk perspektiv .....	54
4.3 Oppsummering av analysene .....	55
4.4 Sammenligning med Anderson (2017) og Berntzen (2022) .....	57
<b>5. Konklusjon og avsluttende refleksjoner .....</b>	<b>61</b>
5.1 Studiens implikasjoner for Siemens .....	66
5.2 Fremtidig forskning .....	71
<b>6. Referanseliste .....</b>	<b>73</b>

## **Liste over vedlegg**

**Vedlegg 1:** Informert samtykke – sen millenniene

**Vedlegg 2:** Informert samtykke - ledere

**Vedlegg 3:** Intervjuguide

**Vedlegg 4:** Godkjenning fra NSD

## **Tabell liste**

**Tabell 1:** Ledelsesdimensjonene



## **Kapittel 1. Innledning**

### **1.1 Bakgrunn og problemstilling**

Våren 2020 startet jeg i en ny jobb hos Siemens AS i Oslo samtidig som korona pandemien og hjemmekontor kom for å bli. Første dag på jobb startet med å få pc-en levert på døra av min leder og jeg ble introdusert for kollegaer og ledere gjennom en pc skjerm, via teams. Denne oppstarten hadde jeg ikke sett for meg da jeg signerte kontrakten. Etter nesten tre år i jobben med tett samarbeid med ulike ledere og kollegaer med ulike lederstiler, har generasjonsforskjellene på arbeidsplassen tatt mye av min oppmerksomhet. Endringer i samfunnet, teknologiutviklingen og sosiale medier for å nevne noen få faktorer, har endret og preget tankegangen til den yngre generasjonen. Evnen til å være i forkant og tilpasse seg disse endringene er avgjørende for at et selskap skal være konkurransedyktig og ha kontinuerlig suksess.

For å gjøre det mulig for ledelsen å være i forkant av markedsutviklingen, øke produktiviteten, jobbe med både tradisjonelle og nye verktøy, beholde ansatte og tiltrekke seg nye arbeidstakere, er det nødvendig å forstå behovene og målene til ansatte og jobbe med dem deretter. Forskere og media har erkjent at yngre ansatte, millenniene er forskjellige fra sine eldre kolleger (Anderson m.fl., 2017). Milkman (2016) hevder millenniums generasjonen er unge voksne som er late, narsissistiske og med en følelse av rettigheter som overstiger tidligere generasjoner. I 2013 kalte Time Magazine dem «Me Me Me Generasjon» på en forside (Stein, 2013). Ansatte i denne generasjonen har ulike forventninger til hvor viktig jobb er i livet og bringer derfor ulike personligheter og holdninger inn til arbeidslivet. Hver ansatt er ikke bare unik når det gjelder evner, utdanning, behov, alder, verdier og forventninger, men også når det gjelder personlighet. Disse forskjellene påvirkes i tillegg av generasjonstilhørigheten. Dagens arbeidsmarked består midlertid av ansatte som tilhører ikke en, men fire generasjoner; Baby boomers (1946 – 1964) («Babyboomere», 2019), Gen X (1965-1979) («Generasjon X», 2021), Millennials (1980 – 1999) (Crampton & Hodge, 2006) og Gen Z (2000-2012) (Ozkan, Solmaz, 2015).

I privatsektor som preges sterkt av økonomiske resultater og konkurranse, antas lederne stil å være avgjørende for ansattes engasjement og organisasjonens måloppnåelse. Siemens preges av et flertall ansatte som er over 40 år og er i dag på jakt etter flere arbeidstakere som er i starten av sin arbeidskarriere, da flere er på vei mot pensjonstilværelsen. Dette skaper utfordringer for lederstilen. Lederen blir presset til å gjøre endringer av sin stil for å tilpasse seg sine nye, yngre ansatte, men også for å tilpasse et samfunn som er i endring. Det er nye forventninger til ledere og ledelse. Josh Bersin er forfatter, pedagog og en av de ledende HR og arbeidsplass analytikerne i verden. Gjennom årene har han utviklet sin bedrift, The Josh Bersin company som fokuserer innen HR, talentmarkedet, rekruttering og ledelse. Nå sitter han i styret for UC Berkeley Executive Education (Bersin, 2022). The Josh Bersin company la ut i år en artikkel om HR prediksjoner for 2022. Der predikerer de at vi går fra en forretningsorientert lederstil til en mer menneskeorientert. Det handler om å velge den lederstilen som passer best til enhver situasjon. Lederne må selv vurdere hvilken stil de trenger for å kunne se motparten fra utsiden og innsiden basert på sine egne styrker (Bersins m.fl., 2022).

Anderson m.fl. (2017) har studert hvordan skillet mellom millenniums generasjonen og deres eldre kolleger er og hvilke utfordringer det medfører for ledere fra et ledelsesteoretisk perspektiv. De har revurdert behovet for fem av de mest brukte av dagens ledelsesteorier (transformasjonsledelse, informasjonsprosessering, leader-member exchange, autentisk ledelse og etisk ledelse) i et forsøk på å forstå grensesnitt og hvordan ledelsesforskningen må utvikles for å holde tritt med arbeidstakere i endring. De fant at den yngre generasjonen er preget av økt individualisme, mindre interessert for å jobbe sammen, er mer motivert av ytre belønninger og har økt fokus på balanse mellom arbeid og privatliv. De ønsker mer oppmerksomhet og tilbakemeldinger, er mindre interessert i å bli ledet av andre, bytter jobb oftere, og vil mer sannsynlig velge belønninger over kunnskap. Videre hevder de at det er behov for å tilby millennium generasjonen realistisk informasjon om kompensasjon og karriereveier på forhånd ettersom denne generasjonen ser ut til å ha urealistiske forventninger til hvor raskt de vil bevege seg oppover karrieremessig og få høyere i lønn (Ng m.fl., 2010, referert i Anderson m.fl., 2017).

Anderson m.fl. (2017) hevder at ledere og fremtidige forskere må være oppmerksomme på både tilstrekkeligheten og tilpasningen av ledelsesteoriene til den yngre generasjonen. De

påpeker nødvendigheten av at lederen forstår hvorfor millennium generasjonen er slik de er, og gi slipp på tanken om at de er lik den tidligere generasjonen. Millenniene viser at de foretrekker å jobbe for å leve og ikke motsatt, noe som avviker fra den eldre generasjonen. Derfor må ledere tilegne seg kunnskap om at denne holdningen ikke skyldes latskap eller mangel på initiativ, men at det er måten de ønsker å leve på (Anderson m.fl., 2017). Den yngre generasjonen er mer eksponert for den virtuelle verdenen enn de eldre. For dem er det derfor ikke vesentlig å møte folk ansikt til ansikt for å kunne utveksle informasjon, tjenester, følelser, kunnskap og noen ganger støtte og hjelp (Øia, Vestel, 2014). Dette er ikke den eldre generasjonen like bekjent med. I nyere tid trer flere tidlig- millennialer inn i lederroller. Anderson m.fl. (2017) skriver at millennium-ledere kan ha høye forventninger til sine egne lederegenskaper.

Generasjoner er ofte et attraktivt tema i media, ledelseslitteratur og i artikler. Majoriteten av studiene som er utført, inkludert studien av Anderson m.fl. (2017), er basert på ikke-norske data og perspektiver. Et søk på «generasjonsforskjeller på arbeid» i google scholar ga 572 treff, mens et søk på engelsk, «generational differences in the workplace» ga hele 238 000 treff. Dette er en indikasjon på at det mangler forskning på norsk arbeidsliv og generasjons gap. Det er med andre ord behov for ytterligere primær forskning på generasjonsforskjeller og arbeidsrelaterte utfall (jf. Costanza, Badger m.fl., 2012).

Med denne oppgaven ønsker jeg å bidra med kunnskap om lederstil og generasjons gap gjennom en studie av den yngre arbeidstaker generasjonen hos Siemens AS. Jeg har intervjuet ansatte fra millennium generasjonen med fokus på foretrukket lederstil. Dette kan gi et bilde av om ledelsesteoriene passer den norske arbeidsgruppen eller om funnene til Anderson m.fl. (2017) lar seg overføre til norske forhold. I min studie er ansatte fra millenniums generasjonen «spisset» til de som er født mellom 1994-1999. De har jeg valgt å definere som *sen-millennialer*. Det er ikke et begrep som er brukt i litteraturen, da det er et ord jeg har benyttet meg for å spesifisere utvalgsgruppen i masteroppgaven min. Som teoretiske linser har jeg valgt transformasjonsledelse og autentisk ledelse. Det skyldes at de er de mest utbredte eller populære teorier i dag, samt at en masteravhandling gir begrenset plass- i alle fall om man skal gå i dybden. Berntzen (2022), tidligere student hos UiT har skrevet en masteroppgave om samme tema våren 2022. Jeg har til en viss grad latt meg inspirere av denne og hennes begrep om «drømmelederen». Dette vil jeg ta med meg. Samtidig som jeg

ønsker å finne ut om studier i norske forhold er i overenstemmelse med funnene fra Anderson m.fl. (2017), er jeg også på jakt etter kunnskap om hvordan drømmelederen til sen-millenniene i Siemens ser ut.

Oppgavens problemstilling er følgende:

*«Hvilken lederstil forventer sen-millenniums generasjonen at lederne ved Siemens AS skal utøve og er den i overenstemmelse med funnene til Anderson m.fl. (2017)?»*

Videre i dette kapittelet vil jeg redegjøre for Siemens som organisasjon som er organisasjonen til lederne og ansatte jeg har valgt å undersøke. Først vil jeg presentere den globale organisasjonen Siemens AG for å gi et helhetsbilde av organisasjonsstrukturen. Siemens AG er morsorganisasjonen til alle Siemens organisasjoner spredt verden over. Deretter vil jeg redegjøre for den norske organisasjonen Siemens AS. Det inkluderer blant annet medarbeiderfordeling, de strategiske pilarene og kulturaspektet. Det er organisasjonen utvalget mitt tilhører.

## **1.2 Siemens AG**

Siemens er et globalt konsern som funksjonerer innen utvikling av høyteknologiske løsninger for elektrifisering, automatisering, industri, olje & gass, kraftforsyning, helsetjenester, byer og transport (Siemens, 2022). Virksomheter og tjenester til Siemens AG er mange. De industrielle virksomhetene er innen *Digital Industries* som preges av innovasjon og teknologi innen industriell automasjon og digitalisering. I samarbeid med sine partnere og kunder er de drivkraften for den digitale transformasjonen i diskret- og prosessindustrien (Siemens, 2022). *Smart Infrastructure* former et økosystem som forbinder den virkelige verden med den digitale ved å gi mulighet til kundene å gjøre energisystemene og prosessene deres i bygninger og industrier mer effektive og bærekraftige gjennom blant annet kraftforsyning, infrastruktur, automatisering og elektrifisering (Siemens, 2022). *Siemens Mobility* leverer sømløse og bærekraftige transportløsninger (Siemens, 2022) og *Siemens Healthineers* hjelper med ulike helsetjenester som hjelper helsepersonell med å levere behandling av høy kvalitet som fører til best mulig resultat for pasientene (Siemens Healthineers, 2022). Andre virksomheter er *Portfolio Companies* som utvikler og produserer kraftige elektriske drivsystemer for mellom- og høyspenningsområder (Siemens, 2022) mens *Siemens Advanta*

hjelper konsulenter med å oppnå sine transformasjonsmål ved å utnytte domenekunnskap (Siemens-Advanta, 2022).

Mens tjenestene er *Siemens Financial Services (SFS)* som tilbyr et mangfoldig sett med finansieringsløsninger som muliggjør investeringer i fremtidssikre teknologier innen nøkkelområder som automatisering, digitalisering og bærekraft (Siemens, 2022) - og *Siemens Real Estate* har et overordnet ansvar for all eiendomsvirksomhet. De administrerer porteføljen, optimerer plassutnyttelsen, sikrer tilsyn av alle eiendomsrelaterte tjenester, er ansvarlig for utleie og salg, og gjennomfører alle Siemens sine byggeprosjekter (Siemens, 2022). *Siemens Energy* som blant annet utvikler teknologier for å koble de økonomiske sektorene med fornybare kraftkilder, reduserer karbonutslipp fra eksisterende eiendeler og utvikler teknologier som transformerer kraftproduksjonsapplikasjoner (Siemens Energy, 2022). *Siemens Gamesa* leverer vindenergiteknologier og reduserer kostnadene ved industriell bruk av drivstoff (Siemens Gamesa, 2022). *Global Business Services (GBS)* har en portefølje som omfatter transaksjons- og ekspertisedrevne tjenester – med sterkt fokus på digitalisering innen områder som forretningsadministrasjon, HR, supply chain management, salg, markedsføring og engineering (Siemens, 2022).

Potensialet for å drive fremgang og vekst i alle land og redusere ressursforbruket i alle bransjer er formålet bak den digitale transformasjonen til Siemens. Siemens AG har et eget akseleratorselskap, Next47, som investerer i tidligfasen i nye selskaper med tanke på å øke takten i innovasjonen for Siemens. Siden opprettelsen i 1847 har selskapet vokst til 385. 000 ansatte i mer enn 190 land (Årsrapport, 2021).

### **1.3 Siemens AS**

Siemens AS er en del av Siemens AG. Det er et innovativt selskap i sterk utvikling, og et av Norges ledende teknologikonsern. I tillegg er det også andre datterselskaper av Siemens AG i Norge som *Siemens Mobility*, *Siemens Healthineers*, *Siemens Energy*, *Siemens Gamesa* og *Siemens Financial Services* som også leverer produkter og tjenester innen andre samfunnssektorer. I Norge er det til sammen over 1600 ansatte.

Siemens AS i Norge er organisert i business units som leverer produkter, tjenester og løsninger innen industri og digital infrastruktur- fra kraftoverføring til bygg effektivisering samt infrastruktur til byer og byggteknologi. Siemens AS i Norge har stor kompetanse innen

hele verdikjeden fra konsultvirksomhet, engineering, leveranse, idriftsettelse og service i ettermarkedet (Årsrapport, 2021). I over 120 år har Siemens i Norge hatt et samfunnsansvar. For å virkeliggjøre forretningsstrategien er digitalisering et viktig arbeidsverktøy. Siemens ønsker å hjelpe kundene sine ved hjelp av digitalisering og teknologiene sine å gjenoppfinne bedriftene og bransjene deres. Per 30.09.21 var det 492 medarbeidere i Siemens AS (Årsrapport, 2021) fordelt på 14 lokasjoner, med hovedkontoret i Oslo. I forretningsåret 2021 oppnådde Siemens et resultat på 103,7 MNOK etter skatt. Over en tredjedel av omsetningen kommer fra den grønne porteføljen. Siemens AS og Siemens Energy var en felles organisasjon som splittet seg mars 2020 og ble to selvstendige selskaper. De er nå både konkurrenter og samarbeidspartnere på enkelte kundeleveranser.

1. oktober 2020 startet et nytt kapittel i Siemens historien som tydeliggjør deres ambisjon: å være det ledende teknologiselskapet i markedene de betjener – ikke bare i dag, men også i morgen. I «Siemens Narrative<sup>1</sup>» som er en del av Siemens policy beskrives det hvordan bedriften skal nå dette målet - gjennom å sette søkelys på sine fire strategiske pilarer:

1. *Customer impact* – gjennom å være i tett dialog med kunden om gode løsninger.
2. *Empowered people* – Siemens AS er en menneskeintensiv virksomhet hvor det er den enkeltes kompetanse, initiativ og kreativitet vi leverer til kundene – skal vi få til det må vi basere vår strategiske tenkning på «Empowerment» i alle deler av organisasjonen.
3. *Technology with purpose* – Siemens har alltid tatt samfunnsansvar og vil i fremtiden også ha et stort fokus på å levere løsninger for kundene våre som både løser kunden og samfunnets energi utfordringer og utnytter de mulighetene som ligger i digitalisering og IOT
4. *Growth mindset* er også en strategisk tilnærming som Siemens mener må til for at vi skal lykkes i å skape fremtiden sammen med våre kunder -alle medarbeidere i Siemens AS må jobbe med å se muligheter i stedet for begrensninger og ta i bruk sine egne ressurser for å få dette til. Dette vil Siemens få til gjennom å utvikle en sterkere kultur for innovasjon og endring.

---

<sup>1</sup> Siemens Policy, hentet internt fra Siemens.

For å nå disse strategiske ambisjonene er det avgjørende å videreutvikle en kultur som bærer preg av eierskap, likeverd, respekt og gjensidig tillit – dette er Siemens AS sine verdier. Disse verdiene må være på plass for å skape et godt og innovativt arbeidsmiljø som tiltrekker seg og beholder de gode hodene som Siemens AS er avhengige av for å lykkes.

Fokus på allsidighet (diversity) er derfor også et viktig satsningsområde.

Gjennomsnittsalderen i Siemens AS er 46 år, for både menn og kvinner. Kjønnfordelingen er som i de fleste tekniske yrker fortsatt skjev. Kvinneandelen er på 20 prosent i 2021. På tvers av bedriften er gjennomsnittslønnen 13 prosent lavere for kvinnelige ansatte enn for mannlige. Siemens mener dette er på grunn av få kvinner i lederstillinger på høyere nivå, samt delvis grunnet forskjeller i alder og erfaring (Årsrapport, 2021). Dette er noe de ønsker å endre med flere kvinnelige ansatte på alle nivåer, men spesielt innen ledelse, prosjektledelse og prosjektering. «Diversity» er mer enn likestilling av kjønn. Det er også til uttrykk et stort ønske om allsidighet knyttet til etnisitet, mangfold, kompetanse og raushet. Det er null toleranse for diskriminering og mobbing (Årsrapport, 2021). Selskapet tilrettelegger for kontinuerlig utvikling av sine ansattes kompetanse og henter samtidig inn ny kompetanse i takt med økende behov. Siemens har sett fordelene av å en fleksibel arbeidsdag gjennom fjernarbeid i koronapandemien og derfor innført *New Normal*. Det er en ordning som gir ansatte fleksibiliteten til å ha fjernarbeid opptil tre dager i uka, etter avtale med leder (Årsrapport, 2021).

Fokuset på lederskap og medarbeiderskap som det fremgår av de strategiske prioriteringene og verdigrunnlaget kommer ikke av seg selv. I Siemens AS er det lederne og medarbeiderne som er driverne for å få til dette i tillegg har Siemens AS også en liten driver for disse prosessene - i form av HR support både globalt og nasjonalt – som skal være motor, support og fasilitator av gode prosesser – People & Organization som HR fokuset i Siemens AS kalles. Her er det full fokus på å tiltrekke de gode hodene, utvikle og sørge for godt grunnlag for vekst og utvikling i selskapet og støtte ledere og medarbeidere for å jobbe i henhold til de strategiske ambisjonene til bedriften. Et av de resultatene som er oppnådd siste år er at Siemens AS rykket opp ni plasser fra fjorårets Universums rangering over Norges mest attraktive arbeidsgiver blant ingeniørstudentene, fikk Siemens prisen for «årets klatrer» (Universum, 2022). Dette gjenspeiler at tross for sin lange historie, er Siemens nå enda mer attraktiv arbeidsgiver blant ingeniørstudentene.

## **Kapittel 2. Teoretiske tilnærminger**

### **2.1 Innledning**

Dette kapitlet starter med definisjoner av generasjon, samt kritikk av generasjonsforskningen. Deretter redegjør jeg for de ledelsesteoriene jeg har valgt å bruke. Jeg har valgt å begrense meg til de to nyeste ledelsesteoriene, transformasjonsledelse og autentisk ledelse, og benytte meg av refleksjonene til Anderson m.fl. (2017) som tok utgangspunkt i lederpreferansene til millenniumsgenerasjonen sett i lys av ledelsesteoriene. Det teoretiske rammeverket konkluderes med en oversikt som viser de analytiske dimensjonene (se tabell 1) som skal redegjøres videre i oppgaven.

### **2.2 Generasjoner**

Generasjoner er et tidløst tema som stadig forskes på. Generasjon kan defineres som individer som er født noenlunde samtidig (Nilstun, 2021). Nærmere kan begrepet referere til en gruppe mennesker født i samme tidsrom, som i kraft av sin kronologiske aldersnærhet har delt lignende livserfaringer (Rudolph, Zacher, 2017).

Ledere anbefales å utøve lederstilen ut fra generasjonstilhørigheten til sine ansatte (Lai, 2016). Men et viktig spørsmål som oppstår er om det faktisk er betydelige ulikheter mellom de ulike generasjonene som må verdsettes under lederstilen til de ulike lederne? Usikkerheten dukkes opp når det er spørsmål om data vi finner, faktisk er aktuelt for den norske befolkningen.

Et flertall av eksperter er enige om at karakteristikken til en vellykket leder avhengig av lederstil varierer basert på tid og kontekst, på tvers av sektorer og de ulike generasjonene (Ahn og Ettner, 2014). Tross enigheten blant eksperter, er det forvirring om det er noen lederkarakteristikker som er evigvarende (Ahn og Ettner, 2014). Twenge og Campbell (2008) nevner at individer som tilhører samme generasjon har lignende verdier og at disse er forskjellige på vesentlige måter fra tidligere generasjoner.



## 2.3 Generasjon Y

Generasjon Y, kalt millennium generasjonen er født mellom 1980- 1999 (Crampton & Hodge, 2006). De blir referert som blant annet «Generation WHY» (Sheahan, 2006) og vil bli referert som millennials eller millennier. Det er ulike forskninger på aldersfordelingen på millenniumsgenerasjonen og den neste generasjonen, Generasjon Z, noe som gjør det utfordrende å sette skille på når millenniumsgenerasjonen avsluttes og generasjon Z starter. Aldersgruppen jeg har valgt i avhandlingen tilhører 1994-1999, noe som kan anses som både generasjon Z og generasjon Y, ut i fra hvilken studie man anvender. Jeg har basert meg på undersøkelsen til Anderson m.fl. (2017), og derfor definert den yngste arbeidstakergruppen i generasjon Y som tilhørere av «sen-millenniumsgenerasjonen». De vil heretter bli referert som «sen-millennier».

Millennier beskrives som velutdannede, ambisiøse, selvsikre, endringsvillige og åpensinnet (Gabriellova, Buchko, 2021). Sammenlignet med de eldre, er millennium oppdratt med mer teknologi og digitalisering hvor starten på datamaskin, mobiltelefon og internett var oppveksten til denne generasjonen. Derfor er teknologi og digitalisering er stor del av hverdagen deres, fra å ha møter gjennom en skjerm fremfor fysiske møter, dele livet sitt på sosiale medier, lese nyheter og artikler gjennom en app fremfor aviser og skrive handleliste på mobilen for å nevne få eksempler. Buckley m.fl. (2001) påpeker at millenniene har en evne til å bruke informasjon fra forskjellige kilder og bruke den til å løse problemene med å filtrere ut informasjonen de samler inn. Millenniene er utålmodige og ønsker varierte arbeidsoppgaver. De har evnen til å ha flere baller i luften samtidig siden de som barn var vant med mer enn en aktivitet (Fleschner, 2007).

Denne generasjonen liker å studere og forventer at kunnskapen gjør dem mektige. De vektlegger et godt arbeidsmiljø, en leder som tror og støtter dem fremfor et hierarkisk overordnede som gir ordre (Berkup, 2014). Millenniene ønsker raske forfremmelser som kan trekkes tilbake til deres utålmodige personlighetstrekk, og dermed skifter jobb dersom de ikke blir forfremmet (Berkup, 2014). I motsetning til de tidligere generasjonene, vil millenniene lett overføres til et nytt selskap hvis de er misfornøyde med lederskapet, godene eller karrierevekstmulighetene. Dermed kan man si at suksess i arbeidslivet blant millenniene er å sikre at ledelsen møter deres behov og utøver ledelse deretter.

Det er forskjeller mellom eldre og yngre millennialer. De eldste millennialene fyller 42 år i 2022, mens de yngste sen- millennialene fyller 23 år. Det betyr at det begynner å bli flere millennialer som går i en lederrolle med tiden, samtidig som de yngste er i starten av sin arbeidskarriere. Flere boomer ledere vil pensjonere seg mens det blir flere millennial ledere i arbeidslivet. Det er lite forskning på atferd og holdninger på millennial ledere. Men det vises til at de tar med seg resultater av sine livserfaringer og sine tidlige arbeidserfaringer når de utvikler sine måter å utøve ledelse på (Gabriellova, Buchko, 2021). Derfor kan denne masteravhandlingen blant annet bidra til å forutse fremtiden med millennialledere med neste generasjons arbeidstakere, generasjon Z. Forventninger som sen- millennialene har til sin leder er forskningsfeltet som jeg skal reflektere rundt i denne oppgaven.

#### **2.4 Kritikk av forskning på generasjoner**

Forskning på generasjonsforskjeller er nødvendig, men det holder ikke kun med forskning hvis man ikke vet hva man skal gjøre med den kunnskapen man finner. Det er essensielt å samle inn data og iverksette prosedyrer for å lage omgivelser som individer vil tilhøre. (Baldonado, 2017). Når man ikke legitimerer de generasjonsutfordringene kan det oppstå uklarhet og feiltolkninger av individene (Baldonado, 2017). Forskjellene mellom de ulike generasjonene kan påvirke måten bedrifter må rekruttere, håndtere konflikter, karrierevei, administrering av ansatte og produktivitet for å nevne noen. Ledere vil med tiden tjene på å forstå den yngre generasjonen av arbeidstakere. Suksessen til en bedrift avhenger sterkt av dets evne til å omfavne mangfold og benytte seg av styrkene til de ulike generasjonene. (Bejtkovský, 2016). Selv om det er gjennomført forskning som blant annet påpeker at den yngre generasjonen ønsker spesifikke retningslinjer og klare beskjeder fra sine overordnede (Anderson m.fl., 2017) er det lite forskning fra et norsk eller nordisk utgangspunkt. Det er lite krysskulturell forskning innen generasjonsforskjeller som medfører til at forskning hovedsakelig har tatt utgangspunkt i amerikanske miljøer og datamateriale.

#### **2.5 Ledelse og ledelsesmetaforer**

Ledelse er et begrep som har lenge vært et omdiskutert tema blant teoretikere, media, organisasjoner, forskere for å nevne få, men en overensstemt definisjon har ikke vært lett å utforme selv om det brukes av i ulike teoritilnærminger. Bass (1990) påpeker at det er nesten like mange forskjellige definisjoner på ledelse som det er personer som har forsøkt å definere

ledelse. Til tross for at det er et komplekst fenomen, hevder Arnulf (2012:9) at det handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål. En stadig brukt definisjon om ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre. Det vil si å skape merverdi ved å bruke arbeidskraft (Arnulf, 2012:15).

For å fange inn kompleksiteten har Alvesson og Spicer (2010) utledet seks metaforer for ledelse. Disse er kommandanten, kompisen, gartneren, helgenen, bøllen og cyborgene. Førstnevnte påpeker lederen som *kommandanten*, som bruker sin hierarkiske posisjon ved å være målorientert, hardgående tross konsekvensene og har et top-down lederskap (Alvesson og Spicer, 2010: 118). Neste lederen blir beskrevet som en *venn eller kompis*. Det innebærer at leder vektlegger ansattes emosjonelle ståsted og velvære. Mary Kay Ash hevder at «det er to ting folk vil ha mer enn sex og penger- anerkjennelse og ros» (Alvesson og Spicer, 2010:96). Følelsen av å bli verdsatt, sett og godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen er viktig for denne lederen.

Leder som *gartner* er en som bidrar ansatte til å utvikle seg og oppnå deres potensiale på en måte som også gagnar organisasjonen de jobber for. Lederskapet blir utøvet gjennom fasilitering av utvikling. Ledelse ved å opprettholde integritet, prestere moralsk og etisk riktig, fremviser lederen som *helgen*. Videre referer lederen som *bølle* gjennom trusler og viser den mørke siden av lederskap (Alvesson og Spicer, 2010: 162).

Den sistnevnte, *cyborgene*, bygger på mekanisk overlegenhet hvor lederen ikke forventes å mislykkes, men å handle som den perfekte lederen. Den perfekte lederen framstår som den som overskrider grensen mellom menneske og ikke-menneske- en cyborg. Lederen utøver ikke ledelse på samme militære måte slik kommandanten, men er resultatorientert og hardtarbeidende. De karakteriseres som noen som ofrer mye for å bli perfekte og dyktige i jobben de gjør, så perfekt at de ender opp med å robotisere dem selv, og samtidig være entusiastiske, inspirerende og etterlater et umenneskelig inntrykk. Oppgaven vil derimot fokusere på lederen som kompis og gartner. De fanger opp særtrekk ved de to ledelsesteoriene jeg har valgt å bruke i min analyse, transformasjonsledelse og autentisk ledelse.

## 2.6 Transformasjonsledelse

Burns (1978) har identifisert og skilt mellom to typer av ledelse, transaksjon- og transformasjonsledelse, der førstnevnte omhandler transaksjonen mellom ledere og underordnede, der lederen gjennomgår krav og forventninger som må innfris innenfor et kort tidsperspektiv med underordnede, og blir belønnet deretter (Glasø og Thompson, 2013:18). Burns (1978) beskriver transformasjonsledelse som en prosess hvorved «lederne og etterfølgerne hever hverandre til høyere nivåer av arbeidsmoral og motivasjon» (Andersen, 2011:184). Det innebærer å løfte underordnedes motivasjon, tilfredsstille deres behov for læring og utfordringer i jobben (Glasø og Thompson, 2013:16).

Transformasjonsledelse preges av et forhold mellom leder og ansatt som er mer personlig da lederen gjerne blir sett på som en mentor for underordnede og vektlegger deres behov (Judge m.fl., 2004: 754). Transformasjonsledere gir underordnede utfordrende oppgaver og myndighet slik at de føler et større eierskap til sitt ansvarsområde, noe som bistår de til å tilegne seg lederferdigheter (Glasø og Thompson, 2013:18). De vil bli sett og verdsatt, og føle entusiasme ved målsetting og implementering av visjon (Bass og Riggio, 2006, referert i Glasø og Thompson, 2013:17). Transformasjonsledere vektlegger da individuelle utfordringer, indre motivasjon og hjelper til med å utvikle sitt fulle potensial (Glasø og Thompson, 2013:17).

Den transformativ lederatferden beskrives via følgende fire dimensjoner, også kalt «de fire I-ene»: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte. Disse blir brukt for å påvirke underordnede til å oppnå lederens mål og visjonen (Glasø og Thompson, 2013:18). Den første dimensjonen, *idealisert innflytelse*, handler om at leder formidler en visjon som de underordnede oppfatter som inspirerende og meningsfylt, er utfordrende i arbeidet, samt motiverer dem til å jobbe mot fremtidige mål (Bass og Riggio 2006). Dette skal også gjøre selve jobben mer tilfredsstillende. Visjonen skaper en følelse av mening ved at man føler at man deltar i et stort og viktig prosjekt (Gardner og Yukl, 2020). For at lederen skal lykkes med implementering av visjonen er tillit avgjørende. Dette skapes ved at det er samsvar mellom verdiene visjonen bygger på og lederens atferd. Det går videre inn på den andre dimensjonen, *inspirerende motivasjon* som handler om at lederen opptrer som en rollemodell for sine ansatte; at de handler i overenstemmelse med det de sier (Bass og

Riggio, 2006). Som rollemodell oppfattes lederen villig til å ofre personlige interesser og goder for organisasjons beste (Gardner og Yukl, 2020). *Intellektuell stimulering* legger på sin side vekt på at lederen påvirker sine ansatte til å utfordre nåværende antakelser, og heller stimulerer dem til å utføre arbeidet og løse problemer på en innovativ og kreativ måte (Andersen, 2011:185). Det bidrar til å skape et meningsfylt forhold til arbeidet, bety noe for organisasjonen, ha selvbestemmelse og mestre situasjonen. De vil derfor sette høyere prestasjonsmål (Gardner og Yukl, 2020). Den siste dimensjonen, *individuell støtte* handler om at lederen viser oppmerksomhet mot hver enkelt ansatte sine individuelle behov og støtter dem til å prestere bedre (Glasø og Thompson, 2013:18). Lederen delegerer utfordrende arbeidsoppgaver som gir ansatte mulighet for personlig vekst. Lederen hjelper den enkelte med å realisere seg selv og støtter dem med å fokusere på deres sterke sider (Gardner og Yukl, 2020). Ved å gå foran som en god rollemodell, ha en attraktiv visjon, vise hensyn og være intellektuelt stimulerende, kan lederen transformere de underordnede til engasjerte og tjenestevillige ansatte.

Til tross for positive sider ved denne teorien har den også fått kritikk. Yukl (1999) påpeker at teorien ikke gjør rede for de alle sidene ved teorien (Andersen, 2011:187). For det første hindrer den relasjonen til ansatte og leder som medfører til at effektiviteten minkes på gruppe og organisasjonsnivå (Andersen, 2011:187). Han påpeker videre at det å kalle teorien for «universell» blir feil da det er situasjonelle variabler som også må ta hensyn til. Gardner og Yukl (2020) hevder videre at alle dimensjonene innad i teorien ikke blir alltid brukt i det godes tjeneste, som idealisert innflytelse. De poengterer at teorien heroiserer og romantiserer lederen, altså at lederens rolle blir skutt opp i været uavhengig av hva lederen gjør. I følge Arnulf (2012) er det ingen forskning som verifiserer at transformasjonsledelse har en direkte påvirkning på organisasjonens prestasjon og dens resultater. Forskning påpeker at transformasjonsledelse fokuserer på tilliten ovenfor lederen fremfor ansattes evne til reflektere rundt sine styrker og svakheter (Alvesson, 2017, referert i Berntzen, 2022). Dette medfører at ansatte ikke blir bevisst over sine egne evner, men heller etterlater ansvaret til leder.

## 2.7 Autentisk ledelse

I senere tid har autentisk ledelse fått mye oppmerksomhet (Gardner, Yukl, 2020). Blant flere definisjoner på autentisk ledelse, er definisjonen til Walumbwa og kollegaer (2008: 94) den mest appellerende (Gardner, Yukl, 2020). De beskriver autentisk ledelse som følgende (definisjonen er oversatt fra engelsk):

« ... et mønster av lederadferd som trekker på og fremmer både positive psykologiske kapasiteter og et positivt etisk klima, for å fremme større selvbevissthet, et internalisert moralsk perspektiv, balansert behandling av informasjon og relasjonell åpenhet fra lederens side som arbeider med ansatte og fremmer positiv selvutvikling (Gardner, Yukl, 2020:263)».

Det å kunne være seg selv er nødvendig i autentisk ledelse, og det å ha en lederstil med kvaliteter som hjelper ledere til å bli oppfattet som tillitsfull blant sine ansatte hevdes å være veien til å lykkes som autentisk leder (Arnulf, 2012). Autentisk ledelse beskrives via følgende fire kjernekomponenter: (1) selvbevissthet, (2) balansert informasjonsbehandling, (3) relasjonell åpenhet og (4) internalisert moralsk perspektiv (Gardner og Yukl, 2020).

Førstnevnte, *selvbevissthet* omhandler forståelse for sine egne verdier, følelser, styrker, evner og holdninger. Dette ligger til grunn for at den autentiske lederen er klar over hvem han eller hun er og hva vedkommende innerst inne de tror på (Gardner og Yukl, 2020). *Balansert informasjonsbehandling* handler på sin side om at den autentiske lederen har et objektivt standpunkt til informasjonen som blir brukt ved beslutningstaking. Siden selvforbedring og selvverifisering er motivasjonsfaktorer for lederen, blir de informerte beslutningene tatt uten at de er til fordel for lederen selv, men for organisasjonen (Gardner og Yukl, 2020). Videre omhandler *relasjonell åpenhet* om at lederen presenterer og er åpen om sitt sanne seg, både om sine styrker og svakheter. Lederen har et åpent sinn, ved å ikke være selvpromoterende, men åpen og ærlig ved å kommunisere sine tanker og følelser (Gardner og Yukl, 2020). Til sist, *internalisert moralsk perspektiv*, som handler om at den autentiske lederen fatter beslutninger basert på sine indre moralske verdier, eksempelvis verdier som rettferdighet, ærlighet og troverdighet (Gardner og Yukl, 2020).

Kritikken av denne ledelsesteorien kan man ikke se bort ifra. Det er foreløpig få empiriske studier basert på denne teorien. Det savnes med andre ord empirisk støtte for den. Store deler av lederens atferd baseres på indre verdier og psykologiske evner, noe som medfører det

vanskelig å måle (Gardner og Yukl, 2020). Disse verdiene og moralske ståsteder varierer mellom ulike ledere, noe som medfører utfordringer med å skille mellom en god og dårlig leder. Leder som er oppriktig og genuin kan oppfattes som en betryggende og troverdig person. Men det er vanskelig å måle dette. Det er vanskelig å måle hvilken rolle avgjørende og nødvendige egenskaper har for lederatferden, ifølge Northouse (2016). En urealistisk fremvisning om at den autentiske lederen er feilfri kan oppstå gjennom autentisk ledelse, noe som blir feil å konkludere med når det ikke er empirisk forskning som viser til at en autentisk leder kun har gode intensjoner uavhengig av de indre verdiene og moralske ståstedene. Det kan tenkes derfor at det ikke nytter med å «fake» autentisiteten da det er noe som må komme internt. Det krever derfor mer forskning på å kunne forklare den autentiske lederstilen (Gardner og Yukl, 2020).

Tabell 1 presenterer ledelsesdimensjonene som legges til grunn for min analyse.

*Tabell 1: Ledelsesdimensjonene*

<b>Ledelsesteorier</b>	<b>Analytiske dimensjoner</b>
Transformasjonsledelse	Idealisert innflytelse
	Inspirerende motivasjon
	Intellektuell stimulering
	Individuelle støtte
Autentisk ledelse	Selvbevissthet
	Balansert informasjonsbehandling
	Relasjonell åpenhet
	Internalisert moralsk perspektiv

## **Kapittel 3. Metode og datamateriale**

### **3.1. Valg av forskningsdesign og metode**

Både kvalitative og kvantitative metoder har sine styrker og svakheter. Kvalitativ forskningsmetode vektlegger detaljer, får fram en nyansert beskrivelse av det som studeres, samt sammenhengen mellom individ og kontekst. I tillegg kommer åpenhet og det unike ved hver enkelt respondent (Jacobsen, 2005:129). Kvalitative metoder er også mer åpne for ny informasjon enn kvantitative (Jacobsen, 2005:36). Valg av forskningsdesign baserer seg hva vi er ute etter å finne ut, altså den problemstillingen som skal undersøkes (Kleven, 2014). Mens kvantitative tilnærminger egner seg godt til å teste teorier (Jacobsen, 2005: 132). Studiets problemstilling ble utforsket gjennom et kvalitativt forskningsdesign, med fokusgruppe som metode.

Vanligvis består en fokusgruppe av seks til ti personer og styres av en moderator (Kvale, Brinkmann, 2015: 179). Jeg intervjuet totalt åtte personer. Jeg valgte ikke å ha alle informantene på samme rom, men heller utføre flere intervjuer separat med to informanter per intervju. Dette var av ulike årsaker. Det var for det første for å få et tydeligere bilde av enkeltindividenes subjektive erfaringer og at alle informantene skulle komme mest mulig til ordet. For det andre ville det å ha flere informanter per intervju føre til å ha lange intervjuer, noe som kan føre til at det bør være pauser fordi informantene blir slitne av å sitte på samme rom over lenger tid. Det kan medføre til at informantene ikke utdyper besvarelsene slik de ellers hadde gjort i et kortere intervju. For det tredje var det lettere for moderator å følge oppfølgingsspørsmål og få ordet ved behov hvis det var færre informanter. Dermed gjennomførte jeg totalt fire intervjuer med to informanter per intervju. Formålet med fokusgruppen er ikke å komme til enighet eller vise frem beslutninger på spørsmålene, men heller å se flere aspekter av forskningsfeltet (Chrzanowska, 2002). Medlemmene i gruppen svare ikke bare på spørsmål fra intervjueren, men stiller selv spørsmål til de andre i gruppen og svarer på spørsmål fra dem. Dette var også i mitt tilfelle. Mine informanter spurte oppfølgingsspørsmål til hverandres besvarelser som ga innblikk i årsaken bak de subjektive tolkningene av lederstil. På grunn av samspeillet med intervjuer og mer enn en i intervjuet, gir det mer rom for å uttrykke synspunkter som er følsomme eller politisk ukorrekte som ellers



ikke hadde blitt uttrykt. Altså det gir rom for å uttrykke selv de upopulære meningene. Det er tryggere rammer for å vise mer emosjoner når dialogen flyter bedre med intervjuerens rolle som blir mer lyttende enn å lede. I et gruppeintervju er undersøgerens rolle mer åpen for ulike tilnærminger (Kvale, Brinkmann, 2015).

Jacobsen (2005) presenterer i hovedsak to fremgangsmåter for å studere virkeligheten: induktiv og deduktiv tilnærming. De blir brukt etter hva som egner seg best for å belyse den gitte problemstillingen (Jacobsen, 2005:28). Induktiv tilnærming handler om at man går «fra empiri til teori». Det vil si at man forsøker å samle inn all kunnskap ved å gå ut i virkeligheten med et helt åpent sinn (Jacobsen, 2005:29). Deduktiv tilnærming beskrives som det motsatte, altså «fra teori til empiri» (Jacobsen, 2005: 28). Det går ut på å bekrefte eller avkrefte eksisterende teori. Begge fremgangsmåtene blir sett på som nyttige for å komme frem til de riktige beslutningene om virkeligheten. Denne masteroppgaven er teoristyr og har dermed en deduktiv fremgangsmåte. Årsaken til det er at jeg valgte ut hvilke teorier jeg ønsket å utdype i forkant og utformet spørsmål på bakgrunn av dem. Dette medførte at all forskning tok utgangspunkt og styrt av teoriene, transformasjonsledelse og autentisk ledelse.

### **3.2. Utvalg**

Utvalget av informantene var basert på at de var født mellom 1994-1999, og at de var fastansatt hos Siemens AS. Det er flere grunner til dette. For det første har denne arbeidstakergruppen hatt store deler av sin arbeidsperiode på hjemmekontor, på grunn av koronapandemien, i tillegg til å være relativt ny i et stort konsern som Siemens. Selv om det er flere yngre arbeidstakere hos Siemens enn de som tilhører mine kriterier, er de ikke fulltidsansatte med fast arbeidsavtale. Flere av de er studenter som jobber på deltid. Jeg ønsket ikke å intervju deltidsansatte, da de kun ser virksomheten i et gitt tidsrom, enten gitte timer i uka eller i ferier, når majoriteten av ansatte ikke er til stede. Dette medfører til at de ikke har det samme helhetsbilde av organisasjonen eller lederstilen til sin leder. Derfor valgte jeg fastansatte som jobbet fulltid. For det andre var formålet å inkludere de som hadde jobbet fra minst ett år til maksimum fem års arbeidserfaring hos Siemens. Det innebærer gruppen som har erfaring før koronapandemi, kjenner til konsekvenser av splitten med Siemens Energy i 2020, og ikke minst har fått jobbet lenge nok til få muligheten til å bygge en relasjon med kolleger, leder og forstå organisasjonsstrukturen. Jeg ønsket ikke å inkludere de som

hadde jobbet mer enn fem år fordi da har de mest sannsynlig vært innom flere arbeidsgivere etter endt studietid og føler seg muligens ikke «ny» i arbeidslivet lenger. Det var også for å være så nær alderen til den neste generasjonen så mulig, generasjon Z født i 2000-2012 (Ozkan, Solmaz, 2015). Jeg valgte personer som primært holdt til i Oslo, slik at jeg kunne ha fysiske intervjuer.

Basert på kriteriene var det kun totalt 14 aktuelle kandidater, herunder var jeg en av dem. Tre informanter var ikke tilgjengelige av ulike årsaker, en informant hadde ikke lyst, og de siste to informantene hadde ikke anledning i den gitte tidsperioden. Dermed var kun de resterende åtte aktuelle informanter, som er over 50% av populasjonen av sen-millenniumsansatte på Oslo kontoret. Fire av de åtte informantene hadde samme leder. Lederne tilhørte ulike avdelinger og hadde forskjellig lengde på arbeidserfaring som leder hos Siemens.

Det ble gjennomført fire fokusgruppeintervju med åtte ansatte fra organisasjonen, tre kvinner og fem menn. Det var ingen sen-millennier med fast ansettelse hos Siemens som var født i 1998 og 1999, derfor ble fødselsårene til informantene fra 1994-1997. Herunder var to født i 1994, en gutt og en jente, to født i 1995, to gutter, en jente født i 1996, og tre født i 1997, to gutter og en jente. På grunn av at informantene var av begge kjønn, ga det mulighet for å sammenligne refleksjonene deres, selv om utvalget er for lite til å trekke bastante konklusjoner.

### **3.3. Intervjuguide**

Mitt mål med spørsmålene i intervjuguiden var å få til en god flyt under intervjuet og et mest mulig komfortabelt og åpent intervju som mulig. Derfor har jeg ikke inkludert faglige begreper eller andre ord som kan forårsake misforståelse av spørsmålene. For å få frem en realistisk virkelighetsoppfattelse av arbeidsforholdet hos Siemens, la jeg opp til både åpne og lukkede spørsmål. Intervjuguiden er basert på de fire i-ene i transformasjonsledelse: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte og de analytiske dimensjonene innen autentisk ledelse: selvbevissthet, balansert informasjonsbehandling, relasjonell åpenhet, internalisert moralsk perspektiv. Jeg fordelte en til to spørsmål per dimensjon.

Siden gruppeintervjuer egner seg godt når vi vil få fram eventuelle uenigheter mellom individer, spurte jeg stadig begge medlemmene i hver gruppe om den andres refleksjoner basert på hverandres besvarelser dersom de ikke gjorde det selv. Ulike oppfatninger av spørsmålene og kommentarer til hverandres svar har gjort det mulig å få innsikt hvor likt eller ulikt forventningene til ledelse og ledere gruppemedlemmene har (Kvale og Birkmann, 2015: 155).

#### **3.4. Kontakt med informantene og gjennomføring av intervjuene**

Som HR-ansatt, hadde jeg lett tilgang til hvor mange ansatte som var født i den tidsperioden jeg ønsket og hvor i Siemens de jobbet. Etter å ha funnet frem til denne gruppen, tok jeg kontakt med dem via en e-post. E-posten inkluderte formålet med kontakten, problemstillingen, alternative tidspunkter for intervju, og informasjon om etiske retningslinjer, som blant annet informert samtykke. Informert samtykke betyr at forskningsdeltakerne informeres om undersøkelsens overordnede formål og om hovedtrekkene i designene, så vel som mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet (Kvale og Brinkmann, 2015). Det informerte samtykkeskrivet er vedlagt (se vedlegg 1).

Etter aksept fra informantene, tok jeg kontakt med deres ledere på samme måte og deres samtykke til at deres ansatte delte informasjon om deres lederstil (se vedlegg 2). Vurderingen og godkjenning fra NSD er også vedlagt (se vedlegg 4). For å kunne forsikre meg om at jeg fikk hentet inn så mye informasjon som mulig fra intervjuene tok jeg lydopptak under alle fokusgruppeintervjuene. Dette ble informantene informert om allerede ved første kontakt. Dette ga dem muligheten til å trekke seg fra prosjektet om de ikke ønsket å delta. Jeg sendte ikke ut intervjuguiden i forkant, med tanke på at halvparten av informantene tilhørte samme avdeling. Jeg ønsket med andre ord ikke at de skulle dele tanker og eventuelt samordne svarene før selve intervjuet. Jeg ønsket heller ikke at de skulle komme veldig forberedt, da jeg var usikker på om de ville dele alle mulig informasjon med meg. Det gjelder blant annet svakheter hos leder og organisasjonen. Jeg ønsket deres mer umiddelbare respons på spørsmålene, noe jeg tenkte var mer reelt som ble uttrykt med emosjoner. Fra tidligere arbeidserfaring har kroppsspråk og emosjonene kan hjulpet intervjuer med å få en bedre forståelse og inntrykk av besvarelsene.

Informantene svarte skriftlig på e-posthenvendelsen om deres samtykke, før jeg satt opp en plan basert på de ulike intervjudtidspunktene som passet de respektive informantene. På grunn av erfaring med intervjuer med flere spørsmål i jobbsammenheng, holdt jeg av 15 min ekstra i tilfelle vi gikk utover planlagt tidsskjema. Jeg sendte intervjuguiden til min veileder for å dobbeltsjekke kvaliteten av spørsmålene, før intervjuene tok sted. Jeg satt av 1,5 time for per fokusgruppe. I forhold til konfidensialitet referer den til enigheten med deltakerne om hva som kan gjøres med dataene som blir et resultat av deres deltakelse (Kaiser, 2012, referert i Kvale og Brinkmann, 2015).

Intervjuene tok sted fysisk i et møterom på Siemenskontoret i Oslo og ble gjennomført i løpet av to uker basert på tilgjengeligheten til informantene. På grunn av lettere tilgjengelighet på kontoret, og at spørsmålene var relatert til arbeidsplassen, valgte jeg å gjennomføre intervjuene på Siemenskontoret i Oslo. Siden jeg ønsket å skape en komfortabel og trygg intervjusituasjon for informantene, valgte jeg det mest åpne og lyse møterommet. Det ga mulighet til å relatere situasjonen til hverdagslige omgivelser. Flere av informantene hadde sine møter med kolleger og leder i de møterommene. Dette opplevde jeg skapte en avslappet og trygg intervjusituasjon. Konteksteffekten, det vil si at stedet intervjuer foretas på, samtidig som relasjonen som oppstår i gruppen kan skape spesielle resultater (Kvale og Brinkmann, 2015: 114).

Kvaliteten på intervjuet er avgjørende for kvaliteten på den senere analysen, verifiseringen og rapporteringen av intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2015: 193). Intervjuers tilstedeværelse skaper også spesielle resultater. Som intervjuer hadde jeg en mellomting mellom passiv og aktiv rolle. Før intervjuene startet tok jeg en repetisjon av informasjonen jeg sendte i e-posten ved forespørselen om intervju, for å minne om hensikten og tematikken. Jeg påpekte at det ikke var noen svar som var «riktige» eller «gale», men at jeg kun ønsket å høre deres refleksjoner og tanker i forhold til spørsmålene mine. Jeg brøt inn i enkelte sammenhenger for å avklare eller stille eventuelle oppfølgingsspørsmål, noe jeg informerte om før intervjuene. Intervjuene hadde ingen unaturlige pauser uten dialog. I hovedsak snakket de to informantene i hver av gruppene omtrent like mye. Det var ingen av dem som dominerte diskusjonen.

For å gi rom for reflektering og tid til å tilføye informasjon, brukte jeg stillhet som et virkemiddel ovenfor informantene. Ved endt intervju spurte jeg om deres opplevelse av intervjuet og de nevnte at temaet var veldig interessant, relevant og at det var en komfortabel intervjusituasjon hvor de fikk tømt tankene og frustrasjonene sine ovenfor hva de var misfornøyde over hos sin leder og hvilke egenskaper de egentlig mente var viktige hos drømmelederen deres. Flere av informantene ble overrasket over enkeltes besvarelser da de var like på flere områder tross for at de ikke hadde samme leder eller jobbet under samme fagfelt. Da spurte de ofte flere oppfølgingsspørsmål for å forstå hvor den andre informanten kom fra og hvilke erfaringer som medførte til samme refleksjon. Informantene ble mer og mer komfortable med hverandre gjennom intervjuene, noe som skapte en god flyt.

Siden det er fornuftig å sette sammen grupper med medlemmer som ikke er så like som mulig, prøvde jeg å skille de fire gruppene med ulike gruppemedlemmer med ulike bakgrunn. En av årsakene til det er at intervjuobjektene ikke nødvendigvis har samme erfaringsgrunnlag. Det gir rom for diskusjon. Å velge homogene grupper kan være spesielt interessant når vi har flere grupper som er internt homogene, men forskjellige fra hverandre. Dette kan tillate en interessant sammenligning av synspunkter i ulike grupper. Dessuten kan vi på denne måten få fram god informasjon om den enkelte gruppen (Jacobsen, 2005). I vårt tilfelle er det nærmere homogene grupper, hvor likheten hos gruppemedlemmene var at de tilhører samme generasjon og ansatt hos Siemens. Ulikhetene var kjønn, alder, antall års erfaring og organisasjonstilhørighet til halvparten av intervjuobjektene. For å unngå helt homogene grupper, prøvde jeg å sette opp tidspunkt med informanter fra ulike avdelinger, alder og kjønn. Det var utfordrende å utføre da den avdelingen med samme leder ikke var fysisk tilstede på jobb i løpet av de tidspunktene jeg hadde tildelt. Det førte til mer venting og omrokering på tidspunktene.

Enkelte av informantene oppfattet at det var vanskelig å formulere tankene ovenfor et tema de ikke hadde reflektert veldig mye over tidligere. De virket litt anspente til en viss grad for å si noe «feil» om sin egen leder eller arbeidsplassen sin til en annen ansatt fra samme bedrift på starten. Dette løsnet seg etter de første fem minuttene. Selv om denne anspente starten ikke var noe positivt for informantene, fikk jeg som intervjuer mulighet til å vitne hele prosessen om hvordan stemningen endret seg fra start til slutt. Den organisatoriske konteksten og det at jeg som ansatt spurte spørsmål til andre ansatte kan ha en påvirkning på

besvarelsene. Mulig min posisjon var inntrengende for enkelte introverte, mens mindre verdi for de ekstroverte. Det var derfor viktig for meg som intervjuer å gjenta de etiske retningslinjene før intervjuet startet, noe som jeg oppfattet var betryggende for informantene ved å høre de utfyllende besvarelsene som kom i etterkant. Etter hvert intervju ble disse transkribert. Pauseord som blant annet «ehh...» eller «hmm...» ble ikke inkludert for å forenkle informasjonen fra besvarelsene til informantene.

### **3.5. Forskningsetiske vurderinger**

Jeg forsikret meg for skriftlig samtykke av alle informantene i forkant av intervjuene. Dette ble også tatt opp under intervjuet, for å opprettholde tilliten. Ingen av informantene trakk tilbake sitt samtykke under intervjuene. For å anonymisere deltakerne har jeg kalt informantene med følgende bokstaver: A, B, C, D, E, F, G, H.

Det at jeg som moderator tilhørte de samme kriteriene som utvalgsgruppen var skjevheter jeg var innforstått med fra starten. Jeg hadde flere «hatter» under intervjuene. Det å være moderator, ansatt, og spesielt HR personell påvirket besvarelsene til informantene til en viss grad. Jeg vil beskrive informantene som noe «biased» ved besvarelse av temaer som HR personell har tilgang og en form for myndighet for. Det gjelder blant annet nærmere kontakt med ledelsen, mulighet til å se lønnshistorikken og kjennskap til personalsaker internt i avdelingen for å nevne noen. Derfor føler jeg de uttrykket sine meninger som de ville få frem hos en HR personell som er lik dem, men som også har mulighet til å sette seg i skoene til informantene og ta saken deres videre anonymt.

En annen skjevhet er at jeg har forsket på egen kultur. Dette medfører at jeg som intervjuer allerede kjenner til kulturen i Siemens. Det fører til at jeg kan legge mer vekt på de områdene jeg overensstemmer med som informantene påpeker om kulturen, fremfor å være objektiv. Dette var noe jeg prøvde å motstå, og heller lyttet til besvarelsene og fulgte de opp kun ved behov. Men ubevisst kan den skjevheten hatt et preg i besvarelsene mine.

### **3.6 Forskningskvalitet**

Reliabilitet, validitet og overførbarhet brukes for å vurdere forskningsprosjektets kvalitet.

### ***Pålitelighet (reliabilitet)***

Reliabilitet betyr pålitelighet og understreker hvordan resultatene kan etterprøves og overføres til videre forskning (Jacobsen, 2005). Det viser til om forskningsprosjektet er til å stole på.

Jeg tok lydopptak av intervjuene og transkriberte de i ettertid, noe som er måter å sikre reliabiliteten på. Alle transkriberingene av informantene var anonymisert. Det kan påvirke andre forskeres evne til å etterprøve studiet. Jeg ønsket å opprettholde en konteksteffekt som var åpen og trygg for informantene til å si det de kunne svare slik de ville og opprettholde en god flyt. Jeg ønsket ikke å skape spenstig omgivelser for informantene.

Deltakerne ble oppfordret til å formulere og uttrykke seg presist, i forsøk på å unngå misforståelser. Som intervjuer var jeg fokusert på å lytte, stille spørsmål, verifisere tolkningene mine og fokusere på at intervjuet går i den retningen som var tiltenkt. Jeg var usikker på om informantene som hadde samme leder ville ha like oppfatninger, men de var ulike tross likheter. Ved å ha fysiske gruppeintervju, opplevde jeg fordeler med å få kroppsspråk, øyekontakt og en tryggere kontekst. Men ulempen var at det var tidskrevende å få til et tidspunkt som passet for intervjuobjektene.

I følge Kvale og Brinkmann (2015) bør moderator ha gode kunnskaper om fagfeltet som forskes på, og ha god evne til å forstå språkstilen til intervjuobjektet. Ved å tilhøre samme målgruppe, lik erfaringslengde som de fleste av informantene og ha en lignende bakgrunn hadde jeg mye tilfelles med intervjuobjektene. Derfor hadde jeg også muligheten til å forstå språket og refleksjonene. En mulig skjevhet er at siden jeg var lik intervjuobjektene og deres synspunkter ubevisst, kan det ha skapt ubevisste subjektive preg i oppgaven. Det å være en ansatt som oppfyller kriteriene av utvalgsgruppen kan også det ha virket som skjevhet for informantene når de poengterte informasjon om organisasjonen eller om gitte ledere, da jeg som HR personell allerede har kjennskap til de ulike problemstillingene. Derfor kan det være at informantene ikke gikk like mye i dybden ved besvarelser knyttet til organisasjonen som de ellers hadde gjort, fordi de muligens tok det som en selvfølge at jeg bevisst om de samme omstendighetene fra før.

### ***Gyldighet (validitet)***

Validitet, også omtalt som gyldighet, innebærer å sikre at vi måler det vi har som formål å måle (Jacobsen, 2005). I forhold til min studie er validiteten sikret ved at spørsmålene er utledet fra teoriene, altså de spesifikke analytiske dimensjoner innen transformasjonsledelse og autentisk ledelse. Herunder inkluderer det de fire i-ene innen transformasjonsledelse og de fire analytiske dimensjonene.

Fra første kontakt informerer jeg til intervjuobjektene om at jeg er på jakt etter egne refleksjoner og tanker. Derfor er det forventet at besvarelsene baserer seg på egne personlige erfaringer, fra privaten og tidligere og nåværende arbeidsforhold. For å få mest mulig refleksjoner har jeg som nevnt tidligere åpne spørsmål for å gi intervjuobjektene en klarhet i akkurat hva jeg søkte etter. Oppfølgingsspørsmål ble spurt underveis og for å avklare om jeg hadde tolket besvarelsene til intervjuinformantene slik de hadde tiltenkt spurte jeg «har jeg tolket ... riktig?», dersom jeg var i tvil på hva en informant egentlig mente.

På grunn av et fåtall av intervjuobjekter kan det redusere den eksterne validiteten til masteroppgaven. Dersom informanter fra alle 14 lokasjonene under samme aldersgruppe hadde vært i Oslo hadde det styrket generaliserbarheten og validiteten på tvers av Siemens ansatte i Norge.

### ***Overførbarhet (generalisering)***

Kvalitativ metode er ofte intensive ved at det velges ut en eller noen få caser, eller noen få enheter. Den kvalitative metoden er ressurskrevende og intervjuer tar lang tid (Jacobsen, 2005). Jeg satt av 1,5 t for alle intervjuene. Jeg hadde begrensede ressurser, og dermed må jeg nøye meg med få respondenter. På grunn av et fåtall av informanter, får man et problem med representativiteten til de vi spør. Kvalitative tilnærminger møter generaliseringsproblemer. I mitt studie var 8 av 14 informanter deltakende, hvilket vil si at utvalget har med over 50% av «sen-millennium» gruppa i Oslo. Intervjuobjektene tilhørte sen-millenniumsgenerasjon, herunder 1994-1999. Derfor er utvalget mitt representativt for Siemens i Oslo, men ikke nødvendigvis sammenlignet på tvers av Siemens gitt at annen forskning ikke støtter mine funn. Basert på temaet er det vanskelig å generalisere funnene for



alle sen- millennialer. Men etter sammenligning med andre studier, kan dette styrke generaliserbarheten. Sammenligning av studien til Anderson m.fl. (2017) og funnene til Berntzen (2022) er en form for generalisering. Gitt at de funnene overensstemmer med tilhørighet fra en annen type organisasjon, styrker det generaliserbarheten utøver Siemens. Det er et stort potensiale for å ta i bruk denne oppgaven for fremtidig forskning, også gjennom kvantitative forskningsmetoder.

## **Kapittel 4. Sen-millennienes forventinger til ledere og ledelse**

I dette kapittelet vil jeg drøfte problemstillingen med bakgrunn i det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2. Jeg starter med å drøfte om mine informanternes forventninger til lederen er i overensstemmelse med teorien om transformasjonsledelse etterfulgt av autentisk ledelse. Til slutt vil jeg oppsummere mine forskningsfunn og sammenligne de med funnene til Anderson m.fl. (2017) og Berntzen (2022).

### **4. 1 Transformasjonsledelse**

#### *Idealisert innflytelse*

Lederne i Siemens har flere baller i luften samtidig, noe som påvirker lederrollen på forskjellige måter. Generelt hadde informantene en antakelse om at visjonen til lederne var å vokse som bedrift, som motiverer dem til å vite at man er en del av en voksende enhet. Vekst er motiverende, men det å bli større ikke bare på resultater, men å tjene mest mulig penger på færrest mulig timer er ikke engasjerende for sen- milleniene hos Siemens. Derfor er ansatte innforstått med at visjonen ikke er noe annet enn å gå i overskudd. De påpeker det hadde vært motiverende hvis det var noe bonuser, eller en pott til noe sosialt hvis de utførte et vellykket prosjekt. Dette er ikke noe de får ikke fra arbeidsgiver i dag. Videre understreker de at det hadde vært motiverende om fokuset var rettet mot avdelingen og de ansatte fremfor kun ledelsen. Derfor kan det tolkes at sen- milleniene hos Siemens ikke føler seg sett av organisasjonen.

Enkelte informanter påpekte at visjonen til prosjektlederen var noe mer motiverende enn lederen sin. Dette kommer frem gjennom besvarelsen til informant F:

«...Det er mer prosjektlederens visjon som motiverer mer enn personalleder sin. Det er mer prosjektleder og prosjektet som driver meg, personalleder har ikke å så mye å si jo mindre det omhandler oss personlig»

Drømmelderen til sen- milleniene får med seg sine ansatte når man fokuserer på deres utvikling, spesielt faglig kompetanseheving. På grunn av blant annet bransjen informantene tilhører med fokus på digitalisering ønsker de kontinuerlig utvikling, men føler det går treigt generelt i bransjen med implementeringsprosessene. De syns det er vanskelig å tro på

lederens visjon fordi bransjen ikke tillater den utviklingen så raskt som de sier det skal gjøre. De mener det er viktig leder har visjon og mål som de ansatte trenger å jobbe mot. Når det ikke blir presentert en tydelig visjon, skaper det frustrasjon hos informantene. Informant A forklarer:

«De sier at 100 stk. skal i denne retningen, men jeg merker ikke denne dragingen. Jeg savner konkrete målsettinger, håndgripelig visjon. Kanskje ikke helt håndgripelig, men klarere visjon som gir konkrete mål. Par av de tingene vi har gjort de siste årene skjønner jeg ikke hvorfor vi har gjort engang. Jeg har ikke sett noe konsekvens når jeg har gjort verken god eller dårlig jobb. Hvis jeg jobber liv av meg, eller anser når jeg jobber kjempe fort, merker jeg ingen forskjell i sin helhet. Det er bra å bli ferdig, vi gjør noe meningsfylt. Men min rolle i det store bildet ser jeg ikke.»

Denne type frustrasjon understreker sen-millennienes behov for å begripe meningen av prestasjonen, tiden de legger inn i arbeidet og ikke minst se hvilken rolle de har i det store bildet. Det kan tolkes som en form for mangel på helhetsorientering av ledere og at de ikke klarer å formidle Siemens sine utviklingsambisjoner og hva som skal til for å få til dette, og bryte ned hvordan den enkelte medarbeider bidrar til å nå de målene. Samtidig klarer de ikke å presentere hvordan individuell utvikling både må finansieres gjennom resultater, men også er en forutsetning for at Siemens skal nå sine ambisjoner. Det kan betenkes at organisasjonens kompleksitet og lederens ressurs- og kapasitetsmangel kan forårsake disse uklare visjonene. Både ressurs- og kapasitetsmangel er to gjennomgående begreper ved alle besvarelsene til informantene. De viser seg å være de største hindringene for å bli den ideelle «drømmelederen» ifølge informantene. Informantene fremviser at de ikke kan føle at de deltar i et stort og viktig prosjekt fordi leder ikke formidler en klar visjon. Dette hindrer informantene å tro på en bedre fremtid gjennom deres prestasjon. De mener leder uten mål og visjon er håpløst å jobbe med.

Tillit er fundamentalt for sen- millenniene og er en selvfølge for drømmelederen.

Informantene sier det ikke skal så mye til for å få tillit til leder, spesielt ved oppstart - det er en «default» setting, hovedsakelig for rollen leder. Informant C kommer med et eksempel:

«... Hvis jeg hadde gått inn i en ny jobb, hadde jeg hatt tillit til leder og kollegaene fra starten, men hvis det skjer ting gjennom jobben, kan jeg miste tilliten.»

Det kan forstås at sen- milleniene kommer inn i en ny jobb med tro og tillit til leder i håp om å starte karrieren i et trygt, troverdig og kompetent arbeidsmiljø. Informantene påpeker også at det leder sa i intervjuene før oppstart vekket stor interesse ovenfor bedriftens visjon. Bærekraft og fremtidsrettede mål var visjonen flere ledere ga uttrykk for sen-milleniene ved intervjuene, men arbeidsoppgavene og deres bidrag til dette var ikke overens med hverandre. De fleste ga inntrykk i intervjuene at de var klare for å «redde verden» før oppstart siden de skulle nå jobbe hos Siemens, men at de sitter igjen med skuffelse og ikke helt forstår deres plass i bedriften. Da blir tilliten redusert når «det skjer ting» slik informant C forklarer. For det første mener de tilliten minker når leder ikke holder det de lover. Dette kan være blant annet når leder ikke følger opp ting han eller hun har sagt i møter, og av den grunn ikke går noen vei. Det kan også tolkes at tilliten har blitt mindre da leder ikke presenterer den visjonen de lovte sine informanter ved oppstart på dagligbasis. Når visjonen er uklar, er hovedmotivasjonen hos informantene å oppnå mestring, yrkesstolthet i det som blir levert hos kundene sine og utvikle seg og sin prestasjonen, uten å vektlegge resultatene til organisasjonen. Altså hvis leder ikke fremlegger klare retningslinjer med en tydelig fremtidsrettet visjon som organisasjonen gir uttrykk for å ha, fokuserer heller sen-milleniene på seg selv for å utvikle på egenhånd uten å ta organisasjonen og dens utvikling i betraktning. Det kan tolkes at det er en mangel på forventningsavklaring fra oppstart og oppfølging av forventningene som er årsaken til misnøyen ovenfor ledernes uklare visjon.

Oppsummert så vil sen- milleniene i Siemens at drømmelederen bør ha en klar og tydelig visjon som viser helhetsbildet av formålet med arbeidsoppgavene og tydeliggjør ansattes bidrag og plass i prosjektet og i organisasjonen. De synes det er motiverende å være en del av en organisasjon som er i vekst, men visjonen er ikke engasjerende når de oppfatter at det å gå i overskudd er hovedformålet. Det kan også tolkes at komponenter som bærekraft, teknologiutvikling og digitalisering i visjonen er tiltrekkende for sen-milleniene. De kan derfor anses som individer som verdsetter å jobbe i organisasjoner som vektlegger samfunnsansvar. Tilliten ovenfor ledere blir derimot redusert når de har en uklar visjon og ikke følger opp det de lover og sier til sine ansatte. Det kan derfor tolkes at det også reduserer arbeidsmotivasjonen.

### *Inspirerende motivasjon*

Det første alle informantene svarte da spørsmålet om «lederen er en de ansatte kan se opp til og respekterer» ble stilt, svarte alle «ja» og de begrunnet det stort sett på samme måte. De mente at lederen kunne svare på alt og hvis vedkommende ikke kunne svare, fant han eller hun ofte ut av det og svarte fortløpende. Ledere som er tilstede, er rask på ballen, flink til å følge opp, og god på forventningsavklaring ser ut til å fremme respekten blant informantene. Dette beskrev informant A detaljert slik;

«... eierskap til det man driver med, flink til å informere det som er relevant, god oppfølging er viktig. ... Å få touch på det som skjer er essensielt. Leder må være flink til forventningsavklaring som «hvilken rolle har man for hverandre?», «hva skal en ansatt gjøre?» og «hva skal leder gi tilbake?»».

Satt i lys av inspirerende motivasjon er det viktig for informantene at lederen er en *rollemodell*. Det innebærer at leder går foran som det gode eksemplet gjennom atferd som påvirker sine ansatte. Informantene belyser lederen med sterk faglig kompetanse, eierskap og oversikt over det man driver med som sentrale egenskaper for den ideelle rollemodellen. Derfor er ansvarsfordelingen og kapasiteten til lederen avgjørende for hvem de ser opp til. Det innebærer hvilken symboleffekt som blir vist utad. Dermed vil jeg tydeliggjøre de ulike lederrollene som informantene omgås med, og deretter understreke tolkningene til informantene om den optimale rollemodellen.

Enkelte ledere har et dobbelt ansvarsområde for sine ansatte; personal- og faglig altså «2 in 1», mens andre har en leder til hver av de områdene. Når en ansatt har en personal og faglig leder blir den sistnevnte referert som prosjektleder i ingeniørmiljøene. Informantene understreket at det er lettere å forholde seg til en og samme person som har full oversikt, istedenfor å fordele ansvarsområdene hos to ulike ledere. Det kan tolkes dithen at selv om dette kan tenkes å være det optimale for drømmelederen, er det med forbehold for kapasitets- og ressursmangel for å oppfylle begge rollene og gå foran som det gode eksemplet. Informantene påpeker også at de ikke ser det å ha to ulike ledere som en stor ulempe, da de tilpasser seg situasjonen. De fleste påpeker en *kompetent* leder blir ansett som rollemodell for dem. De påpekte at det var en «bummer» hvis personalleder ikke hadde samme faglige

bakgrunn eller kompetanse. De ønsker å ha en sparringspartner med lik faglig bakgrunn med teknologiske erfaringer, men samtidig uttrykker at de tilpasser situasjonen. Denne lederen er også den som mottar deres respekt. Informant H sa følgende:

«...Lederen blir ikke respektert i like stor grad på grunn av mangel på faglig kompetanse. Det har vært mye misnøye rundt enkelte av arbeidsoppgavene til lederen som har gjort at jeg har mistet litt respekt over sjefen».

Videre beskrives drømmelederen som en *ressurs* hvis personalleder også er fagansvarlig. Informantene beskriver at det er litt dumt å ikke kunne spørre lederen om det faglige, men påpeker det er overkommelig hvis andre i teamet som kan svare på fagrelaterte spørsmål. Dersom det ikke var tilfelle, understreker informantene at arbeidssituasjonen hadde vært utfordrende. Videre understreker informantene at tilbakemeldinger fra prosjektteamet veier tyngre enn fra personalleder med tanke på at leder kun har personalansvar og har lite eller ingen innsikt i jobben som blir gjort. Informantene poengterer at ansatte ser opp til personallederen uavhengig av stillingsendring, men det understrekes at det er på grunn av lederens tidligere gode prestasjon som prosjektleder. Dette kan understreke at kompetanse er «nøkkelen» til respekt hos sen-millenniene og veien til å bli deres rollemodell. Antakeligvis kan den «nøkkelen» videreføres til suksess og utvikling hos sen- millienniene. Informanter understreker leder som ikke har oversikt og ikke vet hva ansatte driver med, sier ting feil i møter, sender folk med feil kompetanse til feil jobb ikke er nok til miste respekten overfor sin leder med det første, så lenge individet selv ikke blir utsatt for en slik situasjon. Men dette vil svekke respekten på sikt da det vil påvirke individets troverdighet ovenfor kompetansen til leder. Dette kan betegnes som narsissistisk av sen-millenniene, men samtidig er de samme ansatte tilpasningsdyktige. Det kan tolkes at rollemodellen er lederen som er villig til å ofre personlige interesser og goder for å prioritere sine ansattes faglige kompetanseheving.

Noen av informantene foreslår å ha to forskjellige ledere, en til det faglige og andre som personalleder uavhengig om lederen får mer kapasitet til å være personalleder eller ikke. Det kan antas at dette kan gagne både leder og ansatt hvor sistnevnte får sine personlige behov tilfredsstilt, mens leder kan bidra til å skape et sunnere organ innad avdelingen og fremme lederen som en rollemodell.

De mannlige informantene beskrev ikke lederen sin som inspirerende, mens de kvinnelige informantene understreket de kvinnelige ledernes evne til å vise omsorg og håndtere problemstillinger som svært inspirerende. Dette kan tolkes som at de kvinnelige informantene ser på sin leder som en rollemodell og drømmer om å håndtere arbeidslivet lik sin leder da de har høye ambisjoner for sin framtid. Siden det er et fåtall av kvinnelige ledere på Siemens, og generelt færre kvinnelige ansatte enn mannlige, kan det også være inspirerende å se at de få kvinnelige lederne i organisasjonen utfører en så viktig rolle ved å vise både følelser og styrke. Underliggende kan refleksjonene til de kvinnelige informantene preges av at de muligens så på de mellommenneskelige egenskapene som en ulempe siden de jobber i et mannsdominerende organisasjon som ikke vektlegger følelser. Men når de ser at de kvinnelige lederne har brukt de samme egenskapene som motivator for å komme opp i hierarkiet, blir de positivt overrasket. Dette treffer også autentiske elementer fra *relasjonell åpenhet*. Det kan tenkes at de kvinnelige informantene får mer selvtillit og motivasjon av å se slike dyktige rollemodeller. Derfor kan det tolkes at sen- milleniene fremhever kjønnsforskjeller i hva som legges i «inspirerende». De mannlige informantene mener det er en fordel hvis leder evner å vise omsorg, men det er ikke et krav. De vektlegger arbeidet i prosjekt som inspirerende fremfor hva leder utøver. Det kan reflekteres som at de kvinnelige sen-milleniene vektlegger de mellommenneskelige sidene mer enn mennene.

Basert på informantene kan man tolke at respekt ovenfor rollemodellen varierer hos Siemens. Hvem som spør spørsmål for hvordan leder eller ledelsen handler slik de handler, varierer. Det er delte meninger om hvordan de oppfattet lederen sin ved oppstart fremfor flere måneder og år inn i arbeidsforholdet. Siemens som bedrift er kompleks og intervjuobjektene forventer derfor at leder hjelper de med organisasjonsstrukturen og forretningsbildet. Informantene understreker at den støtten gjorde oppstarten trygg og komfortabel, og dermed var enda en faktor for å se opp til lederen sin. Informantene mener de yngste har respekt for sjefene sine og har tro på at de gjør ting av en grunn, fordi de som person ikke alltid har behov for å stille mange spørsmål, tenker det de sier er rett, og at de har tross alt blitt sjef for en grunn. Men de som har vært ansatt hos Siemens i mange år, hatt 30-40 sjefer gjennom arbeidsforholdet, stiller flere spørsmål og er mer kritiske. De påpeker spesielt de eldre ansatte i forbindelse med digitalisering har hatt flere uenigheter, for eksempel om remote jobbing. Det kan tolkes at respekt henger tett sammen tillit. Gjennom besvarelsene bruker

intervjuobjektene respekt og tillit om hverandre, hvor de mister respekt dersom tilliten ikke er tilstede og motsatt. Informant A forklarer:

«Det jeg ikke har så mye tillit for er at jeg ikke har sett så mye av leder som kjemper litt for vår sak høyere, enkelte faglige ting, fordi det er en uavklart situasjon. Vanskelig å gi tillit når man ikke ser noe konkret. For alt jeg ikke vet kan det hende at leder slår hodet ned i bordet på hvert eneste ledermøte, og ikke velger å si det til oss. Men det vet jeg ikke. Jeg har mer tillit til min sjef enn til organisasjonen. For der er jeg mer på grensen til mistillit. Problemet kunne ha blitt løst på et nivå over min sjef for alt jeg vet».

Informantene viser frem behovet for å få gjensidig tillit til ikke bare leder, men organisasjonen, og et behov for et helhetsbilde av hva som skjer etter å ha lagt frem en ide eller etter at leder har sagt noe til avdelingen eller i møter. De forventer at ledere må gi det de forventer de ansatte skal gi dem. Den organisatoriske strukturen blir fremhevet som et hinder for at lederne skal yte og tilfredsstill sine sen-millennier som drømmelederen. Informant B påpeker dette:

«... Alle ansatte er ulike, leder trenger å lese de ansatte, se kvaliteter... Sjef og konsernet kjenner ikke alle ansatte, men viktig å ha en struktur som gjør at man føler seg trygg på at leder under seg tar vare på lederen under seg igjen osv. Det må være en struktur som er robust til å ta vare på den enkelte».

Det er flere vinkler å tolke dette på. Dette kan betraktes som at lederne ikke har arbeidskapasitet til å ta vare på sine ansatte under seg som er leder for andre ansatte igjen. Dette kan forårsake en negativ dominoeffekt og påvirke hele selskapet på sikt, i verste fall høy turnover. Dette gjelder ikke bare for sen- milleniene, men det kan tenkes at de har lagt mer merke til det de mulig opplever at ledere i Siemens ikke er tilstede eller ikke har kapasitet til å støtte og bistå med deres behov. En annen vinkel å tolke dette på er den yngre generasjonen som forventer at ledere i Siemens er tilpasningsdyktig til å lese og se kvalitetene hos alle sine ansatte. De yngre krever mer av sin leder. Dette kan være innspill på at informantene er lite informert om hvordan ledelse og leders leder følger opp deres leder igjen. Det kan være enten på grunn av manglende informasjon og involvering . Det understøtter også tidligere synspunkt at det er lite sammenheng mellom det ledere på høyere



nivå i organisasjonen diskuterer og hva medarbeiderne får innsikt i og vite om. Derfor er det nødvendig at Siemens jobber mer mot en «agile<sup>2</sup>» måte å utøve lederskap på slik de ønsker, noe som er mer nødvendig enn noen gang i følge besvarelsene til informantene. Det vil si at informantene er stort sett fornøyd med det lederskapet som utøves av nærmeste leder, men ser at ledelsen og organisasjonen på nivåer over legger ikke til rette for at de skal kunne utøve sitt lederskap optimalt.

Informantene understreker at leder må innfri de samme forventningene som leder stiller til sine medarbeidere. De poengterer for eksempel at det er viktig at leder er tilgjengelig når ansatte er ute og jobber overtid, sitter sene kvelder og lignende slik at de kan utføre jobben leder ber de utføre. Så hvis de har noen spørsmål, så forventer de at leder i hvert fall svarer på SMS og begrunner hvorfor man ikke kan svare, eller hvorfor man ikke er tilgjengelig. Tilbake til hva som forventes av de ulike partene er avgjørende for den yngre generasjonen til å utføre arbeidsoppgavene fullstendig, for å tilfredsstille seg selv, sine mål og leder. Dette kan også reflekteres som kommunikasjonssvikt hvilket igjen kan påvirke respekten ovenfor leder.

Tilliten økes når innspill man kommer blir tatt seriøst, fulgt opp og legger frem et godt grunnlag for prosjekt som viser at de har kunnskap ifølge informantene. Det å legge frem en lang avhandling som forklarer problemstilling, hva som kan gjøres, hvorfor det skal gjøres slik, dokumenterer og presenterer en løsning, altså fremvise hele prosessen er ifølge informantene en måte å få tillit til leder som da viser at leder er kompetent. Det kan tolkes at de yngre generasjonen ikke nødvendigvis blir mest motivert av den som har mest makt, men den som er mest kompetent. Den mest kompetente personen har mest makt.

Den optimale drømmelederen har både personal- og fagansvarlig for sine ansatte. Basert på besvarelsene til intervjuobjektene har lederne i Siemens AS et stort kapasitetsmangel til å tilfredsstille begge rollene, noe som har skapt misnøye blant informantene. Allikevel evner informantene å belyse deres tilpasning av arbeidssituasjonen, men vektlegger tilstedeværelse, lav terskel til å bli sett, hørt, meddele ideer, forslag og ta opp personalsaker. Sen-millenniene respekterer lederen(e) sin(e) uavhengig av deres ansvarsfordeling, men respekten er noe høyere hos lederen som gagnar den ansatte i større grad. Den lederen blir fremstilt som

---

<sup>2</sup> Siemens Policy, hentet internt fra Siemens.

rollemodell blant informantene. Derfor kan sen- milleniene tenkes å være narsissistiske, til tross for tilpasningsevnen. Det er kjønnsforskjeller som skiller hva de ulike kjønnene definerer som inspirerende. Begge kjønnene blir inspirert av en kompetent leder, men de kvinnelige sen-milleniene ser spesielt opp til de kvinnelige lederne som utøver ledelse med både følelser og styrke. Lederen må ha et helhetsbilde av hva som foregår over og under seg selv til enhver tid slik at de kan holde de ulike partene oppdatert på hvorfor man gjør det ene eller det andre, slik informant A nevner, «å få touch på det som skjer». Derfor kan det tolkes at den yngre generasjonen legger til grunn for åpenhet hos ikke bare leder, men også organisasjonen som tar dem seriøst, lytter og følger opp.

### ***Intellektuell stimulering***

Hvordan leder tilordner leder rollen sin har betydning for intellektuelle stimulering sen-milleniene ønsker på hos drømmelederen sin. For eksempel påpeker informantene at drømmelederen ikke mikrovervåker. Det vil si at leder ikke står over skuldrene og sjekker om hvordan ansatte utfører arbeidsoppgavene sine. De har heller tillit til at de gjør det de får beskjed om uten å være en som overvåker hele tiden. Videre understreker informantene at ledere gir frie tøyler på hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Informant F forklarer at lederen er en som lar de gjøre det de vil i den forstand at de får arbeidsoppgaver fra leder, men løser de på egen måte. Dette gir de uttrykk for å trives godt med.

Selv om informantene ønsker en leder som er liberal, ikke overvåker arbeidsdagen til punkt og prikke slik informantene påpeker, forventes det også at lederen ikke melder seg helt ut som leder av den grunn. *Oppfølging* er et gjennomgående begrep hos alle informantene. De sier det er viktig at leder følger opp og sørger for at arbeidsoppgavene blir gjort selv om man har mye selvstendighet som ansatt. Frihet under ansvar er et underbyggede fenomen som den yngre generasjonen ønsker av drømmelderen. Dette kommer under en av de strategiske bærebjelkene i Siemens– *Empowerment*. I dagens arbeidsmiljø preges Siemens sterkt av «etter-korona» tilstander, med *New Normal* som gir fleksibilitet på arbeidsplassen. Det tilrettelegger muligheten til å utføre arbeidsoppgavene der det passer den ansatte, gitt at jobben blir gjort. Dette blir sett på som en fordel hos informantene som ønsker en bedre balanse mellom jobb og fritid. Men informantene påpeker at selv om leder gir frihet under ansvar, oppmuntrer de ikke sine underordnede til å tenke nytt ved problemløsning. Derfor er

alle informantene enige om at lederen ikke stimulerer sine ansatte til å løse problemer på en innovativ og kreativ måte. Det kan tenkes at dette skyldes forutsetningene som ressurs- og kapasitetsmangel lik de andre dimensjonene. Derfor understreker de at leder ikke er den viktigste pilaren for å skape et meningsfylt forhold til arbeidet, men at de selv oppsøker kompetansen og stimuleringen hos kolleger og på egen hånd gjennom blant annet online videoer, nettverk og kurs. I Siemens blir ansatte rekruttert inn med sin formalkompetanse og er ansvarlig for egen læring. De blir kastet ut i dypt vann. Det kan tolkes at ulikheten mellom medarbeider og leder kan også være måten man driver kompetanseutvikling på. Det er et skift i bedriften i tilnærmingen til kompetanseutvikling hvor man tidligere sendte medarbeidere på kurs og ekstern opplæring, mens nå foregår 80% av kompetanseutviklingen gjennom arbeidsoppgaver, altså on the job training<sup>3</sup>. Dette understøttes av Siemens sitt kontinuerlige Growth talk prosess, men hvis ikke lederne bruker den metoden og forventingsavklarer så vil slike opplevelser som informantene har uttrykt være frustrerende. Videre understreket informantene at rutiner, systemer, normer og arbeidsmetodikken begrenser kreativiteten til en viss grad. Informantene beskriver også at leder ikke inspirerer dem og heller prioriterer å fokusere på sine egne prosjekter. Flere får ikke tid til å gjennomføre kreative måter å jobbe på. Informantene beskriver at en god leder ikke trenger å være den perfekte lederen som gjør alt. Det beskriver informant A:

«... De fjerner seg fra ansatte og jobber med egne prosjekter, mens det egentlig er deres jobb å være tilstede og kjenne pulsen på det som faktisk blir produsert av de som jobber. De tar på seg for mye faglige ansvar, når de har personalansvar som er mer enn nok, og ansatte blir glemt».

Når leder ikke stimulerer for innovativ og kreativ måte å jobbe på, kommer informantene med forslag. Samtidig påpeker de at selv om leder er åpen for å ta imot forslag og ideer, så er det organisasjonen som ikke klarer det. Det gir uttrykk hos informantene som om lederen ikke vil gjøre sitt for å prioritere dem. Det er flere irritasjonsmomenter informantene uttrykker. For det første er de klare over at leder er det nærmeste kommunikasjonsleddet oppover i organisasjonen og mener det er deres hovedoppgave er å pushe på forslag, ideer eller meninger oppover i hierarkiet slik at det blir tatt videre mot en beslutning. Men

---

<sup>3</sup> Siemens Policy, hentet internt fra Siemens.

informantene opplever at man kommer med innspill, får høre at det høres ut som en god ide, også stopper det. Lederne har ikke tid til å følge opp, fokuserer heller på at jobben sin og prosjektene som skal gjennomføres, fremfor forbedring og ta til seg forslagene oppover til ledelsen gitt at de er fornuftige. Informantene påpeker også at leder ikke har myndighet til å ta alle beslutninger for avdelingen da de må tas oppover i ledelsen og da forsvinner de ofte. Sen-millenniene hadde muligens fått igjennom forslagene ved push, men det har ikke leder hatt kapasitet til. De påpeker at leder ikke har tid til å være mye innom kontoret noe særlig og å utvikle og fremme kreativitet slik sen- millienniene ønsker. Dermed kan man understreke at informantene ønsker mer av den tilstedeværende lederen som tar dem mer seriøst. Informant H påpekte en spesifikk situasjon:

« ... vi har spesielt lyst på en liten lab på kontoret hvor vi kan sitte og prøve og teste og at vi ikke alltid må være ute hos kunden og prøve for første gang. Og det har vi prata sammen i flere år, men det skjer liksom ikke».

Når det nærmeste kommunikasjonsleddet opp til ledelsen ikke blir benyttet hensiktsmessig til det sin- millienniene ønsker og forventer, eller lytter til frustrasjonen og bekymringen til de ansatte på grunn av følgen, blir de misfornøyde og mister tilliten litt etter litt. Flere påpeker å ha sluttet med å komme med ideer, fordi det ikke blir gjort noe med de. Det er demotiverende for informantene å bli oppfordret til å si ifra hvis de har noe å uttrykke, men de kommer ikke noen vei med de ideene eller meningene uansett. Hvis man gjør det nok ganger og det stopper videre lenger opp, mister man motivasjonen for å sende inn forslag eller uttrykke seg. De viser til at på grunn av Siemens sitt kompleksitet som organisasjonen og kapasitetsmangel til å gjennomgå, blir ikke forslagene som kommer fra ansatte, spesielt de yngre hørt. Derfor blir ledelsen fremstilt som et organ som ikke prioriterer sen-millenniene sine. Det kan tenkes at de ubevisst tenker sen- millienniene trenger mer erfaring og derfor er ikke deres forbedringsideer fornuftige eller gode nok selv om de blir tatt i betraktning. Dette kan være den underliggende årsaken til at forslagene eller ideene ikke kommer i retur til ansatte med en respons. Sen- millienniene frykter for at hvis en ansatt har en kjempe ide, så blir den ikke fanget, men avfeid. Dette mener de vil være hindrende for Siemens å være konkurransedyktig om 10 år hvis en annen bedrift satser mer på utvikling. Det understrekes at leder ikke prioriterer utvikling på grunn av for mange arbeidsoppgaver på sitt bord. Videre oppfatter informantene at bedriften heller prioriterer å bruke de for å tjene penger, fremfor å heve

kompetansen deres. Dette kan også tolkes som et hinder for innovativ problemløsning. Informantene mener de ikke viser frem det profesjonelle bilde av Siemens eksternt og internt slik de ønsker på grunn av mangel på kompetanseheving i tråd med teknologiutviklingen i bransjen.

Oppsummert trives sen- milleniene med en liberal leder som gir friheten til å gjennomføre arbeidsoppgavene på egen måte med forbehold på oppfølging tross begrensinger. De er mindre interessert i å bli ledet og ønske heller å forme sin egen hverdag gjennom. Fra et liberalt perspektiv har Siemens gode rutiner og goder som tilrettelegger disse behovene gjennom *New Normal*. Lederen stimulerer ikke sine ansatte for innovativ problemløsning, noe som sen- milleniene tolker er på grunn av organisasjonsstrukturen og dermed er en ulempe for Siemens å være konkurransedyktig i fremtiden.

### ***Individuell støtte***

Informantene forventer at leder tar utgangspunktet i ansattes utviklingsbehov og veileder dem til å nå sitt fulle potensial. Dette er noe de ikke opplever optimalt av sine ledere da de føler de ikke får nok oppmerksomhet og støtte til å prestere bedre i like stor grad som de forventer. De ønsker denne oppmerksomheten gjennom tilbakemeldinger. Alle informantene påpekte et stort bekreftelsesbehov av lederen på arbeidsplassen gjennom konstruktiv tilbakemelding og anerkjennelse. De påpeker formålet er å være best mulig ansatt ved å forbedre seg gjennom å lære av sine feil. De vil ikke bli skrytet opp i skyene av leder, men det å sitte igjen med en følelse slik informant B sier; «shit, nå gjorde vi et skikkelig godt prosjekt» og bli sett blir svært verdsatt. Er det noe negativt, vil de ikke fortsette med det helt uvitende. Informant B beskriver:

«... Det er ikke «yes, jeg er skikkelig flink», men mer «det var bra, da fortsetter jeg med det fordi det gagnar meg og min avdeling». Det hadde vært fint om vi fikk høre mer av «yes folkens, nå har vi gjort et skikkelig bra prosjekt» og få en booster i blant for å motivere oss til neste prosjektet».

Informantene har behov for å ikke bare høre tilbakemelding om sin egen prestasjon, men også sine kolleger i avdelingen sin. Selv om arbeidsoppgavene blir utført hver for seg, referer intervjuobjektene at de ofte jobber i team mot et felles prosjekt eller leveranse til kunde.

Dette påpeker deres evne til å fokusere på goder avdelingen får og ikke kun seg selv. Dette kan tolkes at informantene har et mer kollektivt syn på resultater, hvor de verdsetter anerkjennelse, ros og mestringsfølelse sammen med andre.

Tilbakemeldinger blir gitt i medarbeidersamtalene, men informantene ønsker at lederen skal initiere det fremfor dem selv. De oppfatter det å ta initiativ selv fører til formelle samtaler fremfor uformelle. Når leder bruker mye av tiden på det faglige, føler informantene seg glemt og føler de plager lederen ved å ta kontakt personalrettet. Det kan tolkes at arbeidsfordelingen ikke har blitt fordelt likt - det er en større andel av jobben som fokuseres på egne prosjekter, som medfører kapasitetsmangel som personalleder. Dette kan forårsake konsekvenser for avdelingen, men også for organisasjonen når flere de yngre medarbeiderne ikke får den tilstedeværende lederen som de forventer. Det å kunne føle en form for hinder til å uttrykke sine personlige behov er utfordrende for den yngre millenniumsgenerasjonen. Det kan tolkes at ansatte føler seg ignorert og ikke verdsatt av den de tenker skal sørge for god trivsel og utvikling på arbeidsplassen. Som konsekvens beskriver informantene at en leder som ikke har kapasitet til å følge opp ansattes behov fører til at de mister motivasjonen til å bli værende i organisasjonen som igjen skaper en større turnover og problemer for organisasjonen å beholde og utvikle den kompetansen som de trenger for å drive Siemens videre inn i nye utfordringer.

Sen- millenniene hos Siemens påpeker et stort behov for å oppnå mestringsfølelse, erkjenne og iverksette tiltak mot sine forbedringsområder gjennom oppfølging fra leder. Informant A beskriver videre:

«... Jeg har siden start vært med i syv prosjekter. Da har det gått fra A til B, motivasjonen er å bli ferdig med prosjektet og det skal være suksessfullt. Men det er ingen oppsummeringer med leder på slutten om hva vi gjorde som var bra eller dårlig eller hva vi skal gjøre bedre. Det er ingen måte som gjør at ting blir tatt tak i, det er mer «dette er bra, dette er dårlig», også har vi ikke tid til å implementere forandringer».

Behovet for tid til oppsummering etter prosjektene kan bidra med selvtillit til neste prosjekt. Det kan tenkes at når dette ikke blir prioritert, vil ikke resultatet fremme noe nytt heller. Det kan tolkes dette setter sine spor på andre områder på jobb som trivsel innad i teamet, og

karriereveien som ikke går i samme tempo som forventet. Videre understreker de at de oppsøker meningsfylte arbeidsoppgaver, men når ledelsen ikke prioriterer deres behov om utvikling føler de at oppgavene blir meningsløse. De oppfatter meningsfylte oppgaver signaliserer fremgang og mulighet for personlig vekst. Informantene understreker at de derfor ofte føler de ikke får tatt «neste» fremskrittet i jobben sin.

YPAI (*Young Professional Attraction Index*) guiden - «Slik blir du en attraktiv arbeidsgiver» undersøkelsen fra *Academic Work* i år understreker hva som skal til for at unge profesjonelle blir i bedriften i mer enn fem år. Den sier at hver organisasjon må ta hensyn til hvilke faktorer som gir de yngre større grunn til å bli, og at det ikke alltid er de egenskapene du tror det er som får dem til å bli værende i bedriften. Her er det en mismatch med Siemens ansatte og ledelsen. Informantene har maks fem års erfaring og de fleste startet i løpet av koronapandemien, som er omtrent tre år siden. Denne tidsperioden kan fremstilles som kort for lederne som er eldre og er vant med eldre ansatte som ikke bytter jobb før de har jobbet på samme arbeidsplass i for eksempel over ti år om ikke lenger. Men for sen- milleniene er det på tide med noe nytt, allerede etter omtrent tre år. De kan derfor oppfattes som utålmodige og kravstore blant ledere, men ser det som noe essensielt for seg selv. To av informantene var i oppsigelsesperioden under intervjuene, noe som understreker denne tolkningen. Det kan tolkes at de er på grensen til å forvente at leder skal prioritere ansattes utvikling fremfor den tekniske utviklingen i bransjen. Siemens er i endring om å jobbe mot mer kollaborativ kultur<sup>4</sup> som er den retningen sen- milleniene foretrekker, men det er ikke slik informantene oppfatter organisasjonen i dag basert på besvarelsene.

Informantene påpeker de trenger mer oppfølging, spesielt i oppstartsfasen med jevnlig tilbakemeldinger. Informantene gir uttrykk for at de selv langt ute i arbeidsforholdet vil ha den samme tilgjengelige go-to personen i sin leder slik informantene er når man er helt ny. Mens etter inntrykk av informantene har de eldre Siemens lederne som potensielt tilhører babyboomer generasjonen, en oppfatning av at når den nyansatte har fått den første fasen av nær oppfølging, så må ansatte selv ta mer ansvar for å finne ut av ting selv. Informantene understreker at «leder lærer ansatte å svømme, også får ansatte selv finne ut hvordan man kan svømme fortere». Men det kan tolkes at siden sen- milleniene er «ferske» uten spesielt

---

<sup>4</sup> Siemens Policy, hentet internt fra Siemens.

bransjeerfaring og arbeidserfaring, forventer de leder skal veilede og følge opp oftere for å få kontinuerlige bekreftelser på sin prestasjon og utførelse.

Som en utspredd organisasjon med hele 14 lokasjoner på landsbasis jobber ikke ansatte like tett med hverandre. Det å utnytte kompetansen til hverandre i hverdagen og være sosial med de respektive blir fremhevet som et stort savn blant informantene, spesielt etter koronapandemien. Informant H uttrykker dette:

«Vi har veldig mye kompetanse rundt omkring i landet, men vet ikke om hverandre. Så man føler seg litt alene noen ganger. Man kunne arrangert noe mer sosialt for å bli kjent med hverandre, ringe til hverandre, hjelpe hverandre hvis det er noe man trenger hjelp til med».

Denne type frustrasjon uttrykker så mangt. For det første kan det tolkes at Siemens er en kompetent bedrift med dyktige ansatte. Selv om kompetansen innad i Siemens er enorm med kompetente ansatte, kan det anses som en potensiell ulempe dersom den kompetansen ikke blir delt med sen- milleniene. Organisk sett skal de ta over flere av rollene til senioren som er på vei inn mot pensjonstilværelsen. For det andre kan mangel på å ikke få hjelp, ikke bli sett, redusere motivasjonen på jobb da det ikke vil bidra til mestringsfølelse eller oppmerksomhet som forventet, avhengig av om dette er et individuelt behov for den respektive ansatte eller ikke. For det tredje vil det å benytte og dele kompetansen på tvers av organisasjonen også hjelpe leder med å dele ansvaret for kompetansehevingen til sen-milleniene. Dersom det er noen andre som jobber innen samme fagfelt, kan vedkommende være sparringspartnere med sen-millennier fra Oslo og lære noe nytt slik de ønsker. Det å hjelpe sine ansatte med å knytte kontakter, vil avlaste arbeidsmengden og noe av utviklingsansvaret for en travel leder. Disse refleksjonene kan knyttes opp mot transformasjonsledelse da det kan tolkes som et behov for utvikling og læring som kan bli ansett som et individuelt behov.

Oppsummert forventer sen-milleniene en leder som vektlegger oppmerksomhet, forventningsavklaring, gir jevnlig tilbakemeldinger, og er opptatt av å gjøre sitt for at ansatte skal utvikle seg og realisere sitt potensiale. De ønsker anerkjennelse for sine prestasjoner individuelt og kollektivt. Sen-milleniene i Siemens stiller høye krav til lederen, derfor har de forventninger om endringer i lederstilen deres. Alle de fire i-ene innen transformasjonsledelse



som har blitt redegjort, er viktige for drømmelderen til sen- milleniene. Det dukker også preg av autentiske elementer hos drømmelederen til sen- milleniene som vi skal se nærmere på.

## 4.2 Autentisk ledelse

### *Selvbevissthet*

Sen-milleniene i Siemens forventer at lederne skal være *selvbevisste*, det vil si bevisst på sine egne styrker og forbedringspotensialer. Dette uttrykte informant B slik:

«... Alle kan alltid bli bedre. Det å se det selv, prøver å forbedre det, er viktig hos en leder, fordi hvis du har elementer som plager deg ved din leder og du gir tilbakemelding på det, da er det frustrerende hvis lederen avviser det du sier, eller ikke klarer å gjøre et forsøk på å forbedre disse tingene. Da blir lederen fortsatt opplevd som en dårlig leder. Plager lederen deg for mye og du klarer ikke å se forbedringspotensialet hos din leder, kan ansatte velge å finne seg ny jobb. Det er det som er skummelt, at lederen er årsaken til at du slutter. Det er ikke bra for et selskap».

Leder som har selvinnsikt og ser sitt forbedringspotensialet, villig til å lytte til sine ansatte og tar til seg det som blir sagt blir sett på som viktig hos de yngre arbeidstakerne.

Årsaken til at denne selvbevisstheten er nødvendig, kan være flere. En mulig antakelse kan være at de yngre ikke vil føle seg alene når de ikke mestrer arbeidsoppgavene, eller utfører noe uriktig. De har et behov for å føle at leder også er selvbevisst om sine forbedringsområder da dette kan gi inntrykk av trygghet og selvtillit ovenfor både leder og seg selv. Informant A uttrykker sin frustrasjon relatert til selvbevissthet på følgende måte:

«Det å lage et miljø hvor leder får disse tilbakemeldingene er viktig. Da kan ansatte bruke medarbeidersamtalene og få muligheten til å gi input på hvordan de opplever lederskapet. På Siemens så føler jeg ikke at det har vært et miljø for å gjøre det, i hvert fall usikker på hvordan det hadde blitt tatt til seg».

«Growth talks» er nytt hos Siemens. Det er den nye formen for medarbeidersamtale i form av en mer kontinuerlig dialog<sup>5</sup>. Det gir muligheten til å fokusere på utvikling, forbedring og tilbakemeldinger til ansatte og leder. I «Growth talks» ligger det et helt eksplisitt uttalt element av forventningsavklaring begge veier både fra medarbeider til leder og fra leder til medarbeider. Det kan reflekteres at dette ikke har blitt kommunisert ut og blitt brukt som mulig forventet av leder basert på kommentaren til informant A. Ikke minst kan det kobles opp med mangel på kapasitet til å følge opp og utføre arbeidsoppgaver som personalleder, herunder samtaler med ansatte hvor det blant annet er mulighet til å dele hverandres forbedringsområder. Dette gjelder selvfølgelig ikke alle informantene. Informant A beskriver lederen ønsket å få tilbakemeldinger på sin lederstil som «har du noen tilbakemeldinger til meg som leder, noe du vil jeg skal endre, forbedre?». Informanten har fått muligheten til å komme med tilbakemelding til leder. Dette indikerer på at det er ulikt hvordan ledere har utøvd medarbeidersamtale for å få forbedringsinnslag på sitt eget lederskap eller generelt tilbakemelding på forbedringsområder. Det var noen informanter som mente at det ikke alltid var behov for å si noe til sin leder, om det skulle være forbedring for et oppdrag, prosjekt, avdeling eller på lederstilen. Informant A utdypet følgende:

«Det er opp til hver og en om man vil gi tilbakemelding til leder eller ikke, det avhenger også fra person til person. Det kommer an på hvor terskelen er for å at det er et behov for at jeg må si noe. Noen sier ifra så fort som noe plager deg, mens andre forteller når begeret renner over».

Slik informant A påpekte, er det å gi tilbakemelding til leder, leder som tar til seg tilbakemelding, og ikke minst leder som ikke gir muligheten til å la ansatte komme med tilbakemelding variere fra person til person, leder til leder. De lederne som tar til seg og gir mulighet til tilbakemelding under Growth Talks viser seg å bli foretrukket av informantene i Siemens, da dette fremviser at leder kan akseptere feil, og åpen om sine mellommenneskelige sider. Det kan reflekteres rundt hvorfor enkelte ikke ønsker å komme med enkelte kommentarer. Informantenes tidligere refleksjoner på mangel på nok oppmerksomhet og bli hørt kan være de underliggende årsakene til at enkelte ikke tar opp det de tenker i tro om å

---

<sup>5</sup> Siemens Policy, hentet internt fra Siemens.

ikke bli prioritert slik de muligens har erfart i andre situasjoner. Det kan tenkes at selv leder som vil bli bedre, har ikke tid til å ta informasjonen til seg.

Sen-millenniene i Siemens foretrekker en selvbevisst leder, noe de mente ikke alle lederne prioriterte. Fremfor å føle seg trygg hvis man gjør noe feil på jobb eller ikke mestrer noe, kan de heller bli tilbakeholdt og i verstefall bli redde. Dette kan medføre til ukomfortable omgivelser for sen- millienniene.

### ***Balansert informasjonsbehandling***

Det å ha et objektivt syn til informasjon som blir brukt ved beslutningstaking er ulikt blant informantene. Informantene sier leder spør sine ansatte om meninger i enkelte tilfeller med å spørre «hva tenker dere vi kunne ha gjort her?». Men dette var kun fra nærmeste leder, ikke høyere opp i hierarkiet. Informantene sier de som sitter i posisjonen som «lederens leder» har veldig lite «touch» med hva enheten gjør. I følge informantenes antakelser blir ikke interne problemer og frustrasjoner diskutert der. Informantene er innforstått med at det kan være mulig «lederens leder» har innsyn, men da er det i hvert fall overraskende. Informant A utdyper dette:

«Det kan hende at selv om det blir fortalt er det ikke sikkert de skjønner omfanget. Men lederen vår kjenner problemet fordi det blir diskutert. Lederens leder får ikke med seg om frustrasjonen. Jeg sliter med å skjønne dynamikken med de over meg».

Informantene påpeker et gap mellom lederens leder og ansatte. De føler lederens leder tar beslutninger på vegne av leder og dem selv. Det kan tolkes at leder ikke utnytter rollen sin som brobygger mellom ledelsen og sine ansatte optimalt. Dette beskriver informant A:

«Jeg skulle ønske leder tok med flere samlinger i avdelingen sånn «hør her min avdeling. Hva er det dere kjenner på nå?». Da kan vi komme med våre problemer, og det var en slik anledning da sjefen til sjefen begynte. Jeg skulle ønske samme type samling ble tatt i vår avdeling og sagt «hva er det som plager dere?» også kunne vi ha diskutert det alle sammen i 1-2 timer. Så kunne leder ved neste anledning, «okei, jeg har kjempet for disse sakene, dette er status. Dette er noe vi kan få igjennom, dette er noe ledelsen ikke støtter», men det har vi ikke».

Det kan tolkes at lederen ikke er objektiv ved beslutningstaking som kommer fra ledelsen, da de selv ikke virker til å ha myndighet. Lederen påvises som en mellomperson som verdsetter sin leder mer enn sine ansatte under fordi de ikke har nok erfaring eller myndighet. Senmillenniene føler deres ideer og meninger relatert til beslutningene ikke blir tatt hensyn til fordi leder prioriterer lederen sin. Nærmeste leder blir mellompersonen som formidler meninger som er tatt av ledelsen ned til ansatte, ikke en som aktivt tar opp formeninger fra ansatte oppover til ledelsen. Informantene påpeker lederen deres ofte har bestemt beslutningene mer eller mindre før de kommer til dem, og det er i et fåtall av situasjoner hvor de føler leder er objektiv. Det å føle at man ikke har betydning og at leder ikke har interesse i å betrakte dem som viktig blir beskrevet som «frustrerende å jobbe under slike omstendigheter» ifølge informantene.

Informantene beskriver de er opptatt av at alle må dra i samme retning, at skipet skal seile «den» veien og det er en av rollene til lederen, altså få alle med på samme retning under beslutningstaking. Men da hjelper det hvis alle andre er enige om at «dette» er riktige kurs, eller en slags eieforhold, som informerer om hvilken retning de skal i. For nå føler de at skipet seiler på en eller annen måte, uten at de ikke vet hvor de skal. Det forhindrer også å komme med ideer eller meninger når leder først er objektiv og spør om deres meninger. Dette kan knyttes opp mot refleksjonene informantene hadde i forhold til uklar visjon under idealisert innflytelse. Informant A beskriver følelsen følgende:

«Blåser det mye ute nå, går det bra, eller ikke. Føler jeg bare er der. Her er jeg- og hit skal avdelingen. Det hadde hjulpet meg som ansatt om jeg visste hvor vi skulle. Er det en riktig prioritering at selskapet skal bruke dette selskapet eller er det ikke det? Eller skal vi begynne å se på andre alternativer. Det er forskjellige måter å se hvor vi skal legge kreftene i. Jeg har ikke noe grunnlag på hva vi skal ta fordi jeg vet ikke hvor vi skal. Og da vet jeg ikke hva slags forslag jeg skal komme med, fordi det kan hende det er i en annen retning».

Videre understreker intervjuobjektene sin rolle i nyansettelser, spesielt av unge lik seg selv. De beskriver at de enten har fått muligheten til å delta i intervjuprosessene med leder, eller hatt en samtale etter at leder har gjennomført intervjuer for å høre deres synspunkt og meninger før eventuell ansettelse. Informantene påpeker at etter å deltatt i intervjuene, påvirker ikke leder meningene deres. Leder gir sine ansatte muligheten til å starte opp med

kommentarene før leder selv uttrykker sine. Informantene synes det er givende å kunne være en del av en ansettelsesprosess hvor leder spør deres meninger. De påpeker også at dette ikke er tilfelle ved senior ansettelser, hovedsakelig kun for junior stillinger.

Sen- milleniene i Siemens beskrev lederne som objektive ved enkelte ansettelsesprosesser, men at de ellers prioriterer beskjed og info fra ledelsen som medfører et subjektiv beslutningsgrunnlag ovenfor sin avdeling. Lederen «pusher» ikke problemstillinger eller ideer som kommer fra sine sen- millenier oppover til sin leder som en brikke i beslutningstakingen, i hvert fall ikke noe som de får inntrykk av. Dersom det blir utført bør det kommuniseres til ansatte og følges opp av leder. Det vil da styrke tilliten og forholdet mellom ansatte og leder. I prosesser der leder har mulighet til å stå for beslutningene uttrykker informantene at leder spør sjeldent, kun ved enkelttilfeller som ved nyansettelser av junior stillinger. Men lederposisjonen til sen- milleniene kan virke ukomfortabelt basert på å bli kastet frem og tilbake mellom sin leder og sine ansatte. Selv om sen- milleniene gir inntrykk av at lederne vil gjøre det beste for organisasjonen, føler de at beslutningene er tatt subjektivt fra lederens leder. Lederen virker derfor som en brikke som bare kommuniserer beslutningene videre til sine ansatte. Med mangel på myndighet, kan rollen være krevende og resultere i å prioritere sin leder fremfor sine ansatte. Derfor kan det betenkes at sen- milleniene ikke føler seg sett og hørt.

### ***Relasjonell åpenhet***

Sen-milleniene i Siemens understreker lederen som er åpen om sitt sanne seg blir sett på som drømmelederen. De setter pris på de som genuint er interessert i å bli kjent og skape et trygt miljø for sine ansatte. Dette er et større behov hos de kvinnelige informantene fremfor de mannlige. Kvinnene ønsker en leder som viser interesse for å bli kjent med de, i det arbeidet de gjør, hva de holder på med, hva slags påvirkning de har for helheten, sosialt- en de kan snakke om hva som helst relatert til jobb og føle seg trygg å snakke med utenfor jobb. Hovedmotivet til de mannlige informantene er at så lenge leder lytter og hjelper de med å utvikle, så er det ikke et krav å ha et fortrolig forhold til leder. Selv om utvikling også er viktig for de kvinnelige informantene, ser de allikevel på terskelen til å ta opp ting med leder som et behov. Noen av de mannlige informantene påpeker også at det å ha en mer komfortabel relasjon til leder blir verdsatt ved oppstartsfasen fremfor utover i

ansettelsesforholdet. Det kan også tolkes at hvordan man trives på jobb fra starten, med sine kolleger og leder er viktig for å utføre en god jobb. Dette fremviser skille mellom de to ledelsesmetaforene til Alvesson & Spicer (2010); gartner og kompis. Informant A understreker kombinasjonen som de fleste informantene foretrekker:

«Jeg ønsker utvikling, derfor er det viktig at leder er som en gartner. Har du problemer med noe jobbrelatert, kan man prate med leder, få den veiledningen som trengs for å gjøre en god jobb. Men jeg synes det er viktig at leder har en form for noe omsorg for å føle seg ønsket på jobb. Mest mot gartner, men ønsker at det andre er tilstede. Kun kompis blir for useriøst. Derfor ønsker jeg gartner med elementer av venn, altså det som skal til for at man har lyst til å dra på jobb og trives».

Informantene understreker at lederen som «gartner» er den foretrukne lederstilen. Elementer av «kompis» kan tolkes som nok til å trives godt på jobb. Men hva som er «godt nok» er personavhengig. Enkelte sier de trives godt så lenge de kan småprate med leder og kolleger på daglig basis, føle seg ønsket på arbeidsplassen, mens for andre er det nok så lenge de er fornøyde med arbeidsoppgavene og kan spørre leder om hjelp om ikke mer. Derfor er «trivsel» som begrep ulikt definert. Det kan anses som om «kompis» elementene kun er begrenset, nok til å kunne ha muligheten til å ha samtaler med andre, spørre om hjelp før omstendighetene blir for useriøse. Det kan være fordi arbeidsoppgavene ikke blir gjennomført på en effektiv måte med «for mye» av kompis figuren.

Lederen til informant F viser seg å være mer «kompis» enn «gartner» og ikke gjør noe i forhold til utvikling utover medarbeidersamtalen. Informantene uttrykker det er kritisk at leder fokuserer på at du har det bra, men det er viktig at leder lytter til meninger om utvikling og hvilken retning man har lyst til å gå. Hvis man ikke gjør det, så blir veien kort til å finne seg noe annet, ifølge informantene. Dette har de understreket ved flere av de andre dimensjonene også som blant annet individuell støtte innen transformasjonsledelse.

Når leder og ansatte får ett tett bånd til hverandre kan også emosjoner medføre til utnytting av den ansatte (Alvesson & Spicer, 2010). Informanter trekker frem erfaringer med «kompis» ledere. Informant C beskriver:

«...Leder brukte «guilt» for å få sine ansatte til å jobbe mer. Det var ikke gøy. Det var negative sider, han brukte meg på noe jeg ikke ville, men jeg jobbet allikevel. Han brukte samvittigheten min for å få jobben gjort, og ikke ga rom for privatliv».

Det kan tenkes at ansatte ikke kommer til jobb for å få venn, men heller utvikle seg. Informantene har en form for respekt og ser på lederen som en rollemodell, derfor er det potensielt å tenke en kompis leder blir utfordrende for sen-millenniene i Siemens å forholde seg til. En leder som utøver som en kompis på starten av arbeidsforholdet kan bidra til trygghet ved å ha muligheten til å bli kjent på personnivå, ha uformelle samtaler og tulle. Men det er viktig å tenke at de dialogene ikke blir for useriøse. En slik oppstart kan være nødvendig for at ansatte kan senke skuldrene sine og gi muligheten til å kunne stille spørsmål og hjelp, samtidig kunne ta opp sine meninger uten å føle seg ukomfortabel. Dette er ikke en selvfølge hos alle ledere da det forventes at leder også evner å sosialisere på samme nivå uten å føle seg presset til det. Samtidig bør lederen finne balansen mellom kompis og veileder rollen slik at lederen ikke mistenkes for å utnytte medarbeiderne som kompis figuren. Det å være omgjengelig, skape god stemning i avdelingen, skape en trygg base for å spørre om hjelp når man gjør feil uten at leder blir sur blir verdsatt av sen- millienniene. De ser opp til lederen som viser interesse for den ansattes beste. Enkelte ledere blir fremstilt som «for seriøse» blant informantene. De understreker at dette også er på grunn av ressurs- og kapasitetsmangelen generelt i organisasjonen. Lederne er altfor opptatte til å spørre hvordan det går med sine ansatte, selv de dagene informantene påstår at de ikke har det like travelt. Dette mener sen-millenniene hos Siemens fører til ensomhet, spesielt hos de som ikke jobber i team.

Basert på Alvesson og Spicer (2010) betegner sen-millenniene i Siemens lederen sin som «garnter» med elementer av «kompis». Derfor kan det tenkes at sen-millenniene ønsker en transformativ leder med elementer av autentisk lederstil.

### ***Internalisert moralsk perspektiv***

Informantene understreker etisk og moralsk atferd er elementært hos drømmelederen sin. De mener objektiv representativitet og profesjonalitet er viktig. Informant C påpeker et eksempel hvor det blir understreket at leder presenterer Siemens som en rettferdig og etisk bedrift:

«... på prosjekter konkurrerer vi om å vinne . Vi er konsulenter, vi skal være uavhengig av om at vi tilhører Siemens. Vi skal tilby de beste løsningene, uansett om det er en ABB eller Siemens løsning. Det har han sagt at vi skal være. Vi skal snakke for løsninger, ikke subjektivt at vi er Siemens».

Informantene beskriver de har fått inntrykk at Siemens som bedrift preges av høy standard for etisk og moralsk atferd, og derfor mener det er en selvfølge at lederen også har det. Informantene påpeker at de ikke har reagert på noe spesifikt, da det ikke har vært noe problemer i avdelingene gjennom deres arbeidsforhold. Som prinsipp får informantene innblikk i den etiske og moralske atferden ved å gjennomføre ulike kurs som er avgjørende for jobben som utføres. Det gjelder blant annet kurs for kvalitetssikring, HMS og andre sikkerhetsrettede. I tillegg er alle ansatte, også ledere påkrevd for å lese og signere på at de har lest Siemens Business Conduct guidelines<sup>6</sup>. De fleste intervjuobjektene ga inntrykk av at lederne knyttet etikk og moralsk atferd ut mot hvordan de utøver arbeidsoppgavene og forholder seg til prosjektene. Men dersom lederne fortsetter å ikke holde det de lover sine ansatte kan det forårsake at sen-millenniene tolker sin leder som umoralsk eller uetisk basert på hvordan de behandler dem uavhengig av hvordan arbeidsoppgavene blir gjennomført. Som leder og representant for Siemens utfører de jobben ut mot kunder, leverandører på en profesjonell måte ved å følger regler, forskrifter og opprettholder kvalitet. Men den kvaliteten blir ikke opprettholdt ovenfor sine sen- millienniene. Selv om dette ikke var noe sen-millenniene sa klart og tydelig i intervjuene, kan dette bygge på noe de føler mer på utover arbeidsforholdet dersom lederne ikke tar grep over sine prioriteringer. Dermed kan det betraktes at drømmelederen til sen- millienniene preges av moralsk og etisk lederatferd.

### **4.3 Oppsummering av analyse**

Sen-millenniumsgenerasjonen ser ut til å være med på å forme nye nyanser i dagens arbeidsmarked med andre tydelige krav til lederskap. Informantene påpeker at en tydelig visjon som viser konkrete mål bidrar til å få helhetsbilde av organisasjonen, arbeidsoppgavene og ikke minst se hvilken brikke man har i puslespillet.

---

<sup>6</sup> Siemens Policy, hentet internt fra Siemens.



Sen- millenniene hos Siemens er ambisiøse og oppsøker meningsfylte og utfordrende arbeidsoppgaver for å oppnå suksess. Utvikling, ressurs- og kapasitetsmangel er gjennomgående begreper på alle dimensjonene. De to sistnevnte blir ansett som vesentlige hindringer for å bli den optimale drømmelideren. Sen- millenniums arbeidstakerne kan fremstå som selvsentrerte og kravstore hvis leder ikke oppfyller forventningene deres. De foretrekker en leder som viser sterk faglig kompetanse som også dermed klarer å utfordre sine ansatte. Kompetanse blir presentert som det viktigste hvor den mest kompetente lederen blir respektert og sett opp til blant informantene, fremfor den som har mest makt. Videre forteller informantene at leder må være tilstede, støttende, lytte og følge opp tett uten å mikro overvåke sine ansatte. Når informantene ikke opplever at leder oppfyller disse forventningene har det ført til blant annet at to av informantene var i oppsigelsesperioden under intervjuene. De foretrekker lederen som fremmer nytenkende måter å løse problemer på, noe de opplever at de ikke blir eksponert for hos Siemens tross sine begrensninger på arbeidsoppgavene. Leder som uttrykker sitt sanne seg, både styrker og svakheter og er bevisst om disse sidene blir sett opp til da det skaper trygge miljøer for ansatte til å si sine meninger og å gjøre feil uten å se en aggressiv og reaktiv leder. Sen- millenniene fremstår som utålmodige, vil se endringer umiddelbart og dette er ikke noe store bedrifter klarer å holde tempoet oppe med. Det er et skille mellom menn og kvinner på komponenten om trivsel. De kvinnelige informantene foretrekker et fortrolig forhold til leder mer enn de mannlige, gitt at leder prioriterer utvikling. De mannlige informantene beskriver trivsel som nødvendig, men ikke på lik nivå som kvinnene. Blant ledelsesmetaforene til Alvesson og Spicer (2010) blir «gartner» foretrukket med elementer av «kompis» figuren. Selv om lederne til sen- millenniene ønsker en rettferdig og troverdig lederstil ved gjennomføring av arbeidsoppgaver, har ressurs- og kapasitetsmangel preget store hindringer for å optimalisere dette.

Det var en felles forståelse fra besvarelsene til informantene at det var en form for frustrasjonen ut mot ledere, hovedsakelig ledelsen. De får muligheten til å prate, men de føler seg ikke hørt. Det er et stort behov for å endre denne type kultur og gi mer rom for den sen- millenniene til å bli lyttet til av den erfarne ledergruppen, og at generasjonene avstemmer seg imellom hvilke forventninger de har til hverandre. Herunder viser forskningsfunnene at drømmelederen til sen- millenniene på Siemens foretrekker en lederstil med transformasjonsledelse med elementer av autentisk ledelse.

#### 4.4 Sammenligning med Anderson m.fl. (2017) og Berntzen (2022)

For det første viser mine funn på samme måte som funnene til Anderson m.fl. (2017) at sen-millenniene ønsker meningsfylte, utfordrende arbeidsoppgaver, vekstmuligheter og har bekreftelsesbehov. De ønsker å føle det de gjør har en mening og vil utvikle samtidig. Dette blir ansett som en drivkraft på arbeidsplassen. Videre stemmer det overens med påstanden til Anderson m.fl. (2017) om at lojaliteten overfor sin arbeidsgiveren stiger dersom verdiene og forventningene er i tråd med sen- millienniene.

I likhet med Anderson m.fl. (2017) viser mine funn at balansen mellom karriere og privatliv og ønske om å ikke føle seg underordnet andre er viktig. Også 'mine' sen-millennier foretrekker å «arbeide for å leve» heller enn å «leve for å jobbe» (jf. Anderson m.fl. 2017: 248) og er opptatt av å ha en fleksibel arbeidsdag hvor de får muligheten til å utføre oppgavene slik de vil med frihet under ansvar.

«Job hopping» er en bekymring for ledere, noe Anderson m.fl. (2017) også understreker. Det er kjønnsforskjeller innenfor dette feltet. Mine kvinnelige informanter fremstår som mer tålmodige fordi de verdsetter trivsel mer enn de mannlige informantene. Men dersom selv de ikke får tilfredsstilt utviklingsmulighetene, begynner de også å se seg etter andre jobber etter omtrent tre år i arbeidsforholdet slik to av informantene har gjort. Generelt for sen-millenniene er det viktig å se endringer mye raskere enn ledergenerasjonen, og derfor forventes det at lederne holder tritt med sine sen- millennier. Det kan tenkes at de ikke har tålmodigheten til å «vente på sin tur». Men i motsetning til undersøkelsen Anderson m.fl. (2017) som referer til at nesten 25 000 millennier hvor 70% hadde forventninger om at de skulle fremmes innen to år på arbeidsplassen stemmer ikke helt det med informantene på Siemens. De er utålmodige, men ikke like utålmodige som Anderson m.fl. (2017) har referert til. Dette kan tolke at de sosiale og personlige forholdene på jobb som trivsel og felleskapet blir vektlagt noe mer. Det kan tolkes at de ikke vektlegger de ytre belønningene like mye før de har fått tilfredsstilt sine indre belønninger som anerkjennelse, konstruktive tilbakemeldinger, leder som støtter kompetanseheving fremfor lønn. Men det kan tenkes at dersom lederne ikke verdsetter sen- milliennienes behov og forventninger, kan de med tiden bytte jobb raskere enn tre år, om ikke raskere enn to år slik Anderson m.fl. (2017) påpeker i studien sin. Da kan det være at de også vektlegger ytre belønninger fremfor de indre.

Videre er mine funn i tråd med funnene til Anderson m.fl. (2017) om at organisasjoner kan redusere den negative effekten av individualismen, gjennom sosialisering. I mitt tilfelle er det vist til et ønske om flere sosiale sammenkomster, spesielt etter pandemien. De vil oppfordre til kunnskapsdeling på tvers av avdelinger og generasjoner av ansatte, gjennom kommunikasjon og sosiale settinger tross bedriftens kompleksitet.

Det var imidlertid flere ulikheter mellom mine og Anderson m.fl. (2017) sine funn. Anderson m.fl. (2017) sier det er vanskelig å engasjere sen- milleniene og skape en fellesskapsfølelse gjennom visjoner om fremtiden. Generasjonen blir dermed fremstilt som narsissistisk. Mine funn tyder derimot på at selv om sen-milleniene prioriterer seg selv og viser en narsissistisk atferd, ønsker de å være en del av et fellesskap som preges av klar visjon. Men de vil ikke være en del av et fellesskap med en visjon som kun baserer seg på at bedriften går med overskudd. De vil ikke bare utføre meningsfulle arbeidsoppgaver, men ønsker å engasjere seg for å realisere en meningsfull visjon. Selv om det er likhet med Anderson m.fl. (2017) om at målsettinger er effektivt blant sen-milleniene, har visjonen en fundamental kraft for å forstå hensikten bak målsettingene. De ønsker rett og slett å se at de er en brikke i det større bilde, føle seg viktig for virksomheten. De gir uttrykk for at selv om de har et behov for konstruktive tilbakemeldinger ovenfor egen prestasjon, er de også opptatt av at tilbakemeldinger blir gitt kollektivt for teamets prestasjon. I motsetning til funnene til Anderson m.fl. (2017), er oppmerksomhet fra leder gjennom anerkjennelse eller ros viktigere enn de ytre belønningene i deres livsfase nå da de gir uttrykk for å bli faglig dyktige i deres fagfelt.

Sen-milleniene ønsker også en leder som er mer fysisk tilstede. Dette er ikke i overensstemmelse med Anderson m.fl. (2017) sin påstand om at sen- milleniene er mer preget av digitalisering og vil jobbe alene. Denne uenigheten kan være noe som er en følge av koronapandemien. I så måte hadde en oppfølging av Anderson m.fl. (2017) sin studie under amerikanske forhold vært interessant, nå i etterkant av pandemien.

Milleniene blir beskrevet som mest mottakelige overfor de som har mest makt (jf. Anderson m.fl., 2017). Mine funn viser at det hovedsakelig er lederen med mest kunnskap og

kompetanse som blir sett opp til, fremfor den som har høyest stilling i hierarkiet. Dette er referert til ansvarsområdet til fag- og personalleder. Fagansvarlige blir respektert mest og sett opp til mer enn personallederen. Førstnevnte har ofte mer kompetanse, og enkelte som har «2 in 1» blir sett opp til lik fagspesialisten. Personalleder blir sett opp til under visse premisser; oppfølging, tilbakemeldinger, bli hørt, og i forhold til lønn og andre betingelser. Dersom leder ikke gir sine ansatte oppmerksomheten, føler de ikke at leder er en de ser opp til, men heller en de forholder seg til fordi de må. Derfor er makt basert på kompetanse, ikke nødvendigvis stillingstittel.

Når det gjelder studien til Berntzen (2022) som er gjennomført blant norske unge, fant vi begge et ønske om balanse mellom karriere og privatliv og fleksibiliteten i jobbsammenheng, med muligheten til å styre sin egen arbeidsdag. Dette styrker påstanden om at også norske sen-millennier er mindre interessert i å bli ledet av andre og ønsker å fremstå som selvgående.

Selv om min studie spesifikt ikke undersøkte motivasjonsfaktorene til sen-millenniene slik Berntzen (2022) gjorde, la også mine informanter vekt på hva som påvirket deres arbeidsmotivasjon gjennom besvarelsene. Sen-millennier i begge studiene søker etter faglig utvikling gjennom meningsfulle arbeidsoppgaver og ønsker at leder anerkjenner deres prestasjon ved tilbakemeldinger. Dette understreker også en annen likhet: indre belønninger foretrekkes fremfor de ytre.

Videre understreker mine funn i likhet med Berntzen (2022) sine, at den yngre generasjonens behov for å evaluere sine egne prestasjoner og utvikle seg er nødvendig. De er opptatt av suksess og stiller høye krav til seg selv. Sen-millenniene anser seg som svært ambisiøse. Men til tross for denne individualistiske holdningen, ønsker sen-millenniene på begge studiene å være en del av et felleskap. Slik Berntzen (2022) påpeker ønsker informantene uavhengig av kontekst, at deres kollegaer skal være «samarbeidspartner» fremfor «konkurrenter» (Berntzen, 2022: 52). I likhet med funnene til Berntzen foretrekker begges informanter en arbeidskultur preget av åpenhet, rettferdighet og et inkluderende arbeidsmiljø. Dette understreker Berntzen (2022) sin tolkning om at de ønsker et demokratisk arbeidsliv, som baserer seg på de norske kulturelle verdiene (Berntzen, 2022: 53).

Et komponent som skilte formening var *lønn*. I motsetning til likhetene, ble ikke lønn sett på som et like høyt prioriterende hos mine informanter slik hos Berntzen (2022). Det kan anses at selv om det ikke ble nevnt vokalt under intervjuene mine, er det et grunnleggende fenomen på bakgrunn av utvikling og vekstmuligheter som de verdsetter. Lønn er et sensitivt tema for flere, og det kan derfor tenkes at dette ikke ble kommunisert i et intervju ledet av en HR-personell hos Siemens, som har tilgang til privat informasjon om ansatte. Sen- milleniene på Siemens så nok på meg som en ansatt fremfor en intervjuer for en masteravhandling. Det kan også tenkes at sen- milleniene ikke var fullt så komfortable med å vise sin egoistiske side så åpent i intervjuene når det i tillegg ble tatt lydopptak av deres besvarelser. Men siden sen- milleniene på Siemens vektla faglig utvikling og andre vekstmuligheter som informantene til Berntzen (2022), kan det tenkes at økonomiperspektivet er lineært.

## Kapittel 5. Konklusjon og avsluttende refleksjoner

Dette kapittelet innebærer en konklusjon som besvarer problemstillingen min. Deretter trekker jeg frem studiens implikasjoner for Siemens etterfulgt av forslag til videre forskning.

Jeg har gjennomført en masteravhandling basert på følgende problemstilling:

*«Hvilken lederstil forventer sen-millenniums generasjonen at lederne ved Siemens AS skal utøve og er den i overensstemmelse med funnene til Anderson mfl. (2017)?»*

Jeg skal først starte opp med en kort oppsummering av første del av problemstillingen:

*«Hvilken lederstil forventer sen-millenniums generasjonen at lederne ved Siemens AS skal utøve?»*

Problemstillingen har blitt besvart ved å fokusere på to ledelsesteorier, herunder transformasjonsledelse og autentisk ledelse. De har blitt redegjort gjennom de fire dimensjonene i transformasjonsledelse og de fire analytiske dimensjonene i autentisk ledelse. Sen- milleniene vektlegger *idealisert innflytelse* hos drømmelederen. I forhold til transformasjonsledelsens prinsipper skal leder evne å formidle visjon og målsetting på en slik måte at medarbeideren forstår sin del/rolle i helheten og blir inspirert til å bli med på reisen. De ønsker å se hvilken rolle de har i det store bildet og forventer at leder tilrettelegger denne forventningen og følger opp. Visjonen de har i dag legger et større fokus på å gå i overskudd fremfor å være fremtidsrettet og bærekraftig som flertallet oppfattet ved før oppstart. Dette medfører til at tilliten som var «default» hos leder fra oppstart blir redusert utover arbeidsforholdet. En tillitsbasert leder som gir frihet under ansvar og meningsfylte arbeidsoppgaver styrker motivasjonen hos sen- milleniene. Gjennomgående funn som sen- milleniene påpeker gjennom alle dimensjonene og besvarelsene er ressurs- og kapasitetsmangel hos leder og i organisasjonen. Det uttrykkes som en av hovedårsakene til hvorfor lederne ikke får oppnådd forventningene sen- milleniene har ovenfor drømmelederen. Videre poengterer sen- milleniene at *inspirerende motivasjon* spiller en vesentlig rolle for den foretrukne lederstilen. Sen- milleniene vil se på drømmelederen sin som deres rollemodell. De beskriver at rollemodellen er kompetent og dermed blir beskrevet som en ressurs. Basert på ansvarsfordelingen innen personal- og fag foretrekker sen- milleniene en leder som har ansvar for begge områdene, altså «2 in 1». Dette er gitt at leder ikke har ressurs og kapasitetsmangel for å følge opp begge ansvarsområdene. Dersom dette

ikke er tilfellet, er den fagspesialisten den som får mest respekt av sen- milleniene. Tillit og respekt blir ofte brukt om hverandre blant sen- milleniene. De kvinnelige informantene påpeker at de blir inspirert av de kvinnelige lederens evne til å vise omsorg og håndtere problemstillinger. De verdsetter kvinnelige ledere som mestrer å utøve en lederstil ved å være sitt sanne seg som er preget av følelser og styrker. Mens de mannlige informantene beskrev ikke lederen sin som inspirerende uavhengig av lederens kjønn. Dette understreker at de kvinnelige informantene setter pris på autentiske elementer, herunder *relasjonell åpenhet*. Videre understreker informantene at lederne på Siemens ikke oppfordrer for innovativ og kreativ måte å løse problemer på. Dermed beskriver sen- milleniene at *intellektuell stimulering* er nødvendig del i lederstilen til drømmelederen. Sen- milleniene kommer med forbedringsforslag og uttrykker sine meninger, men de føler leder ikke prioriterer dette da de heller prioriterer sine egne prosjekter. Dette har ført til at de ansatte ikke føler seg hørt og verdsatt. De understreker videre at dette ansvaret ikke kun ligger hos leder, men også er forårsaket av organisasjonsstrukturen. Sen- milleniene forklarer at den organisatoriske strukturen preger flere av besvarelsene.

Siemens sier de riktige tingene med hensyn til kompetanseutvikling og lederskap, men greier ikke å sette handling bak de fine ordene. Siemens er preget av ingeniører og en positiv «doer-innstilling» på det operative plan. Ledere skal være faglig operative og være ledere i tillegg, men greier ikke å få til fokus på det lederskapet som skal bringe Siemens inn i fremtiden. Dette skaper utfordringer for at lederne og ansatte skal oppnå det forventede forholdet mellom sen- milleniene og drømmelederen. Organisasjonen er åpen for å lytte, men den er ikke tilrettelagt til at sen- milleniene blir hørt. Oppmerksomhet er et stort behov for de yngre hvor de vil bli lagt merke til. Når de ikke blir lagt merke til eller verdsatt av leder og oppover i hierarkiet, vil sen- milleniene slutte å dele sine ideer, forbedringsforslag og meninger. Dette kan medføres til at de ikke føler seg respektert fordi man muligens oppfatter seg selv som «ikke viktig» av sin leder og organisasjon. Når de ikke føler seg som en del av en helhet, ender de opp med å miste motivasjonen. To av informantene var i oppsigelsestiden under intervjuene og årsaken var blant annet dette. Starten på to av åtte informanter kan være fortsettelsen på flere dersom leder og ledelsen ikke tar tak, ser og hører på hva sen- milleniene har å si. Sen- milleniene understreker at de ikke forventer at deres ideer må bli implementert i organisasjonen, men heller at de skal bli evaluert og tatt i betraktning ved beslutninger som omgår dem istedenfor å bli ignorert. Til tross for denne utfordringen

beskriver sen- milleniene at Siemens som bedrift preges av høy standard for etisk og moralsk atferd, og derfor mener det er en selvfølge at lederen også har det. Dette understreker at sen- milleniene verdsetter *internalisert moralsk perspektiv* som en viktig dimensjon hos drømmelederen.

*Individuell støtte* er en av de viktige dimensjonene sen- milleniene vektlegger. Kontinuerlig tilbakemeldinger og utvikling er to av de gjennomgående behovene blant sen- milleniene i Siemens. Suksess og det å oppnå sitt fulle potensial gjennom utvikling blir også verdsatt blant de. En utfordring dette kan skape i fremtiden er spørsmålet om de noen gang vil føle at de oppnår «suksess» eller om de når den destinasjonen de vil når de er så ambisiøse og fokuserer på personlig suksess. De stiller også høye krav til sin egen prestasjon, leder og ledelsen. De vil ha personlig suksess og de vil se at de er en viktig bidragsyter til bedriftens utvikling. Slik det er i dag klarer ikke bedriften å knytte dette behovet til suksess for bedriften slik at medarbeideren opplever at deres suksess er et viktig bidrag til bedriftens suksess. Hva de legger i suksess kan være individuelt, men om de vil føle det de utfører er «godt nok» kan skape ulemper på både personlig og karrieremessig. Dette kan skape psykiske, om ikke fysiske utfordringer som å føle seg «dårligere» enn andre med samme profil som har oppnådd noe man selv ikke klarer. De påpeker at det går fra et år til et annet, og leder har ikke tid til å bry seg om hverandre. Dette kan reflektere i at en del sliter med å leve opp til lederens og sine egne forventninger. Det er skjult at folk har det tøft, derfor blir det autentiske aspektet viktig for sen- milleniene. Dette kan også være hvorfor kontinuerlig forbedring, tilegne seg kompetanse og vekstmuligheter fremstår viktig blant de sen- milleniene. Informantene understreker behovet for åpenhet, rettferdighet og inkludering. De ønsker å være en del av en bedrift som preges av flat struktur. Sen- milleniene foretrekker en gartner med elementer av kompis figuren. Det betyr at lederen er dyktig i sitt fagfelt, tilrettelegger for personlig- og faglig utvikling på jobb, men er en tilstedeværende person som lytter til meningene og forslagene til sine ansatte. Sen-milleniene vil at de skal trives og få muligheten til å ha åpen dialog med leder uten å bli manipulert eller tullede før det blir useriøst. Det er en balanse som kreves av lederen. Det vil hjelpe ansatte med å forstå hvor meningsfull arbeidsoppgavene er og hva som kreves av dem, ikke minst en forventningsavklaring som de ønsker fra leder. Basert på besvarelsene til informantene, er det elementer av kommandant figuren hos dagens ledere, noe som ikke blir sett positivt på av sen- milleniene.



Ledere som viser sine styrker og svakheter og ikke minst er *selvbevisst* over dem blir sett opp til av sen- milleniene. Det at leder ønsker å forbedre seg er positivt for den yngre generasjonen. Dette skaper en trygt miljø for å kunne uttrykke seg og gjøre feil uten å få kjeft eller føle at de ikke mestrer. Videre blir lederen som legger frem et objektivt syn før beslutningstaking og samtidig deler og tar seg tid til å lytte på eventuelle forslag fra sine sen-millennier arbeidstakere sett opp til. Dette poengterer sen- milleniene at de får opplevd når leder inkluderer de i rekrutteringsprosesser av junior stillinger lik dem selv og hører på deres refleksjoner før eventuelle tilbud blir sendt til kandidaten. Dette understreker at *balansert informasjonsbehandling* foretrekkes hos lederstilen til drømmelederen. Oppsummert viser mine forskningsfunn at sen- milleniene forventer en lederstil som preges av transformasjonsledelse med elementer av autentisk ledelse.

Videre skal jeg oppsummere siste halvdel av problemstillingen: *«er den i overenstemmelse med funnene til Anderson m.fl. (2017)?*

Den transformativ lederstilen med elementer av autentisk lederstil er ikke i overenstemmelse med funnene til Anderson m.fl. (2017). Den er mer i overenstemmelse med funnene til Berntzen (2022). Hun har også sammenlignet funnene sine med Anderson m.fl. (2017) derfor har jeg sammenlignet mine funn med både Anderson m.fl. (2017) og Berntzen (2022).

Mine funne stemmer overens med funnene til Anderson m.fl. (2017) på enkelte områder. Økt individualisme, mindre interesse for å jobbe sammen, økt fokus på balanse mellom arbeid og privatliv stemmer med mine funn. De unge har et bekræftelsesbehov, søker vekstmuligheter med utfordrende arbeidsoppgaver og er villig til å bytte jobb dersom dette ikke blir tilfredsstillende av leder. Videre understreker Anderson m.fl. (2017) sine funn om at sen-milleniene er kravstore, utålmodige og er mindre interessert i å bli ledet av andre. Elementer av transformasjonsledelse styrer de fleste behovene og forventningene til sen- milleniene. De yngre arbeidstakerne støtter funnene til Anderson m.fl. (2017) om at lojaliteten overfor sin arbeidsgiveren øker hvis forventningene og verdiene blir verdsatt av leder og organisasjonen. De vil ha et klart bilde av organisasjons og avdelingens visjon og mål. De er sultne på kontinuerlig utvikling og stiller høye krav til sin egen prestasjon og leder om tilrettelegging for dette. Derfor stemmer det overens med Anderson m.fl. (2017) om at leder bør gi realistisk informasjon om kompensasjon og karriereveier på forhånd ettersom siden

sen- milleniene har urealistiske forventninger til karrierehopp. Hvis bedriften fortsetter å støtte seg på teorier om hvordan medarbeidere motiveres av prestasjon og felles høye kollektive mål, bommer de på motivasjonen til og det å beholde denne generasjonen, og utvikle og trekke til seg den kompetansen som Siemens vil trenge i fremtiden. Vi ser trenden av silent quitting som er et fenomen som beskriver akkurat dette (Bromark, 2022). Sen- milleniene vil se endringer og vekst mye raskere enn ledergenerasjonen, og derfor forventes det at lederne er innforstått med denne tankegangen til sen- milleniene. Videre stemmer mine funn med Anderson m.fl. (2017) med at individualismen hos sen milleniene kan reduseres gjennom sosiale sammenkomster, spesielt etter koronapandemien. I likhet med Anderson m.fl. (2017) er det nødvendig at ledere forstår hvorfor sen-milleniene oppfører seg slik de gjør og ikke generaliserer de med de eldre arbeidstakerne.

Til tross for likhetene er det ulikheter med Anderson m.fl. (2017) sine forskningsfunn. Sen- milleniene i Siemens er mindre motivert av ytre belønninger. De verdsetter anerkjennelse, faglig påfyll og konstruktive tilbakemeldinger fremfor ytre belønninger. I motsetning til Anderson m.fl. (2017) verdsetter sen- milleniene på Siemens det å jobbe sammen med andre kolleger og i grupper. De foretrekker å være en del av et felleskap og selv tilbakemeldinger ønsker de å motta for både egen og teamets prestasjon. Mine kvinnelige informanter fremstår som mer tålmodige fordi de verdsetter trivsel mer enn de mannlige informantene. Men dersom selv de ikke får tilfredsstillende utviklingsmulighetene slik de mannlige informantene vil, begynner nok begge kjønn å se seg etter andre jobber. Men det vil allikevel ikke være like raskt som Anderson m.fl. (2017) prefererer nå, men kan tillate seg i fremtiden dersom dagens hindringer fortsetter hos sen- milleniene i Siemens.

Mine forskningsfunn hadde flere ulikheter med Anderson m.fl. (2017) enn med Berntzen (2022). De fleste funnene til Berntzen (2022) stemmer overens med mine. De er også uenig med Anderson m.fl. (2017) på samme områder som mine funn. Den vesentlige forskjellen mellom mine og Berntzen (2022) sine funn er det økonomiske perspektivet noe som kan være på grunn av den organisatoriske konteksten. Profilen min som HR personell har tilgang til lønn og mulighet til å være med i lønns evalueringssamtaler med lederen deres. Dette kan ha virket som en trussel for sen- milleniene i intervju situasjonene. Det kan være årsaken til at ordet "lønn" eller begreper relatert til økonomiske insentiver ikke ble nevnt fra et

individperspektiv. Det kan tenkes at det å fremvise motivasjonen ovenfor høyere lønn tydelig i et intervju kan tolkes som et “negativt” aspekt til en HR personell som ikke kjenner informantene.

I likhet med Berntzens oppgave (2022) støttet mine forskningsfunn også påstanden om at «nyere teorier om ledelse vil ikke nødvendigvis tilfredsstillе alle behov og preferanser for den yngre generasjonen» (Berntzen, 2022: 54). Tross for likheter med dagens preg av ledelsesteorier som Anderson m.fl. (2017) har nevnt, blir resultatene påvirket av den norske konteksten.

### **5.1 Studiens implikasjoner for Siemens.**

Siemens jobber mer mot et menneskeorientert organisasjon, men dette stemmer ikke med det informantene poengterer i virkeligheten. Dette er et stort forbedringspotensialet for ledere og vite konsekvensene ved å ikke lytte på sine ansatte. Organisasjonen må derfor verdsette menneskeorienterte aktiviteter, blant annet bruke mer av Growth talks hensiktsmessig og samtidig bygge frem en *Empowered* kultur. Siemens preges av en arbeidskultur hvor hver ansatt er ansvarlig for sin egen læring og utvikling. Derfor kan dette være et utfordrende aspekt for unge, lite erfarne sen-millennier som oppsøker veiledning og tett oppfølging av leder. Det kan tolkes som om Siemens ønsker arbeidskraft, men hva med utvikling? Elementene innen Growth talks iverksetter forventningsbehovet informantene presenterer i funnene mine. Derfor er det et stort fokusområde. Selv om selskapet tilsies å tilrettelegge for kontinuerlig utvikling av sine ansattes kompetanse og henter samtidig inn ny kompetanse i takt med økende behov, kan ikke dette reflekteres i like stor grad i besvarelsene til intervjuobjektene.

Videre er Next47 er et annet fokusområde som vil interessere og ikke minst bidra til å tilfredsstillе utviklingsbehovet for de yngre arbeidstakerne. Det vil også bidra sen-millenniene med å få innblikk på innovasjonsaspektet og dermed bli stimulert for innovativ og kreativ problemløsning. Det lederne ikke har kapasitet til å gi sine engasjerte og sultne sen-millennier, kan Next47 hjelpe til med. Når organisasjonen har kompetente eldre kolleger, er dette tiden til å videreføre den kompetansen til de yngre, noe de også ønsker, før flere går i pensjonstilværelsen. En annen faktor som kan fremme den intellektuelle stimuleringen som

sen- milleniene ønsker er gjennom flere sosiale sammenkomster. Dette kan være noe lederne initierer da sen- milleniene, spesielt de som startet under pandemien ikke kjenner til hele organisasjonen. Lederen kan koble opp de som jobber med samme fagfelt eller har kjennskap til det på tvers av organisasjonen. Dette kan øke det kollegiale samarbeidet, kompetansedelingen og nettverket internt i Siemens, noe de også savner i dag. Sen- milleniene i Siemens forventer mer nå enn for 40 år siden. De føler det er mye generell tankegang i Siemens at man skal bli værende i Siemens i 40 år kun basert på at Siemens er en anerkjent og lojal bedrift. Slik er det kanskje ikke lenger. På grunn av den høye gjennomsnittsalderen som tilsier at bedriften har flere eldre enn yngre, viser det hvorfor flere av de eldre ikke har byttet jobb, mens de yngste har mer gjennomtrekk. De understreker at flere i Siemens har sluttet siden de startet, og ved å høre litt med dem om hvordan de har det spesielt kollegialt, forteller sen- milleniene at det virker veldig hyggelig, noe som lokker dem litt. Da lurer de på om det er verdt å bli værende i Siemens. De forventer ikke at det skal være dårligere hos Siemens enn på arbeidsplasser, noe informantene føler Siemens gjør. Sen- milleniene mener årsaken til at dette ikke har blitt prioritert ikke bare er lederens feil, men også organisasjonsstrukturen og kulturen i Siemens. Derfor er ikke dette grepet noe bare ledere må gjøre, men ledelsen må implementere endringer som tilrettelegger for å bygge et godt nettverk for alle i Siemens. Så dersom det ikke blir gitt anerkjennelse, eksponert for sosiale miljøer, utvikling eller fellesskapsfølelse hos Siemens, søker sen- milleniene heller en annen jobb med andre belønninger.

Siemens AS angir seg som en attraktiv arbeidsgiver blant ingeniørstudentene i Norge som blant annet fokuserer på bærekraft, digitalisering og teknologi og har dermed blitt «årets klatrer» på Universum Rapporten i år. (Universum, 2022). Siemens AS som organisasjon har teknologien og digitaliseringen som er et sterkt interesseområde for sen- milleniene som har oppdratt med det, men på grunn av å ikke bli tilfredsstilt på personlig plan, kan det oppstå utfordringer for Siemens som høy turnover og miste sin attraktivitet på sikt, dersom bedriften ikke gir noe mer enn undertegnelsen om at de er en teknologibedrift.

Siden sen- milleniene påpeker å ikke ha samme perspektiv på visjonen før oppstart og utover arbeidsforholdet, kan det være nyttig å ta mer tak i onboardingprosessen fra kontrakten er signert til ansatte er «selvstendige» nok i rollen. Losnedahl og Valle (2022) skriver i Dagens

Næringsliv at forskningen deres viser til at arbeidsgivere må fokusere på god «onboarding», altså introduksjonsprogrammet. Det kan tenkes at det er en fordel hvis dette prioriteres før de nyansatte har sin første arbeidsdag for å oppnå suksess. Dette innebærer da å selv ha oversikt over hvordan man skal onboarde den nyansatte fra å bestille utstyr, administrativ oppfølging, lage tydelige introduksjonsplan for det første året. Visjonen og målene bør være en del av planen slik at ansatte ser den ofte jo mer de går inn i rollen og dermed får en bedre forståelse av hensikten med arbeidsoppgavene. Introduksjonsplanen bør markeres etter tre- seks- og ett år i rollen. Da kan leder og ansatte se tilbake på prestasjonene og forbedringsområdene basert fra samme utgangspunkt. Denne planen bør prioriteres og inkludere hvor ofte leder og ansatte skal ha oppfølgingssamtaler også. De kan for eksempel starte opp med jevnligere samtaler de første tre månedene og deretter færre og øke ved behov. En viktig oppgave for begge parter her er å bruke disse oppfølgingsmøtene og planen etter egen nytte og som et støtteapparat. Dersom leder og/eller ansatt ikke forbereder seg til samtalen, snakker om irrelevante temaer, kan all planlegging av planen og onboardingsprosessen bli meningsløst. Siemens AS har noen onboardingmaler, men basert på refleksjonene til sen-millenniene i Oslo, kan det tenkes at de ikke har blitt brukt godt nok, og må mulig revideres eller benyttes på en annen måte. Derfor kan det å lage introduksjonsplan sammen med dagens sen-millennier være nyttig ved ansettelse av fremtidige sen-millennier eller generasjon Z arbeidstakere. Det kan tenkes at planen ikke nødvendigvis trenger å være så detaljerte da det kan oppstå uforutsigbare situasjoner, men heller være en viss pekepinn som kan hjelpe leder med oppfølging sammen med ansatte. Dette kan gi sen- millienniene innblikk på hvilken retning skipet er tenkt å gå og derfor kan dette være en faktor for å redusere misnøyen sen-millenniene har ovenfor lederens oppfølging i dag.

For å gi leder mer kapasitet til å følge opp sine ansatte, kan det tenkes at det å ansette flere ressurser og bedre fordeling av ansvarsområder være til hjelp for å oppfylle kravene til sen-millenniene. Det vil være hjelpsomt for leder med å skape mer tid til sine ansattes utvikling prioritere blant annet arbeidsoppgavene til personallederen i tillegg til andre behov. Det å være personalleder må bli like viktig som å skape økonomiske og operative resultater, lederne må få rom for å være «good people» ledere og bli belønnet for å få det til. Det må settes krav som gjenspeiler seg i belønning, som for eksempel bonus, ellers vil det ikke skje noe endring her. Siden det er en felles tolkning om at det er mangel på ressurser som også har

medført til flere oppsigelser kan det være andre faktorer som skyldes denne ressursmangelen. Det kan være konsekvens av koronapandemien dermed permittering, nedgang i kundebase og lignende. Men en annen faktor kan også være fordi dagens arbeidsmarked er tøff og kampen om talentene er større enn noen gang. Losnedahl og Valle (2022) understreker at sammenlignet med fjorårets søkere er det 50% færre til tross for at antall ledige stillinger stiger. Det vil si at søkere har flere tilbud på bordet, noe som medfører at organisasjonen må jobbe mer med å tiltrekke seg de gode og aktuelle kandidatene. Dette gjør det utfordrende for lederne å prioritere rekruttering av nye, «pleie» sine nåværende sen-millennier, være innforstått med forventningene de stiller, og opprettholde egne prosjekter og andre oppgaver som rollen deres krever. Sett fra det ståstedet må organisasjonen gjøre organisatoriske endringer, bidra mer med Employer branding og gjøre sitt beste for å ikke miste sine nåværende sen-millennier, samtidig spørre om hjelp til å tiltrekke seg nye. En mulig ulempe som også kan oppstå dersom organisasjonsstrukturen ikke tar hensyn til arbeidskapasiteten til leder, er at lederne ser etter nye muligheter som tar vare på deres psykiske og fysiske helse.

Selv om Siemens kulturen preges av «frihet under ansvar» konseptet gjennom New Normal, føler sen- milleniene på Siemens at den tillitsbaserte lederstilen reduseres når lederne ikke lever opp til forventningene deres. Det å være mer «på» som i å ta mer initiativ til samtaler, informere ansatte etter leder- og avdelingsmøter om eventuelle endringer i bedriften selv om det ikke nødvendigvis omgår sen-milleniene kan bidra til å få mer innblikk i den visjonen lederne i organisasjonen drives av. Det vil vise sine ansatte at selv om man ikke er fysisk tilstede på kontoret, så er man ikke glemt. Dette kan gi et mer positivt bilde av leder og fremme rollemodellen som sen-milleniene søker etter.

Den skjeve kjønnsfordelingen kan også være et viktig fokusområde for Siemens AS. De ulike forventningene kvinner og menn har for sin leder kan være nødvendig å ta til vurdering. Den eldre bølgen vektlegger andre verdier enn den yngre generasjonen, som kan skape generasjonsgapet mellom ansatte og leder. Alder- og kjønnsforskjellen kan være avgjørende for hvorfor de kvinnelige informantene ikke har det fortrolige forholdet til sin leder som de ønsker. Det er flere menn i Siemens, noe som naturligvis også utgjør majoriteten av lederrollene (Årsrapport, 2021). Det å ta aktive grep for å tiltrekke seg flere kvinner, gi muligheten til flere kvinnelige lederroller, og skape mer bevissthet rundt kjønnsforskjellene

på ledernivå kan bidra til å skape forståelse ovenfor forventningene. Det vil også motivere flere kvinnelige ansatte til å bli værende i en organisasjon som gir muligheter til kvinner på lik linje med menn. Dette vil også øke kvinneandelen i dagens mannsdominerende organisasjon. Dagens kvinnelige sen-millennier ser på de kvinnelige ledere som viktige rollemodeller da de selv ønsker å bli en leder som viser omsorg og samtidig håndterer ulike problemstillinger på en overbevisende måte. Det kan være fordi det er en underliggende faktor om at Siemens AS som organisasjon ikke blir oppfattet som en bedrift som verdsetter de mellommenneskelige egenskapene slik de sier at de gjør i dag. Rekruttering preget av fokus på mangfold og kjønnsbalansert søkermasse kan svekke denne forskjellen. Ved å skape mer forståelse ovenfor de ulike behovene, spesielt hos de mannlige lederne da det er flest av de, kan bringe frem et bedre og forståelig forhold til de kvinnelige sen-millenniene og deres syn på lederskap. *Diversity* konseptet hos Siemens må utvikles og fokuseres mer det gjør i dag.

Det kan tenkes hvorfor ledere skal gjøre «alt». Det kan være det å tilfredsstille sen-millennienes forventninger som å tilrettelegge det sosiale, tett oppfølging, utvikling, tilbakemeldinger og lignende. Men på grunn av det tøffe arbeidsmarkedet med å få tak i gode ressurser, kapasitet- og ressursmangel på jobb er den eneste muligheten å ikke miste flere og tiltrekke seg nye. Lederrollen er derfor krevende, og ser ikke ut til å bli en mindre krevende jobb på sikt. Derfor er det et stort behov for å forstå hvilken lederstil som passer den yngre arbeidstakergruppen som stormer inn. Ifølge Bersin m.fl. (2022) har bedriftenes læringsmarked aldri virket så levende og sunt, da bedrifter desperat trenger å omskolere og omplassere arbeidere, og lærings- og utviklings markedet reagerer raskere enn noen gang. De yngre, motiverte arbeidstakerne er klare for å ta til seg all læring som mulig, mens dette kan være en lengre tilvenningssak for en «eldre» leder generasjon og et stort konsern med flere ledd.

Jeg håper denne oppgaven har bidratt til å få et bedre bilde av hva sen-millenniumsgenerasjonen foretrekker hos sine ledere fra et organisatorisk perspektiv. Men det er viktig å huske at denne generasjonen former *morgendagens lederstil!*

## 5.2 Fremtidig forskning

Alle informantene var fra Siemens i Oslo, så det er ikke veldig mange, men nok til å få et representativt utvalg fra ansatte i Oslo. Derfor kan det være interessant å få flere data fra andre lokasjoner i Norge, og ikke minst utføre flere studier i organisatoriske miljøer for å få støtte for den kulturelle betydningen. Det er ulike forventninger hos en norsk leder, fra norske ansatte, sammenlignet med amerikanske. Det kan være interessant å forske på om de med minoritetsbakgrunn i norske bedrifter har de samme forventningene til sin norske leder som de etnisk norske ansatte. Det er rett og slett for å se om kultur har en annen betydning. En annen interessant vinkel kan være å forske på ulikhetene mellom hvilken lederstil arbeidstakerne fra østlige, u-land er i kontrast med vestlig I-land.

I fremtiden vil både sen- millenniumsarbeidstakere jobbe med ledere fra samme generasjon, noe som allerede har startet. Ingen av min informantgruppe hadde ledere som tilhørte samme generasjon, men det er absolutt et viktig forskningsfokus i fremtiden da generasjon Z arbeidstakerne kommer inn i arbeidslivet. Forskning viser at millennium lederne har det muligens lettere å håndtere den yngre arbeidstakergruppen på jobb enn de eldre gjorde med dem da dette forårsakes av at de har flere egenskaper som er overensstemmende. Det gjelder fra å prioritere kompetanseheving, mestre utfordrende arbeidsoppgaver for å nevne noen (Bridges, 2015). Videre viser den til at generasjon Z preges av transformasjonsledelse, men dette er heller ikke basert på norsk befolkning eller kontekst (Gabrielova, Buchko, 2021). Derfor vil det være interessant å undersøke om forskningen stemmer for norsk kontekst, eller om den varierer slik Anderson m.fl. (2017) sine funn gjorde med mine. Generasjon Z er mer eksponert for et mer teknologisk verden fra en tidligere alder sammenlignet med sen-millenniene (Gabrielova, Buchko, 2021). Det kan derfor også være ulikheter ved preferanser i lederstil. Det kan antas at den amerikanske kulturen preger mer av hverdagen til generasjon Z i Norge da de fra ung alder blir eksponert for kjendiser og influencere gjennom sosiale plattformer. Derfor kan fremtidig forskning gi innblikk i om transformasjonsledelse er preferansen eller om det fortsatt er behov for autentiske elementer slik sen-millenniene på Siemens i Oslo foretrakk. Hvilke forventninger som stiller til morgendagens lederstil utvikler fra deres erfaring som ansatt, om hva de vil ta med seg videre og ikke (Gabrielova, Buchko, 2021). Derfor kan det være interessant å forske på om den lederatferden som sen- millienniene



på Oslo opplever, er en lederstil som de vil videreføres, og samtidig undersøke konsekvenser av denne type lederstil.

Koronapandemien har lært oss masse, hvor organisasjonen har blitt mer fleksibel gjennom New normal ordningen, mer digital enn noen gang, men det vil bli vanskeligere med konkurransedyktig arbeidsmarked, inflasjon og en svært dyktig og voksende arbeidsstyrke (Bersin m.fl., 2022). Derfor er det nødvendig at organisasjonen og ledere er innforstått med at lederskap ikke kan gjennomføres som tidligere. Slik informantene påpeker bør de yngste arbeidstakerne ha en leder som inkluderer når man skal og lede når man må. Effektivt og kollaborativt lederskap med lederens ferdigheter og personlighet som samsvarer med situasjonen kan tenkes som veien fremover. Ledelse er i endring, og vil endre seg mer over tid.

Ahn M.J., Ettner L.W. (2014). Are Leadership Values different across generations?: A comparative Leadership analysis of CEOs v. MBAs. *The Journal of Management Development; Bradford* 33(10), 977-990. DOI:10.1108/JMD-10-2012-0131

Alvesson, M., Spicer, A. (2010). *Metaphors We Lead By: Understanding Leadership in the Real World*, Taylor & Francis Group, London. Hentet fra: ProQuest Ebook Central.

Alvesson, Mats. (2017). *Jubileumskurs: Varför dominerar okritisk tanken på jobbet?* Lund University. Hentet 29. oktober 2021, fra:  
<https://www.youtube.com/watch?v=41bOKzltrkc>

Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse?* (2. utgave). Universitetsforlaget AS.

Andersen, J.A. (2011) *Ledelsesteorier*. Bergen: Fagbokforlaget.

Babyboomere. (2019, 20.november). I *Wikipedia*.  
<https://no.wikipedia.org/wiki/Babyboomere>

Baldonado, A.M. (2017). Leadership and Gen Z: Motivating Gen Z Workers and Their Impact to the Future. *International Journal of Managerial Studies and Research* 6 (1), 56-60  
DOI:[10.20431/2349-0349.0601008](https://doi.org/10.20431/2349-0349.0601008)

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2.utgave). New York Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Bejtkovský, Jiří (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness* 4 (6) 105-123. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>

Berkup, (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life, *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5 (19), 218-229, DOI:10.5901/mjss.2014.v5n19p218

Bersin, J., (2022, 25.oktober) *Josh Bersin - Industry Analyst and Thought Leader*. Josh Bersin. <https://joshbersin.com/josh-bersin-biography/>

Berins, J., Enderes, K., Mertens, J., Nangia, N. (2022). *HR Predictions for 2022*. The Josh Bersin Company. Lastet ned fra: <https://joshbersin.com/hr-predictions-for-2022/>

Bertnzen, M. (2022). *Fremtidens arbeidsliv: En kvalitativ studie av generasjon Z: Foretrukken lederstil og motivasjonsfaktorer*. [Masteroppgave]. Norges arktiske universitetet.

Bridges, T. (2015, 19.august). *5 Ways The Workplace Needs To Change To Get The Most Out Of Generation Z*. <https://www.fastcompany.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>

Bromark, S. (2022, 29. August). *Skulk med stil*. Dagsavisen. <https://www.dagsavisen.no/debatt/kommentar/2022/08/29/skulk-med-stil/>

Buckley, R., Beu D., Novicevic, M., Sigerstad, T. (2001) Managing Generation Next: Individual and Organizational Perspectives, *Review of Business*, 22(1/2), 81-85.

Chrzanowska, J. (2002). *Interviewing groups and individuals in qualitative market research*. Thousand Oaks, CA: Sage

Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2006). The supervisor and generational differences. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict* 11, 19–22

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. DOI 10.1007/s10869-012-9259-4

- Fleschner, S. (2007) Counseling Across Generations: Bridging the Baby Boomer, Generations X, and Generations Y gap. *Counselling Outfitters*. 130-148
- Gardner, W. L., Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations*. (9. edition.). Pearson Education.
- Gabrielova, K., Buchko, A.A., (2021) Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons* 64(4), 489-499, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Generasjon X. (2021, 18. september). I *Wikipedia*.  
[https://no.wikipedia.org/wiki/Generasjon\\_X](https://no.wikipedia.org/wiki/Generasjon_X)
- Glasø, L., Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Haga, M.B. (2017). Systemrettet arbeid i barnehagen med PPT som kompetansemiljø; En fokusgruppestudie [Masteroppgave, Universitet i Stavanger] Unit.  
[https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2453363/Haga\\_MayBritt.pdf?sequence=1](https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2453363/Haga_MayBritt.pdf?sequence=1)
- Heather J. Anderson, John E. Baurb, Jennifer A. Griffith c, M. Ronald Buckley. What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation (2016)
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utgave). Høyskoleforlaget.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Kleven, T.A. (red.). (2014). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolking og vurdering*. (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Gyldendal
- Lai, L. (2016, 12.mai) *Generasjonsmyten*. BI. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/04/generasjonsmyten/>

Losnedahl, K.S, Valle, B. N (2022, 25. september). *Slik unngår du å miste nyansatte*. Dagens Næringsliv. <https://www.dn.no/innlegg/arbeidsliv/ledelse/rekruttering/slik-unngar-du-a-miste-nyansatte/2-1-1300817>

Milkman, R. (2016). A new political generation: Millennials and the post-2008 wave of protest. *American Sociological Review* 82(1), 1–31.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0003122416681031>

Nilstun, C. (2021 7. November). Generasjon. I *Store norske leksikon*.  
<https://snl.no/generasjon>

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory & practice*. Los Angeles: Sage.

Rudolph, C.W., Zacher, H. (2017) Considering Generations From a Lifespan. *Work, Aging and Retirement* 3(2). 113–129, <https://doi.org/10.1093/workar/waw019>

Sheahan, P. (2006). *Generation Y: Thriving and Surviving With Generation Y at Work* (2.utg.). Hardie Grant Books

Siemens. (2022). *Om oss*. Hentet 1. oktober 2022 fra  
<https://new.siemens.com/no/no/siemens-i-norge/om.html>

Siemens. (2022). *Digital Industries*. Hentet 1.oktober 2022 fra  
<https://new.siemens.com/global/en/company/about/businesses/digital-industries.html> .

Siemens. (2022). *Smart Infrastructure* Hentet 1.oktober 2022 fra  
<https://new.siemens.com/global/en/company/topic-areas/smart-infrastructure.html>

Siemens. (2022). *Siemens Mobility*. Hentet 1.oktober 2022 fra  
<https://www.mobility.siemens.com/global/en/company/about-us.html>

Siemens Healthineers. (2022). *Siemens Healthineers*. Hentet 1.oktober 2022 fra  
<https://www.siemens-healthineers.com/company>

Siemens. (2022). *Financial Services*. Hentet 1.oktober 2022 fra  
<https://new.siemens.com/global/en/company/about/businesses/financial-services.html>

Siemens. (2022). *Portfolio Companies*. Hentet 1.oktober 2022 fra <https://new.siemens.com/global/en/company/about/businesses/portfolio-companies.html>

Siemens. (2022). *Global Business Services*. Hentet 1.oktober 2022 fra <https://new.siemens.com/global/en/products/services/gbs.html>.

Siemens (2021) *Årsrapport*. Hentet 31.august 2022 fra [www.siemens.com/årsrapport](http://www.siemens.com/årsrapport)

Siemens. (2022). *Siemens Real Estate*. Hentet 1.oktober 2022 fra <https://new.siemens.com/global/en/company/about/businesses/real-estate.html>

Siemens Advanta. (2022). *Siemens Advanta*. Hentet 1.oktober 2022 fra <https://www.siemens-advanta.com/>

Siemens Gamesa (2022). *Siemens Gamesa*. Hentet 1.oktober 2022 fra <https://www.siemensgamesa.com/en-int/about-us>

Siemens Energy (2022). *Siemens Energy*. Hentet 1.oktober 2022 fra <https://www.siemens-energy.com/global/en/company/about.html>

Stein, J. (2013. 20. Mai). *Millennials: The Me Me Me Generation*. Time. <https://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>

Twenge, J.M., & Campbell, W. K. (2008). Increases in positive self-views among high school students birth-cohort changes in anticipated performance, self-satisfaction, self-liking, and self-competence. *Psychological Science*, 19, 1082–1086.

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face Of The Employees- Generation Z And Their Perceptions Of Work (A Study Applied To University Students), *Economics and Finance* 26, 476 – 483

Academic Work (2022). *YPAI Guide- Slik blir du en attraktiv arbeidsgiver (Young Professional Attraction Index)*. Hentet 23.09.22 fra <https://www.academicwork.no/bedrifter/last-ned-ypai-guide-2022>

Øia, T. & Vestel, V. (2014). Generasjonskløfta som forsvant: Et ungdomsbilde i endring. *Tidsskrift for ungdomsforskning*, 14(1), 99–133.

<https://doaj.org/article/c01af8c8f09c407dbd25de5166f91703>

Universum. (2022). *The Most Attractive Employers in Norway*. Students 2021.

## Vedlegg 1

### **Vil du delta i forskningsprosjektet ”Morgensdagens lederstil”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvilken lederstil som foretrekkes av den yngre millennium generasjonen hos Siemens AS. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med oppgaven er å vite hvilken lederstil som foretrekkes av sen-millenniumsgenerasjonen hos Siemens AS.

Problemstillingen vår er:

*«Hvilken lederstil forventer sen-millenniums generasjonen at lederne ved Siemens AS skal utøve og er den i overensstemmelse med funnene til Anderson mfl. (2017)?*

Derfor trenger jeg å samle inn data for masteroppgaven. Opplysningene skal ikke brukes til noe annet formål.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er valgt ut ifra å oppfylle kriteriene om å tilhøre sen-millenniumsgenerasjonen (født mellom 1994-1999), være en arbeidstaker, og jobbe hos Siemens AS med maks fem års arbeidserfaring.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Datainnsamlingen vil skje gjennom intervju, hvor det vil være opplysninger om alder, arbeidsplass, arbeidssituasjon og din refleksjon rundt lederstilen du foretrekker. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet.



### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til din arbeidsgiver.

### **Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun jeg som skriver masteroppgaven som behandler opplysningene. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data og vil være kryptert utilgjengelig for andre. Du som informant vil ikke bli gjenkjent i oppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er desember 2022. Alle personopplysningene og opptak vil ved prosjektslutt bli slettet.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Tromsø har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Turid Moldenæs ved Universitet i Tromsø. E-post: [turid.moldenes@uit.no](mailto:turid.moldenes@uit.no)
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold , [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

-----  
-

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Morgendagens lederstil*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Med vennlig hilsen

Turid Moldenæs

(veileder)

Tharani Thavapalan

(Student)

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *”Morgensdagens lederstil”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvilken lederstil som foretrekkes av den yngre millennium generasjonen hos Siemens AS. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med oppgaven er å vite hvilken lederstil som foretrekkes av sen-millenniumsgenerasjonen hos Siemens AS.

Problemstillingen er er: *«Hvilken lederstil forventer sen-millenniums generasjonen at lederne ved Siemens AS skal utøve og er den i overenstemmelse med funnene til Anderson mfl. (2017)?*

Derfor trenger jeg å samle inn data for masteroppgaven. Opplysningene skal ikke brukes til noe annet formål.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du dette skrivet?**

Utvalget er valgt ut ifra å oppfylle kriteriene om å tilhøre sen-millenniumsgenerasjonen (født mellom 1994-1999), være en arbeidstaker, og jobbe hos Siemens AS med maks fem års arbeidserfaring. Dere får dette skrivet fordi deres ansatte er utvalget i prosjektet og de forteller om din lederstil i intervjuet.

## **Hvilke opplysninger registreres om meg?**

Datainnsamlingen vil skje gjennom intervju, hvor det vil være opplysninger om ansattes syns på lederstilen til drømmelederen deres hvor arbeidssituasjon og leders lederatferd vil bli spurt. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet.

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til din arbeidsgiver.

## **Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun jeg som skriver masteroppgaven som behandler opplysningene. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data og vil være kryptert utilgjengelig for andre. Du som informant vil ikke bli gjenkjent i oppgaven.

## **Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er november 2022. Alle personopplysningene og opptak vil ved prosjektslutt bli slettet.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Tromsø har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Turid Moldenæs ved Universitet i Tromsø. E-post: [turid.moldenes@uit.no](mailto:turid.moldenes@uit.no)
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold , [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

---

### **-Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Morgendagens lederstil*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- at min ansatt kan gi opplysninger om lederatferden til prosjektet – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av leder, dato)

Med vennlig hilsen

Turid Moldenæs

(veileder)

Tharani Thavapalan

(Student)

## INTERVJUGUIDE

### **Innledende spørsmål:**

1. Hvor gammel er du?
2. Hva er du utdannet som?
3. Hvor lenge har du jobbet i Siemens AS?
4. Hva er dine arbeidsoppgaver?
5. Hvor gammel er lederen din?
6. Jobber du tett med lederen din?
7. Hvor lenge har han/hun jobbet i organisasjonen?

### **Hoveddel:**

1. Hvordan vil dere beskrive drømmelederen?
2. Har dere et eksempel på en leder som utfører en god jobb og hvorfor? (nevn andre enn deres egen leder)
3. Hvilke lederegenskaper oppfatter dere som negative og hvorfor?

### **Autentisk ledelse:**

4. *Selvbevissthet:*
  - a. Er det viktig for dere å ha en leder som er selvbevisst og ydmyk? (kunnskap om egne styrker og forbedringspotensialer) i så fall hvorfor?
  - b. Hvordan vil du beskrive at andre ser lederen din? Kom med eksempler.
5. *Åpenhet:*
  - a. I hvilken grad av åpenhet viser lederen overfor andre, og gir dem en mulighet til å være åpne med sine ideer, utfordringer og meninger? Er det uavhengig av setting?
6. *Etisk/moralsk:*
  - a. I hvilken grad setter lederen en høy standard for moralsk og etisk oppførsel?
7. *Balansert behandling:*

- a. I hvilken grad innhenter lederen tilstrekkelige meninger og synspunkter før han/hun tar viktige beslutninger?

Transformasjons ledelse:

8. *Idealisert innflytelse:*

- a. Vil du si at din leder er en de ansatte kan se opp til og respekterer?  
Hvorfor/hvorfor ikke?
- b. Hva skal til for at en leder skal få din tillit?

9. *Inspirerende motivasjon:*

- a. Vil du si at visjonen til lederen motiverer deg til å nå fremtidige mål?
- b. Er lederen din inspirerende?

10. *Intellektuell stimulering:*

- a. I hvilken grad stimulerer lederen for at du utfører arbeidet ditt og løser problemer på en innovativ og kreativ måte?

11. *Individuell støtte:*

- a. I hvilken grad er det viktig for dere å bli sett av lederen på arbeidsplassen (bekreftelsesbehov)? Kan dere komme med noen eksempler. (f.eks. ros, anerkjennelse, konstruktive tilbakemeldinger, etc.)
- b. Hvordan kan en leder tilrettelegge for personlig vekst, bedre prestasjon samt utvikling på arbeidsplassen?

12. Hvordan vil du si din leder har tilpasset lederstilen sin ovenfor en yngre arbeidstaker generasjonen?

13. Hvilke forventninger har du til din leder for at du skal ønske å bli værende i organisasjonen?

14. Hvordan vil du beskrive lederen din?

- a. Kompis? lederen som er opptatt av at de ansatte skal ha det bra, føle seg vel og trives).
- b. Gartner/Coach (lederen som er opptatt av at de ansatte skal få utvikle sitt fulle potensial)
- c. Annet?

**Avsluttende spørsmål:**

15. Noe annet du har lyst til å tilføye?

## Vedlegg 4

### Vurdering av NSD og godkjenning

Referansenummer	Type	Dato
406282	Standard	21.10.2022

#### Prosjektittel

Masteroppgave høsten 2022

#### Behandlingsansvarlig institusjon

UIT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

#### Prosjektansvarlig

Turid Moldenæs

#### Student

Tharani Thavapalan

#### Prosjektperiode

01.08.2022 - 01.11.2022

#### Kategorier personopplysninger

Alminnelige

#### Rettslig grunnlag

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 01.11.2022.

[Meldeskjema](#)

#### Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

#### VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemalieferandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!



