

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidater: Eskil Hagen

Anders Bjerk

Mats Fredrik Oehmichen Alnæs

En bransje preget av gjennomtrekk

- En studie om hvordan redusere turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen

Dato: 26.05.2021

Totalt antall sider: 102

Abstract

The purpose of this master's thesis is to investigate how to reduce the high degree of turnover amongst younger employees in the IT-industry. To investigate this, a qualitative case study was conducted by interviewing six younger employees who have recently chosen to change jobs. We also interviewed two industry leaders to get their perspectives on the topic. The data material was obtained through in-depth interviews where we asked open-ended questions within theoretical topics such as job satisfaction, management, and organizational culture. But we also let the informants talk freely about why they wanted to change jobs.

Findings in the study show that what triggers younger employees to initiate a job change is when they get a shock, which is the moment where something they may have felt over time reaches the point where they take action to initiate a voluntary job change. Among our informants, there was a predominance of negative shocks, such as dissatisfaction in the existing organization or position, as opposed to positive shocks where something attractive in another organization triggers the job change.

Although the informants have all recently changed jobs, they describe their job satisfaction in the job they chose to leave as satisfactory. Findings further show that the cause of shock and initiation of a job change can be organizational culture, where the industry creates an attractive and inclusive culture when new employees first join the company, while the values and initiatives fade over time so that some younger employees feel disconnected from the culture.

Another clear cause of shock in our findings is management. Leadership is found important for reducing turnover and what we find is that transformational leadership is a leadership style that seems to have a positive effect. In addition, it is important that managers are proficient at giving recognition and that they establish trust with the younger employees. With such a leadership style and a positive presence of trust and recognition, we see that a leader has the potential to reduce turnover.

Sammendrag

Denne masteroppgavens formål er å undersøke hvordan den høye graden av turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen kan reduseres. For å undersøke dette er det utført en kvalitativ casestudie av seks yngre arbeidstakere som nylig har valgt å skifte jobb, samt to ledere i bransjen for å få deres perspektiver på tematikken. Datamaterialet ble innhentet gjennom dybdeintervjuer der vi stilte åpne spørsmål innenfor teoretiske temaer som jobbtilfredshet, ledelse, og organisasjonskultur, men også ved å la informantene prate fritt om hvorfor de ønsket å skifte jobb.

Funn i studien viser hva som trigger yngre arbeidstakere til et jobbskifte. Det oppstår et sjokk, som er det øyeblikket der noe de kan ha følt på over tid utvikler seg til å bli et frivillig jobbskifte. Blant våre informanter var det mest negative sjokk, som misnøye i eksisterende organisasjon eller stilling, men også noen positive sjokk der noe attraktivt hos en annen organisasjon trigger jobbskiftet. Selv om informantene alle nylig og frivillig har skiftet jobb, beskriver de jobbtilfredsheten sin i jobben de valgte å forlate som tilfredsstillende.

Funn viser videre at årsak til sjokk og initiering av et jobbskifte kan være organisasjonskultur, der bransjen legger opp til en attraktiv og inkluderende kultur når nyansatte starter opp, mens verdiene og tiltakene visner bort over tid slik at enkelte yngre arbeidstakere føler seg frakoblet fra kulturen.

En annen tydelig årsak til sjokk i våre funn er ledelse. Ledelse kommer frem som betydelig for å redusere turnover og hva vi finner er at transformasjonsledelse er en lederskapsstil som virker å ha en positiv effekt. I tillegg er det viktig at ledere er dyktige på anerkjennelse og at de etablerer tillit med de yngre arbeidstakerne. Med en slik lederskapsstil og positiv tilstedeværelse av tillit og anerkjennelse ser vi at en leder har forutsetninger for å redusere turnover.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av tre forfattere som avslutning på studiet MBA i ledelse ved Nord Universitet. Det har vært tre lærerike men utfordrende år, da vi har sjonglert samlinger, eksamener, fulltidsjobber, familie og pandemi, men vi kom oss omsider til mål vi og som mange andre før oss har gjort.

Vi kommer fra tre ganske ulike bakgrunner og karrierer, men hva vi har til felles er at vi alle relativt nylig har ervervet lederansvar. Vi finner alle ledelsesfaget spennende og supplerte hverandre tidlig med ulike faglige innsynsvinkler som ga et godt grunnlag samt nysgjerrighet for oppgaven.

Vår oppgave undersøker hvordan redusere den høye graden av frivillige jobbskifter blant unge i IT-bransjen, ved å se på hva som trigger jobbskifter og hva som kan gjøres for å beholde arbeidstakere. Temaet kom tidlig opp i prosessen med å identifisere problemstilling da dette er noe som både er erfart og observert blant oss personlig.

Det er mange som skal ha takk for at vi kom i mål med oppgaven. Takk til alle engasjerte informanter, tålmodige familiemedlemmer, lærerike forelesere og vår utmerkede veileder Marianne Terese Steinmo for veldig god veiledning når vi som mang en gang gikk litt i stå. Tusen takk alle sammen!

Oslo, 20. mai 2021

Eskil Hagen

Anders Bjerck

Mats Fredrik Oehmichen Alnæs

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figuroversikt	vi
Tabelloversikt	vi
Vedleggoversikt	vi
1.0 Innledning	1
2.0 Teori	4
2.1 Turnover som fenomen	4
2.1.1 Hvorfor er det viktig å hindre turnover?	4
2.1.2 Årsaker til turnover	5
2.2 Organisasjonskultur	10
2.2.1 Organisasjonskulturelle utfordringer	11
2.2.2 Sammenheng mellom organisasjonskultur og turnover	13
2.3 Betydning av ledelse for å hindre turnover	15
2.3.1 Transformasjonsledelse	15
2.3.2 Annerkjennelse	16
2.3.3 Tillit	17
3.0 Metode	19
3.1 Forskningsdesign	20
3.2 Utvalg	20
3.3 Datainnsamling	23
3.3.1 Utforming av intervjuguide	24
3.3.2 Gjennomføring	25
3.4 Analyse av data	25
3.5 Validitet og Reliabilitet	27
3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker og etiske problemstillinger	28
3.7 Kritisk refleksjon av metodiske valg	30
4.0 Empiriske funn	31
4.1 F1: Hva trigger yngre arbeidstakere i IT-bransjen til et frivillig jobbskifte?	31
4.1.1 Triggerårsaker for turnover	31
4.1.2 Ny arbeidsgiver gir rom for spesialisering og utfordring	32
4.1.3 Ønske om å bli sett og utvikle seg	34
4.1.4 Redusere stress	35
4.1.5 Belønning, goder og jobbtfredshet	35
4.1.6 Harmoni mellom personlige og arbeidsmessige verdier	37
4.2 F2: Hvordan kan det tilrettelegges for en organisasjonskultur hvor yngre arbeidstakere i IT-bransjen beholdes?	39
4.2.1 Integrering av arbeidstakere i organisasjonskulturen	39
4.2.2 Forventninger og arbeidsmetodikk	41

4.2.3 Subkulturer	42
4.2.4 Konflikter	44
4.3 F3: Hvordan påvirker ledelse turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen?.....	46
4.3.1 Hva yngre arbeidstakere verdsetter i en leder	46
4.3.2 Lederne og arbeidstakeres holdning til dem	48
4.3.3 Tillit mellom leder og arbeidstakere	51
4.3.4 Hva mener lederne om turnover.....	52
4.4 Oppsummering av funn.....	52
5.0 Drøfting	53
5.1 F1: Hva trigger yngre arbeidstakere i IT-bransjen til et frivillig jobbskifte?.....	53
5.1.1 Sjokk og bakenforliggende årsaker for turnover.....	54
5.1.2 Videreutdanning som trigger for turnover	55
5.1.3 Verdier som trigger for turnover	56
5.1.4 Omorganisering som trigger for turnover	57
5.1.5 Sterke sjokk gir ikke alltid turnover.....	58
5.1.6 Jobbtilfredshet blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen.....	58
5.2 F2: Hvordan kan det tilrettelegges for en organisasjonskultur hvor yngre arbeidstakere i IT-bransjen beholdes?	59
5.2.1 Integrasjon av arbeidstakere i organisasjonskulturen.....	59
5.2.2 Forventninger og arbeidsmetodikk.....	61
5.2.3 Subkulturer.....	62
5.2.4 Konflikter	63
5.3 F3: Hvordan påvirker ledelse turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen?.....	65
5.3.1 Transformasjonsledelse er viktig for turnover	65
5.3.2 Ledere som anerkjenner blir verdsatt av yngre arbeidstakere i IT-bransjen.....	67
5.3.3 Betydning av tillit til ledere for yngre arbeidstakere i IT-bransjen.....	69
5.4 Oppsummering	71
6.0 Konklusjon	73
6.1 Svar på forskningsspørsmål og problemstilling	74
6.2 Implikasjoner.....	75
6.3 Begrensninger og forslag for videre forskning	76
Litteraturliste	78
Vedlegg	84

Figuroversikt

Figur 1: Industrier med høyest turnover prosent (Petrone, 2018).

Figur 2: Konflikteskaleringsmodell (Van de Vliert, 1998).

Figur 3: Organisasjonskulturens påvirkning på turnover intensjon (Park & Kim, 2009).

Figur 4: Våre kodekategorier.

Figur 5: Faktorer for turnover.

Tabelloversikt

Tabell 1: Sammenligning mellom de to faktorene i Herzbergs to-faktorteori.

Tabell 2: Oversikt over våre informanter.

Vedleggoversikt

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse.

Vedlegg 2: Intervjuguide arbeidstaker.

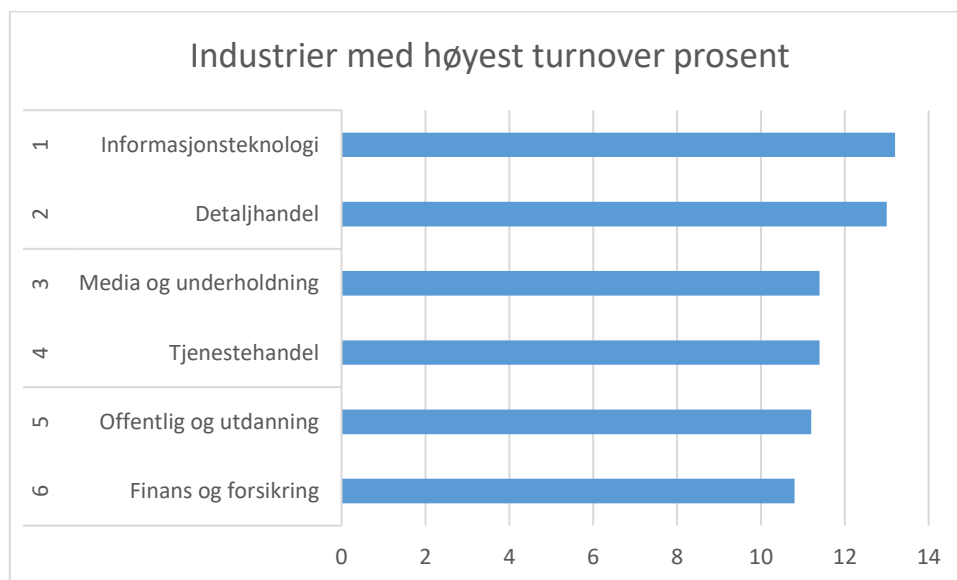
Vedlegg 3: Intervjuguide leder.

1.0 Innledning

Baby boomers (født 1946-1964) er den siste generasjonen arbeidstakere hvor det fortsatt er vanlig å ha en eller to arbeidsgivere i løpet av livet. I de senere år blir det mer og mer vanlig at arbeidstakere skifter jobb, og ikke bare en eller to ganger i løpet av et arbeidsliv.

Generasjon X (født 1965-1980) bytter jobb ca. hvert femte år mens millenniumsgenerasjonen (født 1981-1996) i gjennomsnitt bytter jobb så ofte som hvert andre år (Lyons et al., 2015).

Generasjon Z (født 1997-2012) begynner nå å nå arbeidsmarkedet, og det er foreløpig uklart hvordan de vil forholde seg til arbeidsgivere i forhold til jobbskifter. Det er ikke usannsynlig at generasjon Z vil fortsette trenden med frekvente friville jobbskifter, og at de vil ha enda hyppigere friville jobbskifter enn foregående generasjoner. De vil også kanskje forholde seg til arbeidsgivere på en helt ny måte. Det at arbeidstakere frekvent frivillig velger å skifte jobb, som defineres som uønsket turnover, er en utfordring i mange bransjer. Utfordringen er spesielt tydelig for IT-bransjen hvor turnoverprosenten er høy. Ser man på turnover basert på antall fulltidsansatte som forlater sin arbeidsgiver i løpet av et år troner IT-bransjen førsteplassen på verdensbasis med 13,2% oppsigelser i løpet av året (Petrone, 2018).



Figur 1: Industrier med høyest turnover prosent (Petrone, 2018).

I en HR-undersøkelse fra 2013 (HR Norge & EY, 2013) kommer det frem at i det norske arbeidslivet har 28 prosent av bedrifter en turnover på 0 til 3 prosent, 47 prosent av bedriftene

har mellom 4-7 prosent turnover, mens en mindre gruppe på 5 prosent bedrifter har over 20 prosent turnover. Disse tallene sier litt om hva som er en normal turnover prosent i Norge. Selv om vi ikke har tall per bransje i denne konteksten, er det ikke urimelig å forvente at IT-bransjen ligger i øvre delen av skalaen i norsk kontekst.

Det er funnet mange negative aspekter forbundet med hyppige jobbskifter. Stranden (2015) viser for eksempel til at uønsket turnover er ulønnsomt for næringslivet, og IT-bransjen er nok ikke et unntak for ulempene. Turnover er forbundet med at bedrifter taper verdifull kunnskap som arbeidstakere har opparbeidet seg i løpet av den tiden de har vært ansatt. Spesielt er den tause kunnskapen i bedriften vanskelig å erstatte. Å tape kunnskap er lite gunstig for IT-bedrifter da deres største ressurser oftest er kunnskapen og kompetansen arbeidstakere har opparbeidet seg i bedriften. Dette medfører tap i produktivitet, samt betydelig økte kostnader for å skaffe samt lære opp nye arbeidstakere (Caplan & Teese, 1997). Noe av grunnen til den høye turnoverprosenten i IT-bransjen er at det er økende etterspørsel etter IT-kompetanse som har skapt et betydelig gap mellom tilbud og etterspørsel (Zachariassen, 2014). Dette bemerkes også godt blant yngre arbeidstakere siden konkurransen blant bedriftene for å rekruttere de beste ferske arbeidstakerne er høy. Det er dermed spesielt viktig for bedriftene å beholde sine arbeidstakere og hindre turnover blant yngre arbeidstakerne når det er investert mye i å anskaffe dem.

For å få økt forståelse om hvordan IT-bransjen kan beholde yngre arbeidstakere, vil denne oppgaven se nærmere på hva som trigger yngre arbeidstakere til å skifte jobb. I tillegg vil vi se på hva som eventuelt kan gjøres for å få arbeidstakere til å bli. Hom et al. (2017) belyser behov for videre forskning på dette området ved å foreslå vi trenger en dypere forståelse av hva som motiverer arbeidstakere enten til å skifte jobb, eller til å bli i sin eksisterende. For de fleste bedrifter er ansettelsesprosesser kostbare, og det tar ofte lang tid før nyansatte er opplært på et slikt nivå at de er lønnsomme for bedriften. Viktigheten av å beholde sine arbeidstakere anses dermed som høy. Denne oppgaven vil se nærmere på hvordan spesielt ledelse og organisasjonskultur påvirker turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen.

En undersøkelse av Muhangi (2016) konkluderer med at lederskapsstil påvirker bevaring av arbeidstakere. Derfor vil det være relevant å se på hva ledelsen kan gjøre for å redusere turnover i egen organisasjon. I korte trekk ønsker vi å se på hvilke områder og incentiver som ligger til grunn for at arbeidsforhold avsluttes. Ligger dette hos organisasjonen, ledere, arbeidstakere eller er det en kombinasjon? Flere argumenterer for at organisasjonskultur er en

annen faktor som har betydelig påvirkning på uønsket turnover (Deery & Shaw, 1999; Park & Kim, 2009; Vandenberghe, 1999). Denne oppgaven vil derfor dykke ned i hvordan yngre arbeidstakere opplever organisasjonskulturen de arbeider i og hvorvidt de identifiserer seg i den både ved oppstart og senere i sitt ansettelsesforhold. Oppgaven vil fokusere på frivillig turnover, ikke arbeidsforhold som avsluttes på grunn av tvingende situasjoner. Vi vil fokusere på arbeidstakere med høy grad av kompetanse hvor et avsluttet arbeidsforhold vil føre til betydelig tap av kompetanse for bedriften.

Problemstillingen denne oppgaven ønsker å besvare er derfor følgende:

«Hvordan kan turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen reduseres?»

Ved å adressere dette spørsmålet vil vi bidra med økt kunnskap om hvordan man kan få flere yngre arbeidstakere til å fortsette i jobben sin. Slik at bedrifter kan redusere utfordringene og kostnadene uønsket turnover medfører. For å kunne si noe om hvordan turnover kan reduseres, vil vi først skape forståelse for årsakene til at utfordringen oppstår. Oppgaven vil derfor først analysere hva som forårsaker at yngre arbeidstakere i IT-bransjen frivillig ønsker å skifte jobb. Videre ser den på hvordan organisasjonskultur og ledelse kan tilrettelegges for at yngre arbeidstakere ønsker å bli værende. Vi operasjonaliserer dermed problemstillingen vår i tre underordnede forskningsspørsmål:

F1: Hva trigger yngre arbeidstakere i IT-bransjen til et frivillig jobbskifte?

F2: Hvordan kan det tilrettelegges for en organisasjonskultur hvor yngre arbeidstakere i IT-bransjen beholdes?

F3: Hvordan påvirker ledelse turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen?

For å besvare spørsmålene har vi utført en kvalitativ casestudie av 6 yngre arbeidstakere i IT-bransjen som nylig har valgt å skifte jobb. Vi har også intervjuet 2 ledere i bransjen for å få deres perspektiver på spørsmålene våre. Funnene blir sammenlignet og drøftet med relevant teori innenfor de teoretiske temaene turnover, jobbtilfredshet, organisasjonskultur og ledelse, for å avslutningsvis besvare forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi først definere hva turnover er, samt legge frem hvilke utfordringer høy turnover fører til for en arbeidsgiver. Vi har valgt å dele inn kapittelet i tre deler. Vi tar først for oss teori om turnover som dreier seg om hva som trigger turnover og hvordan trivsel på arbeidsplassen hindrer eller skaper turnover. Deretter ser vi på hvordan organisasjonskultur og turnover henger sammen, før vi til slutt ser vi på hvordan lederadferd påvirker turnover.

2.1 Turnover som fenomen

Turnover har vært et objekt for forskning i over 100 år (Hom et al., 2017). For en organisasjon er turnover prosessen der en arbeidstaker som slutter må erstattes med en ny. Prosessen med å finne en ny arbeidstaker krever mye ressurser. Derfor ønsker de fleste arbeidsgivere å ha en lav turnoverprosent (Beam, 2021). Det er fastslått at turnover er den største årsaken til fall i produksjon (Abbasi & Hollman, 2000). Det er gjort flere studier på turnover og en av disse viste at det er mye å hente på å holde på sine arbeidstakere, i motsetning til å rekruttere nye (Sheridan, 1992).

Allerede på 80-tallet hadde turnover vært et fokusområde i akademia i flere tiår (Staw, 1980). Etter innføringen av begrepet organisasjonskultur i 1979 ble spørsmål rundt turnover sett i sammenheng med organisasjonskultur (Sheridan, 1992). Fokuset har hovedsakelig vært hvordan organisasjonskultur kan bremse uønsket turnover og fremme ønsket turnover (Sheridan, 1992). Herunder hvordan normative bånd og psykologiske kontrakter skapes mellom de arbeidstaker og bedriften i form av frynsegoder og høye lønninger til de mest attraktive arbeidstakerne (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.1.1 Hvorfor er det viktig å hindre turnover?

I dagens arbeidsliv utgjør arbeidstakere bedriftens viktigste ressurser og den viktigste kapitalen. Kompleksitetens i teknikken som brukes setter ytterligere krav til arbeidstakers kunnskap. Å beholde kompetent kunnskap blir derfor en viktig del av bedriftens virke. En sentral del av dette arbeidet blir derfor å minimere arbeidstaker sin intensjon om å slutte i jobben (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I klassisk turnover-litteratur er det vanlig å skille mellom tre grupper: de som ønsker å slutte og som slutter, de som ikke ønsker å slutte, men som er tvunget til å slutte, og de som ønsker å slutte, men som er tvunget til å bli (Hom et al., 2017).

Frivillig turnover er svært dyrt for en bedrift og påfører bedriften både direkte og indirekte kostnader. De direkte kostnadene er knyttet til utgiftene en bedrift har ved å rekruttere nye arbeidstakere. Frivillig turnover påfører også bedriften indirekte kostnader fordi det kan føre til lavere moral blant de gjenværende. De gjenværende kan få økt arbeidspress, og kostnader knyttet til opplæring blant nye arbeidstakere øker (Morell et al., 2004a). Dette kan koste bedriften 150% av bedriftens årlige utgifter for å ha en arbeidstaker (Jaffari et al., 2011).

Etter årtusenskiftet er turnover-raten presset opp av globale finansielle kriser og et høyt belånt marked i Europa (Saridakis & Cooper, 2017). Generasjon Y, også kjent som millennials anses å ha høye forventninger til jobben sin og at de derfor har større sannsynlighet til å skifte jobb. I kombinasjon av at de i tillegg har større teknologisk forståelse enn tidligere generasjoner, utgjør de en større risiko for turnover ovenfor sin arbeidsgiver (Saridakis & Cooper, 2017).

Alex Edmans ved London Business School kommer i sin artikkel om jobbtilfredshet fra 2016 frem til at bedrifter med mer tilfredse arbeidstakere har en bedre avkastning enn andre (Edmans, 2016). Så ikke bare økte kostnader er et argument, men i en ustrakt tankegang hvor tilfredshet er lik lavere turnover er bedriftene mer lønnsomme.

2.1.2 Årsaker til turnover

Det er gjort mange studier på hvordan på hva som kan redusere eller påvirke arbeidstakere sine turnover intensjoner. I en studie utført av Dysvik og Kuvaas (2010) ble det sett på kilder til motivasjon blant 343 arbeidstakere og hvordan motivasjonen hang sammen med turnover. Funnene var at arbeidstakere med en høy grad av mestringstilnærming oppnår gode arbeidsresultater og var villige til å ta på seg ekstra arbeidsoppgaver utover det de formelt var ansatt til. Dette belyses som en type arbeidstaker som man ønsker å beholde. Arbeidstakere med høy grad av mestringstilnærming trives med muligheter til utvikling og læring (Kim et al., 2016). Studien fant at når arbeidstakere med høy mestringstilnærming ikke opplever å lengre utvikle seg vil sannsynligheten for at de slutter øke. I tillegg fant de at indre motivasjon er en meget viktig faktor for en arbeidstakers ønske eller vilje til å slutte eller ikke. En arbeidstaker med mye indre motivasjon vil ha arbeidsoppgaver som for de oppleves meningsfylte. Studien fant også ut at når arbeidstakere ikke lenger opplever å ha meningsfylte

arbeidsoppgaver vil sannsynligheten for at de slutter øke. Hvordan arbeidstakere opplever interessen og meningen i arbeidet, overstiger viktigheten til utvikling. Derfor er det viktig å legge til rette for stimulering av indre motivasjon for å beholde arbeidstakere (Dysvik & Kuvaas, 2010).

For å klare å holde på arbeidstakere, må arbeidsgiver ha en klar forståelse av at arbeidstakere er den viktigste bidragsyteren til en effektiv oppnåelse av organisasjonens mål (Abbasi & Hollman, 2000). Ledere som ikke evner eller nekter å innse en slik tilnærmingen står ovenfor en potensiell høy grad av turnover som kan vanskeliggjøre for organisasjonsstrategi og være ødeleggende for måloppnåelse. Derfor bør ledere ansette og lære opp kompetente arbeidstakere, og tilpasse sin lederskapsstil til den moderne arbeidstaker. Videre trekkes det frem at en organisasjon som har et positivt og produktivt arbeidsmiljø, samt har gjennomtenkte og systematiske programmer for å anerkjenne god innsats, har en bedre sjanse for å beholde sine arbeidstakere. Gjennom slike miljøer og tiltak vil en arbeidsgiver vise arbeidstakere at de er viktige og at arbeidsgiver forstår at arbeidstakerne er verdifulle (Abbasi & Hollman, 2000).

Litteraturen benytter ofte begrepet sjokk for å adressere turnover. Et sjokk er ofte knyttet til hendelser på arbeidsplassen som forbigåelser, dårlig utfall av lønnsforhandlinger, stagnering i karrieren, eller eksterne hendelser som at en annen arbeidsgiver tilbyr arbeidstakere jobb med bedre betingelser (Lee & Mitchell, 1991). Grunnen til at sjokk fører til turnover er at de ofte er et brudd på den psykologiske kontrakten mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Yang, et al., 2020). Psykologiske kontrakter mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er viktig for at arbeidstakere ønsker å bli i jobben sin. Slike psykologiske kontrakter etableres gjennom ytelser og goder arbeidsgiver gir arbeidstakeren for at arbeidstakeren skal ha større følelse av forpliktelse for å bli i jobben (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Negative sjokk kan bryte ned disse psykologiske kontraktene (Yang, et al., 2020). Brudd på den psykologiske kontrakten fører til dårligere forhold på arbeidsplassen som igjen fører til høyere vilje til turnover (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Som tidligere nevnt har turnover vært et tema for forskning i over 100 år. Det var Lee og Mitchell (1991) som supplerte litteraturen om turnover med begrepet sjokk (vår oversettelse). De mente forskningen frem til da handlet for mye om de bakenforliggende årsakene til at arbeidstakere valgte å slutte. Men de mente likevel at litteraturen ikke hadde gitt et klart svar på hva som faktisk fikk arbeidstakere til å slutte. Selv om det i kortere eller lenger tid har vært

mange bakenforliggende årsaker til at arbeidstakere forlater jobben sin, mener de at det må et sjokk til for at arbeidstakere skal ta valget om å slutte. Sjokkene kan enten skje på arbeidsplassen eller det kan være av privat karakter. På arbeidsplassen kan for eksempel en omorganisering vær et sjokk. Privat, kan det for eksempel være at ens partner får jobb i en annen by. For å ha signifikant betydning for arbeidstakere må ofte sjokkene være av større karakter hos karriereorienterte arbeidstakere, enn hos mindre karriereorienterte. Mindre karriereorienterte personer vil dermed ha større sannsynlighet for å slutte når de møter på sjokk (Lee & Mitchell, 1991). Senere utviklet Lee og Mitchell (1994) sin teori om sjokk og delte sjokk inn i tre kategorier: 1. personlige hendelser som er tilknyttet jobb, 2. personlige hendelser som ikke er tilknyttet jobb og 3. organisatoriske hendelser. I dagligtalen vil et sjokk betegnes som noe som kommer uventet. Lee og Mitchell (1991) mener at et sjokk hverken trenger å være negativt eller komme uventet på arbeidstakere for at det skal få personen til å slutte. Det er et stort skille mellom arbeidstakere som velger å slutte etter å ha vært i organisasjonen i lang tid, og arbeidstakere som har vært der i kortere til (Lee & Mitchell, 1994). Organisatoriske sjokk skjer ofte tidlig i karrieren mens personlige sjokk ofte skjer senere i karrieren (Holtom, et al., 2017).

Det er ikke nødvendigvis en årsak alene som får arbeidstakere til å slutte. Det er ofte når flere faktorer spiller sammen at arbeidstakere slutter (Jaffari et al., 2011). Arbeidstakere slutter også av forskjellige grunner. Å forstå det vil ha betydning for hvordan vi forstår turnover (Morell et al., 2004a). Morell et al. (2004a) har i sin artikkel stilt seg forskningsspørsmålet hvordan arbeidstakere bestemmer seg for å slutte i jobben, istedenfor hvorfor det mer klassiske spørsmålet hvorfor folk slutter i jobbene sine.

Med andre ord må det som regel flere faktorer til for at en arbeidstaker slutter. Uten bakenforliggende faktorer vil ikke hendelser som kan karakteriseres som sjokk få noen innvirkning på arbeidstakere sitt ønske om å slutte i jobben. (Jaffari et al., 2011). Disse grunnene er forskjellige fra person til person, og det må et sjokk til for at arbeidstakere faktisk tar avgjørelsen om å slutte og slutter (Morell et al., 2004a; Lee & Mitchell, 1991).

Morell et al. (2004b) peker på omorganisering som en viktig faktor som skaper turnover. De mener at omorganisering kan direkte føre til sjokk blant arbeidstakere som igjen fører til turnover. I litteraturen om turnover blir ordet sjokk brukt om «*a particular, jarring event that initiates the psychological analyses involved in quitting a job.* » (Holtom og Inderrieden (2006), refererer til Lee et al., 1999). Et sjokk er noe som må til for å få arbeidstakere til å

slutte, fordi arbeidstakers karrierevalg er preget av treghet og slapphet, og derfor ikke handler før de opplever et sjokk på jobb (Morell et al., 2004b).

Avgjørelsen på å slutte i jobben må stemme over ens med personens verdier, mål og strategier. Prosessen med å ta avgjørelsen om å slutte i jobben, begynner ofte med å vurdere om det likevel er mulig å bli. Hvis å bli i jobben ikke er et alternativ vil det være på grunn av forhold ved jobben som enten bryter med arbeidstakeren sine verdier, med hvor arbeidstakeren ønsker å være karrieremessig, eller med hvilke planer arbeidstakeren har med å komme seg din den ønsker. Hvis mer enn ett av kriteriene for å bytte jobb er til stede, er det sannsynlig at arbeidstaker tar et rasjonelt valg for videre karriere. Mens brorparten av de som slutter kun har et av kriteriene til stede og vil mest sannsynlig ta et valg basert på magesfølelse. Videre kan triggerårsaker deles inn i to kategorier, turnover trigget av karriereutvikling og turnover som er trigget av forfremmelse. Og det er ofte er stor dissonans mellom hva arbeidstaker mener vil være den største årsaken til at de tror de vil slutte i jobben sin, og hva som faktisk får dem til å slutte (Morell et al., 2004b).

I sammenheng med at arbeidstaker er bedriftens viktigste ressurs er også kunnskapen arbeidstakere har svært viktig. Nyansatte blir i stor grad kurset rett etter de kommer fra studiene for å kunne utføre den jobben de har utdannet seg til å kunne utføre (Sieben, 2007). Sieben (2007) har undersøkt i hvilken grad videreutdanning trigger turnoverintensjonen hos arbeidstakere i kunnskapsbedrifter. Selv om videreutdanning kan se ut til å være en viktig faktor er det likevel underordnet andre faktorer. Arbeidsforhold, karriereplaner og andre intensiver er viktigere faktorer for at unge arbeidstakere søker seg over til andre jobber (Sieben, 2007).

Jobbtilfredshet kan defineres som en positiv følelsesmessig tilstand som resultat av anerkjennelsene og godene man får av sitt arbeid eller sin arbeidsopplevelse (Dunnette & Locke, 1976). Dersom man ser på jobbtilfredshet i et vidt perspektiv, kan man argumentere for at mangel på jobbtilfredshet er den eneste årsaken til et frivillig jobbskifte. Dersom man er mett med tilfredshet på alle aspekter, så vil det ikke være noen grunn til å frivillig skifte jobb. Dette tilfellet fins nok sjelden i realiteten da det ikke er uvanlig med frivillige jobbskifter hos personer som er tilfreds med eksisterende jobb. Derfor vil det være viktig å se på hvilke faktorer innenfor jobbtilfredshet som bidrar til frivillige jobbskifter i lys av Herzbergs to-faktorteori for jobbtilfredshet.

Herzbergs to-faktorteori, også kalt motivasjon-hygiene teori, sier det er visse faktorer relatert ens arbeidsplass som skaper jobbtilfredshet, mens det er andre uavhengige faktorer som skaper utilfredshet (Alshmemri et al., 2017). Motivasjonsfaktorer er grupperingen av faktorer som skaper jobbtilfredshet dersom de eksisterer. Her finner vi ting som jobbinnhold, anerkjennelse, ansvar, karriereutvikling, vekst og prestasjon. Hygienefaktorer derimot er ting som ikke nødvendigvis skaper jobbtilfredshet, men det skapes utilfredshet dersom de ikke eksisterer. For denne grupperingen finner vi ting som lønn, struktur, personalpolitikk, ledelse, arbeidsforhold og personlige relasjoner. Forholdet mellom faktorene summeres opp i tabellen under (Alshmemri et al., 2017).

	Motivasjonsfaktorer	Hygienefaktorer
Fraværende	Utfallet er ingen jobbtilfredshet	Utfallet er utilfredshet
Til stede	Utfallet er jobbtilfredshet	Utfallet er ingen utilfredshet
Motivasjonsfaktor	Indre	Ytre
Viktighet for jobbtilfredshet	Høy	Lav

Tabell 1: Sammenligning mellom de to faktorene i Herzbergs to-faktorteori.

Ifølge to-faktorteori er det fire mulige kombinasjoner av utfall:

1. Høy motivasjon og høy hygiene: Resulterer i høy motivasjon og få klager.
2. Høy motivasjon og lav hygiene: Resulterer i høy motivasjon, men også mye klager.
3. Lav motivasjon og høy hygiene: Resulterer lav motivasjon og få klager.
4. Lav motivasjon og lav hygiene: Resulterer i lav motivasjon og mye klager.

Herzbergs to-faktorteori er et svært godt verktøy for å kunne analysere graden av jobbtilfredshet og bakenforliggende årsaker til at personer ønsker å slutte i jobbene sine.

Nå som vi har sett på hva som kan være årsakene til at arbeidstakere ønsker å slutte i jobben sin skal vi se videre på hva som kan gjøre for at arbeidstakere skal bli. To betydelige faktorer for at arbeidstakere ønsker å bli i jobbene sine kan være organisasjonskultur og ledelse. Det neste kapittelet tar derfor for seg organisasjonskultur før vi i siste teorikapittel skal se nøyere på hvilke lederteorier vi mener er sentrale for å få arbeidstakere til å bli i jobbene sine.

2.2 Organisasjonskultur

Dagens arbeidsmiljø i IT-bransjen bærer preg av et høyt fokus på å ha et forent fellesskap både under arbeidet og sosialt. Yngre arbeidstakere viser tydelige behov for følelse av å være integrert i et større fellesskap med et felles overordnet mål. Sheridan (1992) hevder at organisasjonskultur har signifikant sammenheng med frivillige oppsigelser.

Organisasjonskultur er derfor et viktig tema for å belyse hvordan yngre arbeidstakere opplever og føler tilhørighet til sin arbeidsgiver og arbeidsplass. Dette kapittelet vil undersøke og beskrive teori om organisasjonskultur relevant for oppgavens problemstilling.

Jacobsen og Thorsvik (2013) bruker følgende definisjon på organisasjonskultur som også blir førende i denne oppgaven.

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»

Det er organisasjonsstrukturen som setter de formelle rammene og legger føringer for hvilke oppgaver den enkelte utfører innenfor en organisasjon, mens organisasjonskulturen er styrende for hvordan arbeidstakere skal oppføre seg mens de utfører oppgavene de har ansvaret for (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Edgar Schein sin definisjon av organisasjonskultur er «en felles oppfatninger av og syn på gruppens plassering i forhold til omverdenen, forestillinger om tid og rom, menneskesyn og forholdet mellom menneskene» (Martinsen, 2007). Organisasjonskulturen omhandler alle i organisasjonen, og en sterk kultur bidrar på å ha tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Disse faktorene er viktige for å både trives og lykkes på jobb. Jacobsen og Thorsvik (2013) argumenterer videre at en sterk organisasjonskultur skaper et fellesskap hvor den enkelte «inngår i en større felles sammenheng» som er et viktig behov for mennesket som individ.

Med enklere ord ønsker vi her å se på hvilke nivåer av verdier, normer og felles grunnleggende oppfatninger som eksisterer i organisasjonen, og om disse antagelsene er noe informantene føler seg inkludert i og om de personlig støtter dem. Når vi skal studere kultur vil vi bruke tre ulike perspektiver hentet fra Jacobsen og Thorsvik (2013).

1. Integreringsperspektivet fokuserer på kulturelle manifestasjoner hvor det er en forent forståelse og enighet i organisasjonen, og dermed eksisterer et kulturelt fellesskap. For dette perspektivet vil vi fokusere på informantenes nivå av inkludering og hvorvidt de støtter antagelsene og finner dem bidragsytende til jobbtilfredshet og knytning mot egen arbeidsgiver.
2. Differensieringsperspektivet fokuserer på kulturelle manifestasjoner som tolkes ulikt av ulike grupper i organisasjoner og dermed skaper subkulturer. Organisasjoner med høyt kompetansenivå blant arbeidstakere vil ofte henge sammen med dyp spesialisering og differensiering mellom avdelinger som skaper sterke subkulturer. For dette perspektivet vil oppgaven dermed fokusere på hvorvidt subkulturer er positivt eller negativt sett i lys av informantens vilje til å bli værende i eksisterende jobb.
3. Fragmenteringsperspektivet fokuserer på kulturelle manifestasjoner som er uklare med hensyn til hvordan de skal tolkes. Organisasjonskulturer er komplekse og gjennom kontinuerlig endring, og dette perspektivet brukes for manifestasjoner som ikke passer i de to første perspektivene. For dette perspektivet vil vi ha en deduktiv tilnærming da det er utfordrende å planlegge for, og dermed vil vi utforske eventuelle manifestasjoner som dukker opp i empiriinnsamlingen sett i lys av oppgavens problemstilling.

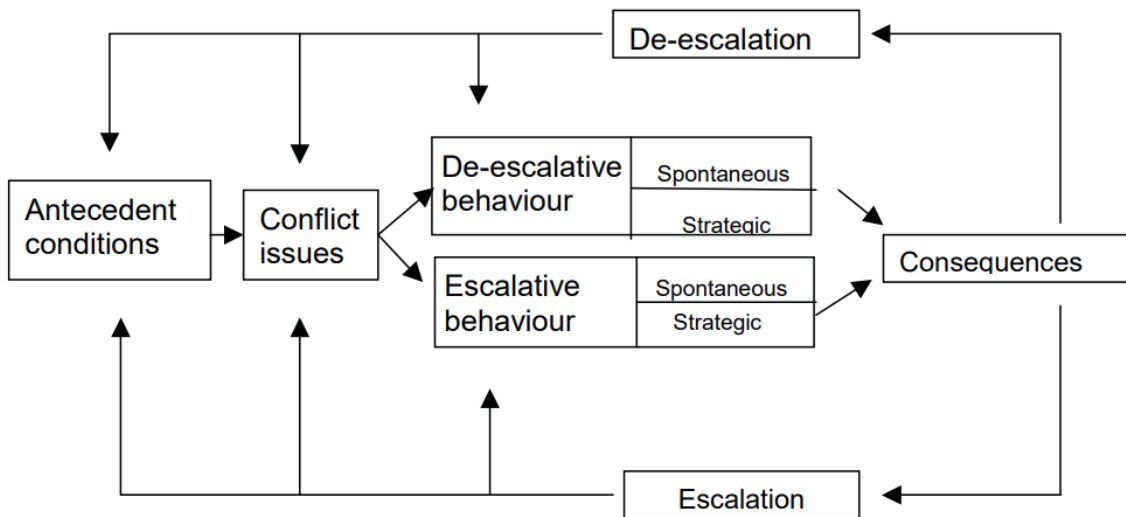
Schein (1984) hevder at organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser om atferd i organisasjonen og utdyper dette ved å foreslå det finnes tre nivåer av kultur. Det første nivået inneholder synlige gjenstander som organisasjonens arkitektur, arbeidspraksis og teknologi. Disse representerer overflatenivået av kulturen og er de enkleste egenskapene å definere. Det andre nivået inneholder verdiene som styrer atferd. Disse elementene kan analyseres ved å identifisere kulturens manifest og anerkjente verdier. Det vanskeligste nivået av kultur å trenge gjennom er det tredje nivået, som inneholder de underliggende forutsetningene fra organisasjonens arbeidsstyrke. Schein (1984) argumenterer at for å få en komplett forståelse av organisasjonskultur kreves det gjennomgang av alle tre nivåer.

2.2.1 Organisasjonskulturelle utfordringer

Det kan finnes flere utfordringer eller barrierer som kan hindre en entydig og forent organisasjonskultur i en organisasjon. Vi har valgt å se nærmere på subkulturer og konflikter da disse er hensiktsmessige temaer for å løse oppgavens problemstilling.

Subkulturer - Martin (2002) argumenterer at en organisasjonskultur sjelden er entydig i hele organisasjonen, og at eksistensen av subkulturer er mere en norm enn et unntak. Når det eksisterer flere kulturer innenfor en organisasjon, såkalt subkulturer, har arbeidstakere i bedriften forskjellige perspektiver, forståelser eller antagelser for hvordan ting burde gjøres eller håndteres (Lau & Woodman, 1995). Weiling og Kwok (2008) argumenterer for at dette er spesielt uhensiktsmessig for IT-bedrifter de da ofte arbeider prosjektbasert og med å innføre systemendringer som i mange tilfeller påvirker organisasjonsstruktur eller ansvarsområder til arbeidstakere. Weiling og Kwok (2008) argumenterer videre at uten en god match mellom organisasjonskultur og arbeidstakere på alle nivåer i et prosjekt, kan en systemimplementasjon feile i sin helhet eller resultere i et at sluttresultatet blir modifisert til å passe de ulike forståelsene blant gruppene som implementerer systemet. Howard-Greenville (2006) har forsket dypere på subkulturer og sier at selv om eksistensen av subkulturer er vanskelig å unngå, er oftest subkulturene innenfor en organisasjon løst koblet sammen ved at ulike syn også har en porsjon felles forståelse mellom hverandre. En måte å bekjempe utfordringene rundt subkulturer i en organisasjon kan derfor være å identifisere og dyrke de felles forståelsene, slik at de blir mere førende for organisasjonen som en helhet enn ulikhetene mellom subkulturene.

Konflikter - Konflikter og uenigheter er en del av menneskelig natur og oppstår også i arbeidssammenheng som kan negativt påvirke organisasjonskulturen. Van de Vliert (1998) foreslår at organisatoriske, relasjonelle og individuelle faktorer er sannsynlige årsaker som fører til konflikter i en organisasjon. Disse faktorene kan enkeltvis eller ved en kombinasjon av flere føre til frustrasjonsutvikling hos arbeidstakere som videre kan føre til eskalering av en konflikt. Hva slags hendelser som forårsaker konflikter kan variere, og faktisk så kan det være organisasjonskulturen i seg selv som er årsaken. Konflikter kan være langvarige og utvikle seg over tid (Van de Vliert, 1998). Tjosvold (2000) argumenterer at for å forhindre en langvarig konflikt er det viktig å adressere og forhindre destruktiv oppførsel og at følelsene tar overhånd så tidlig som mulig i konflikten, da disse tingene ofte gjør at frustrasjonen eskalerer og forplanter seg hos begge parter. Dette støttes av Van de Vliert (1998) som beskriver konflikthåndtering ved bruk av en eskaleringsmodell, som belyser om konflikten eskalerer eller de-eskalerer som vist i figur 2 under.

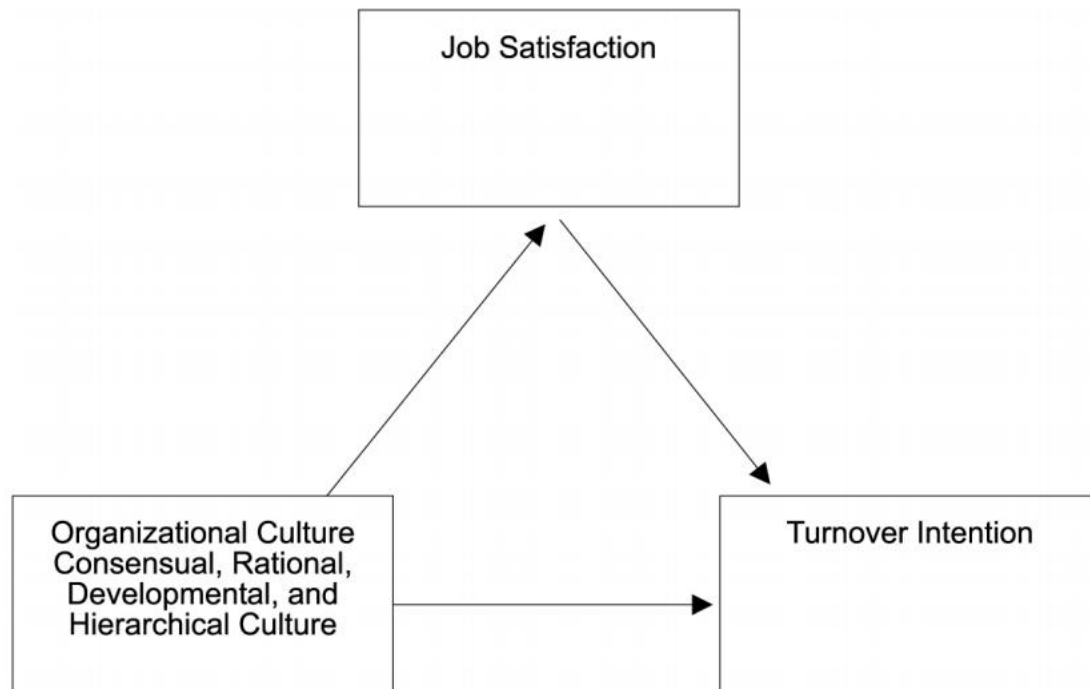


Figur 2: Konflikteskaleringsmodell (Van de Vliert, 1998).

Bordia et al. (2004) argumenterer mangel på informasjon om hensikt, visjon eller mening kan føre til et arbeidsmiljø karakterisert av angst og usikkerhet. Karlsson et al. (2018) har undersøkt konflikter i IT-bransjen med spesielt fokus på informasjonen som deles i organisasjonen. Deres studie foreslår at det er sammenheng mellom graden av informasjonsdeling i en IT-organisasjon og hvor vidt man opplever organisasjonskulturen til organisasjonen som positiv. Denne konklusjonen drar de således videre og argumenterer at dersom man opplever kulturen man arbeider i som positiv, er det mindre sannsynlig at man havner i konflikter på arbeidsplassen (Karlsson et al., 2018).

2.2.2 Sammenheng mellom organisasjonskultur og turnover

Flere litteraturer hevder at organisasjonskultur er en betydelig faktor når man ser på hva som bidrar til uønsket turnover sett fra organisasjonens side (Deery & Shaw, 1999; Vandenberghe, 1999). Dette støttes også av Park & Kim (2009) som argumenterer at organisasjonskultur både direkte påvirker turnover intensjon, i tillegg til å påvirke jobbtilfredshet som videre påvirker turnover intensjon.



Figur 3: Organisasjonskulturens påvirkning på turnover intensjon (Park & Kim, 2009).

Har man for høy grad av turnover i en organisasjon kan det medføre tap i produktkvalitet som følge av tapt kompetanse, samt medføre betydelig økte kostnader for å ansette og lære opp nye arbeidstakere (Caplan & Teese, 1997). Habib et al. (2014) beskriver at dersom organisasjonskulturen oppleves positivt av arbeidstaker styrkes viljen arbeidstaker har til å jobbe for bedriften. Hvor positiv arbeidstaker vil føle organisasjonskulturen er har videre sammenheng med hvor godt verdiene som er førende i kulturen samsvarer med de personlige verdiene til arbeidstakeren (Bretz & Judge, 1994). Dette støttes av Silverthorne (2004) som viser til funn på at jo bedre en arbeidstaker passer inn i organisasjonskulturen jo bedre trives arbeidstaker og jo lavere er sannsynligheten for at arbeidstaker slutter. Bretz og Judge (1994) beskriver videre i sin studie at deres funn på sammenheng mellom personlige og bedriftens verdier sett i kontekst av organisasjonskultur, er såpas betydelige at de anbefaler at dette bør vurderes under ansettelse av arbeidstakere for å sikre at organisasjonskulturen oppleves positivt av arbeidstaker så de blir værende i organisasjonen over tid. I en tid med økt press for effektivitet og kostnadsbesparelser er det vitalt å fostre forpliktelse og lojalitet blant arbeidstakere spesielt med høy kompetanse for å hindre kostnadene uønsket turnover medfører for organisasjoner (Mercer, 1988).

2.3 Betydning av ledelse for å hindre turnover

At type ledelse har en positiv effekt på turnover finner vi støtte for flere steder, og noen varianter av ledelsestilnærming har en negativ effekt på turnover (Azanza et al., 2015). Medbestemmelsesbarometeret 2020 er en rapport utarbeidet av Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet som viser at ledelse er sentralt ved turnover. Rapporten legger til grunn en studie hvor nesten halvparten av deltagerne oppga å ha sluttet på grunn av dårlig ledelse (Drange, 2020). Abbasi og Hollman (2000) fant at en leders erfaringer, bakgrunn og opplæring har en signifikant påvirkning på turnover. De hevder blant annet at en bedrifts arbeidsmiljø er en refleksjon av lederens personlighet og filosofi. Dette gjør lederen nærsynt ved at fokuset i ledelsen blir på konsentrerte områder som er kjent for lederen, for eksempel vil regnskap dominere dersom lederen har bakgrunn fra det fagfeltet. En utfordring er at personellhåndtering sjeldent er en leders primærkunnskap. Det er gjerne de nærsynte lederne som opplever høy turnover (Abbasi & Hollman, 2000). Hetland og Sandal (2003) argumenterer for at transformasjonsledelse er en lederskapsstil som appellerer til arbeidstakere i norsk kontekst, derfor vil neste avsnitt undersøke om lederskapsstilen kan redusere turnover.

2.3.1 Transformasjonsledelse

Det er relativt bred enighet om at transformasjonsledelse påvirker turnover, og derfor er det interessant å se på teorier om ledelsesformen (Matthiesen, 2014). Norsk forskning finner at transformasjonsledelse gir økt jobbtillfredshet, arbeidsmotivasjon og i tillegg vil arbeidstakere oppfatte sin leder som mer effektiv (Hetland & Sandal, 2003).

Transformasjonsledelse omfatter ledelse med fokus på utvikling og endring (Kirkhaug, 2019). lederskapsstilen har to underkategorier, den første handler om hva ledere gjør og den andre om hva ledere får arbeidstakere til å være opptatt av. Disse gruppene beskrives som henholdsvis intellektuell stimulering, individuelle hensyn og karisma (Kirkhaug, 2019). Karisma beskriver ledere som får arbeidstakere til å bli opptatt av mål, visjoner og opptrer som rollemodeller (Kirkhaug, 2019). Intellektuell stimulering kan eksemplifiseres ved at en leder får arbeidstakere til å ha et skråblikk på sine arbeidsoppgaver, slik at de kan reflektere og deretter jobbe smartere (Kirkhaug, 2019). Individuelle hensyn er nettopp det at en leder fokuserer på individenes behov og potensial for utvikling (Kirkhaug, 2019). Ledere har en kritisk rolle i å øke både arbeidstakeres og selve organisasjonen sin prestasjon (Gul, 2012). En

leder bør sørge for at arbeidstakere har det de trenger for å være produktive, samt at de beveger seg mot en samlet felles visjon. Arbeidstakerne vil dog miste motivasjon og tillit om deres ledere feiler i å levere det som ble lovet. Derfor er det nødvendig for en leder å fokusere på både interne og eksterne behov (Gul, 2012). En kapabel leder bør derfor sørge for en strategisk retning for organisasjonen og lede arbeidstakere mot å nå satte mål (Gul, 2012). Det hevdes at arbeidstakere er en av de viktigste ressursene til en organisasjon (Gul, 2012). Følgelig blir hovedfokuset til ledelsen å lede på en måte som forbedrer arbeidstakeres motivasjon til å oppnå effektivitet og nå organisasjonens overordnede mål (Gul, 2012). Artikkelen konkluderer med at transformasjonsledelse var å foretrekke fremfor ledelsesformer som for eksempel transaksjonsledelse dersom målet var å redusere turnover (Gul, 2012). At transformasjonsledelse bidrar til å redusere turnover støttes også av Matthiesen (2014). Han forklarer at dette oppnås ved å utøve en lederskapsstil som motiverer, utfordrer og tar hensyn til arbeidstakere på et individuelt nivå, kombinert med at lederne opptrer som positive rollemodeller.

2.3.2 Annerkjennelse

Mangel på anerkjennelse kan være en av flere årsaker til at arbeidstakere slutter i jobben sin (Abbasi & Hollman, 2000), fordi arbeidstakere ofte tror denne mangelen som fravær av suksess (Abbasi & Hollman, 2000). Forarbeidstaker gjelder dette fraværet av suksess på individ og teamnivå, slik at anerkjennelse også bør skje i kombinasjonen team og individ (Abbasi & Hollman, 2000). Anerkjennelse kan betraktes gjennom forskjellige perspektiver og vil oppleves, vektlegges og tolkes forskjellig deretter (Honneth, 2008), og er en forutsetning for å oppnå selvrealisering (Honneth, 2003). Vi velger å se på perspektivet som er relatert til arbeidsmiljø da dette perspektivet anses som hensiktsmessig for oppgavens problemstilling.

Anerkjennelse kan betraktes som en nødvendig del av vårt arbeidsmiljø. Fenomenet anerkjennelsen skjer i relasjonen som oppstår når individet deltar i en gruppe, et felleskap eller samfunn. I deltagelsen vil et individ kjenne igjen sin egen identitet og gruppe, mens felleskapet eller samfunnet anerkjenner særegenheten. Særegenheten representerer i dette tilfellet evner, kvaliteter og bidrag som er unike eller spesielle for individet. Opplevd anerkjennelse vil starte en verdsettelse av et individ alene, eller som en del av felleskapet (Honneth, 2008).

I henhold til Honneth (2008) må anerkjennelse skje fra flere perspektiver, herunder ved at individet er et rettssubjekt og eksisterer i et privatliv. For å kunne oppnå selvrealisering, bør anerkjennelse oppnås igjennom alle perspektivene. Om anerkjennelse ikke oppnås, kan et individ blant annet oppleve skadelidende selvtillit, forringet selvaktelse og redusert følelse av å være signifikant (Honneth, 2008). Sistnevnte gjelder også på gruppenivå.

2.3.3 Tillit

I rapporten Medbestemmelsesbarometeret for 2020 (Drange, 2020) beskrives tillit mellom ledelse og arbeidstakere som limet i den norske arbeidslivsmodellen. I rapporten kommer det frem at tillit i IT-yrker scorer høyest, og videre er tilliten til ledernes faglighet og faglige forståelse også blant de høyeste. Samtidig har vi tidligere beskrevet hvordan IT-bransjen har en meget høy turnoverprosent. Det er derfor interessant å se på hvorfor en bransje med høy grad av tillit også har en høy grad av turnover. I denne sammenheng er det spesielt relevant å se på hva som skaper tillit, og hva som reduserer eller fjerner tillit i ledelse. For å kartlegge årsakene til høy turnover i ledelsessammenheng er det også relevant å bruke teorier om tap av tillit.

Kirkhaug (2019) skriver at dersom en leder ikke mottar tillit, så reduseres lederen sin evne til å påvirke arbeidstakere. Videre defineres tillit som når en person stoler på at en annen person vil ivareta dem og ikke være opportunistisk, og på denne måten er tillit en underliggende betingelse som kan svekke eller forsterke en relasjon (Kirkhaug, 2019). Om man har tillit kan man oppnå flere positive effekter som koordinert atferd, nettverksstøtte, men også fysiske effekter som reduksjon av fravær (Kirkhaug, 2019). Har man tillit kan det påvirke atferd som går utover hva man har kontraktsfestet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Kirkhaug, 2019). Dette kan være høyaktuelle effekter når det kommer til å redusere turnover. Som følge av definisjonen, effektene som oppnås og at vår oppgave ønsker å undersøke hvordan ledere kan påvirke turnover, blir det aktuelt for oss å anvende teorier om tillit i lederskap.

På grunn av at tillit blir definert som en betingelse som påvirker graden og varianten av tillit, sier Kirkhaug (2019) at tillit i lederskap kan forstås på to måter: Enten som en sosial betingelse for utøvelse av lederskap eller som et iboende element og en byggestein i lederskap. Forskjellen på disse tolkningene er at ved den førstnevnte kan ledelse utøves uten noen form tillit og med utøvelse av tvang. Dette virker som en lite relevant forståelse av tillit sett opp mot hva vår oppgave vil undersøke, og vi legger derfor heller forståelsen om iboende

element og byggestein i lederskap til grunn. Denne forståelsen er ifølge Kirkhaug (2019) er den mest utbredte forståelsen av tillit i lederskap.

For å kunne besvare oppgavens problemstilling er det hensiktsmessig med en mer nyansert forståelse av tillit, og vi legger derfor Kirkhaug (2019) sin oppdeling av tillitstyper til grunn. Inndelingen er som følger:

1. Institusjonell tillit: Tillitsforhold mellom arbeidstakere og organisasjonen (representert ved leder).
2. Kalkulert tillit: Forventninger om at en persons handlinger gir oss fordeler, slik at vi velger å samarbeide (For eksempel avlønning).
3. Relasjonell tillit: Tillit som kommer som følge av en relasjon utviklet over tid og med basis i innfrielse av forventninger.

Kirkhaug (2019) trekker frem at en leder kan kartlegge sin grad av relasjonelle tillit gjennom å bli betrodd med intime og fortrolige forhold. Det kan derfor deduseres at om arbeidstakere betror seg på en slik måte til en leder, eksisterer relasjonell tillit. Dette støttes av Kirkhaug (2019) sin teori hvor det belyses at arbeidstaker kan registrere om det er relasjonell tillit fra lederen, dersom det uttrykkes åpenhet og ærlighet rundt personens lederposisjon. Vi forventer og tror at slike faktorer vil være mulig å kartlegge i samtaler med både leder og arbeidstakere. Det er videre viktig å vite at det er et forhold mellom de forskjellige typene av tillit, slik Kirkhaug (2019) beskriver. Blant annet må det være en tilstedeværelse av kalkulert tillit for å oppnå relasjonell tillit. I en intervjusammenheng blir det derfor viktig å kartlegge feil avlønning, feil samsvar mellom ytelse og hva som mottas, slik at alt dette kan analyseres.

For å kunne besvare oppgaven er det i sammenhengen viktig å kartlegge betingelser for tillit. Ettersom tillit i henhold til Kirkhaug (2019) er en meget sentral del av ledelse, virker det elementært at en leder bør kunne identifisere disse for påvirke turnover. Det er følgelig mest hensiktsmessig for oss å se på betingelser for relasjonell tillit og hvordan ledere kan oppnå en slik tillit (Kirkhaug, 2019):

1. Omtanke, kommunikatív åpenhet og diskresjon: I denne sammenheng er det omtanke i ordets rette forstand, at en leder bryr seg om sine arbeidstakere og ikke unytter de (opportunistisk). Eksempelet som trekkes frem av Kirkhaug (2019) er at lederen behandler arbeidstakere bedre enn arbeidstakere behandler lederen. Lederen bør videre sørge for god kommunikasjonsflyt begge veier i ledelsesrelasjonen, og informasjonen bør være nøyaktig og begrunnet. Dette bør skje med diskresjon, slik at arbeidstaker fortsatt kan dele åpent og ærlig med leder.
2. Atferdsmessig konsistent og integritet: Atferden bør være stabil og konsistent over tid. Men slik atferd bør allikevel være situasjonsbestemt. Dette bør også skje innenfor rammeverket av integritet, som i denne sammenheng betyr å opptre i forhold til hva som blir sagt og gjort av en leder.
3. Dyder: Definert av Kirkhaug (2019) som karakter- og atferdstrekk ved lederskapet, som er stabile over tid. Et eksempel er tilgivelse, fordi dette skal være et uttrykk på personlig styrke.

Vi antar at i en intervjusituasjon vil det være mulig å avdekke om tillit er redusert eller bortfalt, og det er derfor er noe oppgaven må ha en teori om. Her vil vi se primært på tap av relasjonell tillit. Kirkhaug (2019) belyser 7 lederhandlinger som vil føre til tap av tillit. Disse handlingene er uærlighet, manipulering, illojalitet, hevn, inkonsistens, forskjellsbehandling og feighet.

Turnover påvirkes av arbeidstakeres tillit til den hierarkisk nærmeste lederen, men også tilliten til toppledelsen er av betydning. Skillet mellom de to ledertypene går på graden av mellommenneskelig relasjon. Tilliten til den nærmeste lederen er i høyere grad en mellommenneskelig relasjon, i kontrast til tillit til toppledelsen som er mer basert på bedriftens omdømme (Costigan et al., 2011).

3.0 Metode

I dette kapitlet gjør vi rede for metodiske valg som er tatt for å besvare problemstillingen. Under beskriver vi også hvordan vi har gått frem, og vi gjør også våre vurderinger av studiens validitet og reliabilitet.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan defineres som ideen om hvordan man kommer fra start til mål (Johannesen et al., 2011). Etter at vi hadde definert tema og problemstilling kom vi raskt frem til at det ville være riktig å ta utgangspunkt i et fler-casestudie som forskningsdesign.

Vi har gjennomført et kvalitativ flere-casestudie i vårt forskningsdesign for å øke kunnskap om problemstillingen. Et av kjennetegnene med en casestudie er at informasjon samles inn gjennom kvalitativ metode og gjerne gjennom dybdeintervju.

Casestudie egner seg til å finne svar på problemstillinger som hvordan og hvorfor. Grunnen er at casestudie kan gå i dybden og utforske et fenomen. Slik kan casestudie gi detaljert informasjon gjennom informantenes dype beskrivelser av fenomenet. Det gir også muligheten til å sammenlikne case mot hverandre. I vår studie er det seks caseinformanter i tillegg til to lederinformanter som gir oss dybdeinnsikt. Ved å se de seks caseinformantene mot hverandre, får vi ytterligere dybdeinnsikt i fenomenet turnover.

Vår problemstilling er relativt åpen. Dette gir oss innsikt i hvordan virkeligheten om hva som er årsaken til turnover blant unge i IT-bransjen, og hva som kan få dem til å bli. Men vi har likevel en klar problemstilling som setter tydelig retning for hvor og hva vi skal forske på. Siden problemstillingen vår til en viss grad er åpen, blir det viktig at vi ser på hvilke operasjoner som må gjøres for å få svar på kjernen i problemstillingen. Johannesen et al. (2011) beskriver operasjonalisering som prosessen å gå fra det generelle til det konkrete. Slik hindret vi at problemstillingen og feltet vi har forsket på ble så stort at vi ikke kommer til kjernen av problemstillingen.

3.2 Utvalg

Vi har valgt case innenfor IT-bransjen fordi bransjen er særlig utfordret med høy turnover. Det er en sentral og framvoksnende næring mange unge søker seg til. Innenfor bransjen har vi valgt seks yngre arbeidstakere som caser. For å få bedre forståelse for casene har vi i tillegg intervjuet to ledere. Vi har dermed intervjuet åtte personer totalt.

For å velge ut disse har vi utarbeidet en utvalgsstrategi. En klar utvalgsstrategi er viktig i kvalitativ metode for å få mest mulig ut av intervjuene (Johannesen et al., 2011). Man må også velge riktige personer innenfor en målgruppe som sitter på informasjon om fenomenet eller temaet man skal forske på (Johannesen et al., 2011). For å finne riktig informanter til

vårt prosjekt har vår utvalgsstrategi vært å ha et intensivt utvalg. Ved et intensivt utvalg får man mye og relevant informasjon om temaet av så få informanter som mulig (Johannesen et al., 2011). Et intensivt utvalg innebærer personer som har god kunnskap om et fenomen uten at informantene skiller seg ut fra andre informanter i stor grad. Et intensivt utvalg skiller seg fra ekstreme eller avvikende utvalg som innebærer personer som har mye informasjon, men som skiller seg klart ut fra andre informanter. Mens et ekstremt utvalg gir bred informasjon, gir et intensivt utvalg mye kunnskap om et snevrere felt (Johannesen et al., 2011).

Før vi startet intervjuene så vi ikke bort ifra at en eller flere av våre informanter var ekstreme eller avvikende, da vi antok at det kunne være helt spesielle grunner for den enkelte informant til å si opp sin jobb. Avvikende informanter ville kunne kommet med informasjon som skiller seg klart fra informasjonen vi får fra de andre informantene. Vi ønsket oss derfor en relativt homogen gruppe, basert på følgende utvalgsriterier.

Våre utvalgsriterier var at informantene skulle ha:

- Høyere grad av utdanning fra høyskole/universitet eller eventuelt spesialkompetanse.
- Tilhøre generasjon Y (millennials), født mellom 1981 og 1996.
- Jobbe innenfor IT.
- Arbeidstaker i en kunnskapsbedrift.
- Ha gjennomført jobbskifte minst en gang.
- Bosatt i Oslo-regionen.

Det var et viktig kriterium at informantene måtte være arbeidstaker i en kunnskapsbedrift. Med kunnskapsbedrift mener vi en bedrift der arbeidstakeres kunnskap er en kritisk suksessfaktor for bedriftens eller organisasjonens virke. Unntaket var at det var aktuelt å intervju personer uten høyere utdanning hvis de har tilegnet seg kunnskap på lik linje og har tilsvarende stilling som andre med høyere utdanning i bedriften. Informantene måtte inneha en slik form for kunnskap som gjerne er opparbeidet i bedriften, og i stor grad var unik for bedriften eller bransjen. Grunnen til dette var at det ville derfor medføre at en ny person må lære opp til samme nivå for å kunne utføre den samme jobben som informanten gjorde etter at informanten sluttet. Informantene har gått over i en annen kunnskapsbedrift eller relevant stilling innenfor bransjen. Det medfører at kunnskapen er tapt for bedriften, men informantene bruker kunnskapen sin i sin nye jobb.

Vi antok at hvor informantene befant seg ville kunne ha noe for hvordan de opplevde arbeidsmarkedet, og vi valgte derfor kun å intervju personer bosatt i Oslo-regionen.

Fire av de vi intervjuet hadde mastergrad eller bachelorgrad innenfor IT. En av informantene hadde utdannelse innenfor økonomi. En annen informant hadde fagbrev innenfor IKT og hadde arbeidet seg opp spesialkompetanse. Det var også noe sprik i alder, men alle tilhørte samme generasjon. De jobbet også i forskjellige bedrifter. På denne måten sørget vi for å ha et homogent utvalg, samtidig som det var noe forskjell på informantene, så vi ikke fikk utfordringer med at informasjonen fra de forskjellige informantene ble identisk (Johannesen et al., 2011).

I tillegg til å intervju seks personer som caser, har vi også valgt å intervju to personer som kan se disse seks casene utenifra. Vi har dermed også hentet informasjon til de seks casene fra en annen kilde enn dem selv, for å få enda et nivå av forståelse om de seks casene. Da våre forskningsspørsmål omhandler ledelse og organisasjonskultur var det også relevant å innhente informasjon om dette fra ledere i bransjen. Slik får vi også et mer nyansert bilde av temaet. Vi har derfor intervjuet to ledere i IT-bransjen. Kriteriene for lederinformantene var at de skulle:

- Ha jobbet i IT-bransjen i minst 15 år.
- Vært leder i IT-bransjen i minst 10 år.
- Ha vært nærmeste leder til tre eller flere personer som møter kriteriene for caseinformantene.

Vi valgte å ikke ha som kriterier at lederne vi intervjuet skulle ha vært ledere for de andre informantene vi intervjuet, da vi ønsket innspill fra ledere fra et nøytralt ståsted.

For å finne informanter har vi rekruttert personer vi allerede kjenner og som falt inn under utvalgs-kriteriene som nevnt over. Vi vurderte også å ta kontakt med et firma som kan oppgi en liste over personer som faller inn under utvalgs-kriteriene. Dette ble dog utfordrende da vi raskt oppdaget at det var svært krevende å få tilgang på informanter ved å ta direkte kontakt med firmaer uten å ha noen eksisterende relasjon, og gikk derfor tidlig bort fra strategien. Informantene vi har brukt til studien er summert opp i tabellen under.

Hvem	Alder	Utdanningsnivå	Antall jobbskifter
Informant 1	28	Mastergrad	1
Informant 2	26	Fagbrev	2
Informant 3	31	Mastergrad	2
Informant 4	29	Mastergrad	1
Informant 5	35	Mastergrad	3
Informant 6	27	Mastergrad	1
Lederinformant 1	67	Cand.mag.	4
Lederinformant 2	48	Bachelorgrad	1

Tabell 2: Oversikt over våre informanter.

3.3 Datainnsamling

Vi innhentet vår informasjon gjennom dybdeintervjuer. Årsaken til at vi valgte intervju som metode er for å kunne få arbeidstakerens syn på hvorfor hun eller han sluttet i jobben med egne ord. Dybdeintervjuer er en måte å innhente informasjon på som egner seg for å skaffe mye og dyp innsikt i et tema fra informanten, med fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannesen et al., 2011). Vi har samlet inn data gjennom dybdeintervju av seks yngre arbeidstakere og to ledere. For å finne informantene benyttet vi oss i stor grad av nettverket vi hadde i bransjen. Vi estimerer at intervjuene varte mellom 45 minutter til 90 minutter. For at intervjuene skal være gode grunnlag for å lede oss frem til svar på vår problemstilling, jobbet vi med at intervjuobjektene ble stilt så like spørsmål som mulig. Også fordi vi er tre personer som gjennomførte intervjuene, ble det viktig at vi hadde samme utgangspunkt for gjennomføringen av intervjuene, og derfor stiller med samme intervjuguide med klare definerte spørsmål som vi ønsker å få svar på. Samtidig ønsket vi å ha en åpen tilnærming til intervjuet, slik at hvert intervju tilpasses den enkelte informant hvor vi kan stille oppfølgingsspørsmål og be informanten utdype spesielt interessante temaer. Vi tror at våre informanter har gitt oss en ærligere informasjon i våre anonyme intervjuer, enn hva som for eksempel blir sagt til den tidligere arbeidsgiveren etter en oppsigelse. Vi opplevde at alle informantene bidro rikelig med god informasjon. Derfor ble heller ikke oppfølgingsintervjuer nødvendig.

3.3.1 Utforming av intervjuguide

Vi benyttet oss av semistrukturerte intervjuguide fordi dette ville åpne opp for en god samtale uten at vi måtte følge et spørsmålsskjema slavisk. Et semistrukturert intervju har en klart utformet intervjuguide forskeren kan forholde seg fleksibelt til, uten å måtte stille spørsmålene i en bestemt rekkefølge (Johannesen et al., 2011). Her vil intervjueren ha frihet til å stille oppfølgingsspørsmål for å få spesielt interessante temaer utdypet av informanten. Hensikten med semistrukturerte intervjuer er å få så utfyllende svar som mulig (Johannesen et al., 2011).

Vi bestemte oss for at det skulle være mulig å stille oppfølgingsspørsmål basert på samtalens forløp. Vi bandt oss ikke til å stille spørsmålene akkurat slik de var formulert i intervjuguiden. Hvis det var andre temaer i samtalen var mer interessante å følge opp enn det vi hadde planlagt i intervjuguiden, brukte vi heller tiden på å stille gode oppfølgingsspørsmål istedenfor å følge intervjuguiden slavisk. Dette var vår strategi for å få så god og fyldig informasjon som mulig (Johannesen et al., 2011). Hvordan vi gjennomførte intervjuene kom også an på hva slags kjemi vi fikk med informanten under samtalen. Noen ganger var det best å la samtalen flyte, og andre ganger var det bedre å følge intervjuguiden strukturert. Om samtalen fløt eller var strukturert var det overordnede målet alltid å få dekket temaene intervjuguiden omhandlet.

For at intervjuene skal være gode grunnlag for å lede oss frem til svar på vår problemstilling, har vi lagt vekt på at intervjuobjektene blir stilt så like spørsmål som mulig. Siden vi er tre personer som skriver oppgaven og som har gjennomføre intervjuene individuelt, har vi utformet en intervjuguide som setter en klar retning for intervjuene. Vi har laget en intervjuguide hvor temaet er gitt på forhånd. Mellom intervjuene har vi hatt løpende dialog om intervjuguiden, for å sikre oss at den har best mulig utforming for innhenting av relevant data.

Vi valgte å lage en intervjuguide som vi var lik for seks av de åtte intervjuene vi gjorde. Siden vi også intervjuet to ledere, valgte vi å endre en del av spørsmålene for de to lederne vi intervjuet. Intervjuguiden var lik for begge lederinformantene.

At vi valgte å gjennomføre intervjuene en til en er det to grunner til. Den ene er ressurser. Vi har alle begrenset tid å måtte ta hensyn til dette i arbeidet med oppgaven. Det andre, og den viktigste grunnen til at vi gjennomførte en til en samtaler, er at vi tror det er lettere å få god

kjemi med informantene om man kun er en intervjuer. På den måten forventet vi å få høyere kvalitet på informasjonen som ble delt med oss.

3.3.2 Gjennomføring

På grunn av den pågående pandemien av SARS-Cov-2 (som forårsaker sykdommen Covid-19) ble de fleste intervjuene gjennomført digitalt. Dette var for å ta hensyn til de smittevernregler som var gjeldende på tidspunktene for intervjuene.

Da vi gjennomførte intervjuene, høsten 2020, hadde møter på Teams og Zoom vært vanlig i flere måneder. Alle vi intervjuet, og ikke mist vi som intervjuere, var godt vant til og fortrolig med Teams og Zoom som møteplattformer. Noen av intervjuene ble likevel utført ved fysiske møter. Når det kommer til valg av rom var mellomstort usjenert møterom mest hensiktsmessig for å skape en åpen atmosfære og uten at oppmerksomheten til intervjuprosessen ble avbrutt.

Vi trengte ikke bruke tid på å reise til der intervjuobjektene var. På den andre siden begrenset dette informasjonen vi fikk gjennom observasjon av omgivelser før under og etter intervjuene, samt kroppsspråket til informanten. Den verbale informasjonen vi fikk gjennom samtalene ble derfor det viktigste. Vårt inntrykk var at de intervjuene som ble gjennomført over videosamtaler gikk bra, mye på grunn av at informantene befant seg på lokasjoner hvor de var komfortable. Plattformene virket også uten tekniske svikt.

Intervjuene ble gjennomført som samtaler mellom intervjuer og informant. Samtalen ble tatt opp på via taleopptaksapplikasjonen på mobiltelefonen. Etter intervjuet transkriberte vi samtalen, og lydopptaket ble dermed omgjort til tekst. Også notater som ble gjort under intervjuet, ble skrevet inn i teksten.

3.4 Analyse av data

Vi vil nå presentere hvordan vi har behandlet innsamlet data. Vi har omgjort rådata som er samlet inn om til funn som kan drøftes opp mot relevant teori. Data er avhengig av forståelse (Johannesen et al., 2011). Under intervjuene tok vi opp samtalen mellom informant og intervjuer ved bruk av opptaksfunksjonen på mobiltelefonen. Rådataen ble transkribert i etterkant av intervjuet. Mengden av data var stor, og vår oppfatning var at kvaliteten var høy i alle intervjuer. Etter transkriberingen av intervjuene gjensto kodingen av dataen. Vi vurderte

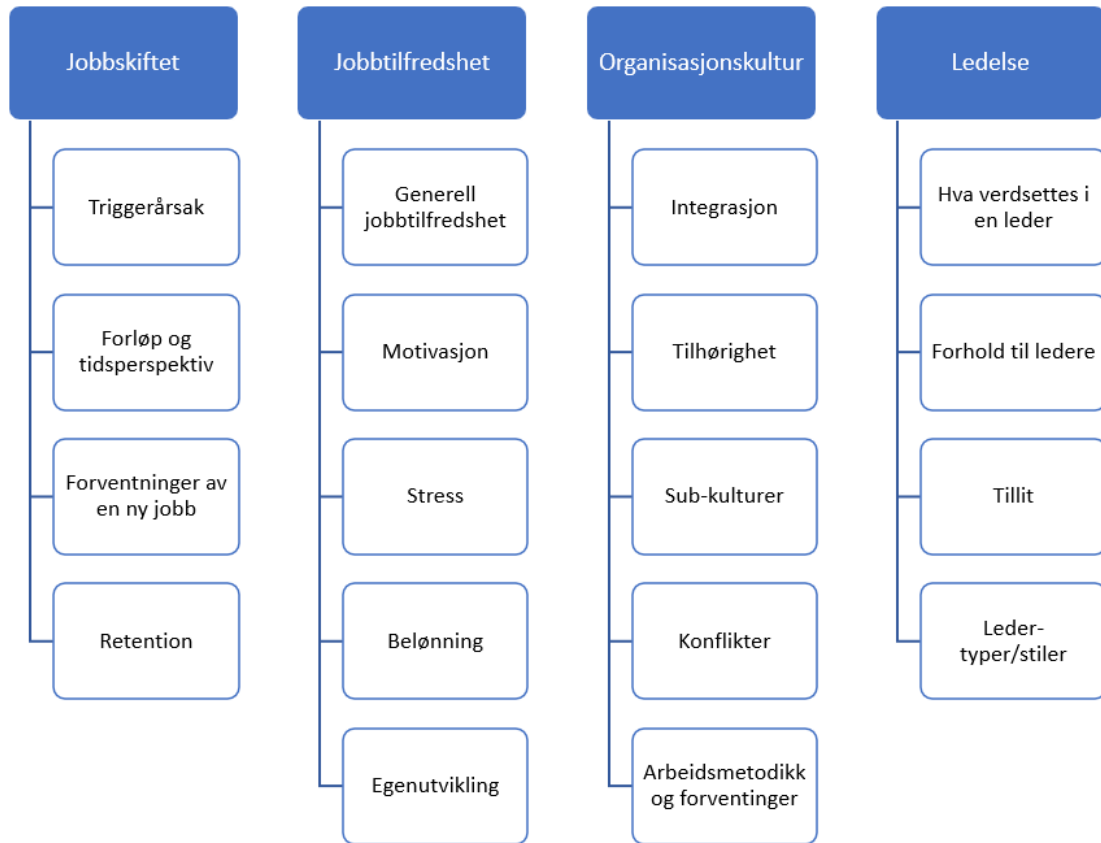
lenge å benytte oss av eksisterende kodingsverktøy. På grunn av at vi hadde forståelse om koding og kategorisering fra før i gruppen og ønsket ekstra fleksibilitet, valgte vi å designe vårt eget kodingsverktøy.

Vi har utført en deduktiv datanalyse hvor empiri sammenlignes med eksisterende teori. At studien er deduktiv betyr at vi prøver vår empiri opp mot allerede eksisterende teori på feltet (Johannesen et al., 2011).

Som grunnverktøy i kodingsprosessen brukte vi Excel for å kunne ha en god koding og oversikt over dataen vi har samlet inn og behandler. Vi utviklet vårt eget kodingsverktøy ved å sette inn kategorier og underkategorier i et Excel-skjema. Deretter kategoriserte vi den transkriberte teksten inn i Excel-skjema etter informant.

Første steg i vår dataanalyse har vært en kodeprosess hvor vi har identifisert ankerpunkter som gjør at nøkkelpunkter i rådata kan organiseres. Når dataen var organisert kunne vi videre gruppere de inn etter tema, situasjon, handling og konsepter. Videre har vi fortolket dataen i kategorier. Formålet med kategoriseringen er å gruppere data basert på dens egenskaper, få å få et forent og systematisk kategorisett for hele datamaterialet (Johannesen et al., 2011). Dette var viktig i vår forskning for å knytte teorier til dataen vi samlet inn.

Vår kodeprosess er gjort i tre steg. Første steg er åpen koding. I åpen koding har vi brutt ned innhentet data, sammenlignet og begrepsdefinert fenomener i analysen (Johannesen et al., 2011). Hensikten med dette har vært å gi like fenomener samme kategorisering, på den måten setter formålstjenlige merkelapper på fenomener (Johannesen et al., 2011). Vi har i koden forsøkt å definere koder så nært mot innholdet i dataen som mulig. Dette har dannet følgende grunnlag for hoved- og underkategorier:



Figur 4: Våre kodekategorier.

På denne måten kan funnrapporten berikes og deles inn i tre deler: 1. Beskriv datamateriale her er kodene åpne. 2. Beskrivelse av kodens innhold. Koden gis navn etter hvilken eller hva slags hendelse dette var og hvordan vi forstå materialet. Hva fra tolkningen er det som er interessant å ta med inn i punkt tre av dataanalysen. 3. Deretter følger den selektive kodingen. Her tolker vi det som kommer frem i fase to og vi ser hva som er interessant å ta med videre. Avslutningsvis har vi sett på muligheten for å kombinere, redefinere og aktualisere endelige teorier basert på funn som kan drøftes basert på relevant teori.

3.5 Validitet og Reliabilitet

Gjennom en studie som denne er det viktig å hele veien ha en kritisk holdning til sitt eget arbeid. Spesielt viktig er det å forholde seg kritisk til om den informasjonen man innhenter er egnet til å svare på problemstillingen. Det er også viktig at man unngår bias, altså at man ikke innhenter informasjon som passer med den oppfatningen man allerede har. Derfor har vi også

underveis i oppgaven vurdert om informantene har vært egnet til å gi oss god informasjon om temaet vi ønsket å belyse. Ikke bare har vi vurdert om vi har intervjuet de riktige informantene, men vi har også vurdert om vi har stilt informantene de riktige spørsmålene.

Det er viktig at den innsamlede dataen er valid. Empiri er ikke virkeligheten, empiri er kun en gjengivelse av virkeligheten. For å kunne gjøre god forskning er det derfor viktig at empirien gjengir virkeligheten så godt som mulig. Gjengir empirien virkeligheten på en god måte, så er den valid, eller man kan si at den har høy validitet (Johannesen et al., 2011). Å sikre at dataen vi har samlet inn har høy grad av validitet, har derfor vært svært viktig for oss. For å forsikre oss om at våre funn har høy troverdighet, har det vært viktig for oss at vi har vært tre som har kodet dataen, og deretter at vi har vært tre som deretter har analysert den. At vi også har vært tre om å analysere dataen mener vi er med på å øke validiteten da vi har kunnet bekrefte eller avkrefte hverandre.

Reliabiliteten i et prosjekt skal sørge for at lik forskning på det samme feltet skal gi likt resultat. I en casestudie vil det være nærmest umulig å oppnå, da premissene for feltet vil endre seg mer eller mindre hele tiden (Gotvassli, 1999). For å at dataen vår skal ha høy pålitelighet har det vært viktig for oss at vi tok opptak av intervjuene med informantene. Og på den måten fikk transkribert alt det informanten faktisk sa. Hadde vi nøyd oss med å skrive egne notater under intervjuene, antar vi at dataen vi hadde endt opp med var annerledes enn hva informanten faktisk sa.

3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker og etiske problemstillinger

Som gruppe har alle skrevet en master- eller bacheloroppgave tidligere og har ellers en begrenset erfaring med å opptre i rollen som forsker. For de fleste av oss er det også såpass langt tilbake i tid at vi har vært nødt til å orientere oss i denne rollen på nytt. Med det som utgangspunkt i typen metode vi har valgt, har det vært viktig at vi har holdt oss objektive i fortolkning av data og at vi ikke vikler oss inn i rollekonflikter. Vi har også sett en ømfintlighet i dataen som har kunnet påvirket av oss.

Etikk i forskningssammenheng er definert av Johannesen et al. (2011) til å være prinsipper, regler og retningslinjer som verktøy for å vurdere galt eller rett. Dette sett i lys av forhold mellom mennesker og hva man kan gjøre mot hverandre (Johannesen et al., 2011). Følgelig har vi rettet oss etter NESH sine forskningsetiske retningslinjer og håndtert eventuell persondata etter gjeldene personvernregler (Johannesen et al., 2011).

Ettersom vi har samlet inn data som kan berøre interpersonlige relasjoner mellom informant som tidligere arbeidstaker, har det vært viktig for oss at vi ikke setter disse i en situasjon hvor de føler at de har gitt oss informasjon som kan slå negativt ut for dem.

Vår hensikt har vært at de ikke skal kjenne et press til, eller ønske om, å henge ut en tidligere arbeidsplass, kollega eller leder. Slike tilfeller kan oppstå ved at respondent kan identifiseres og i slike tilfeller er vi avhengig av å innhente korrekte samtykker. En slik tilpasning har vi tilnærmet oss i datainnsamlingen og utformingen av denne (Johannesen et al., 2011).

Vi har anonymisert informantene slik at det ikke skal være mulig å identifisere informantene, arbeidsgiver eller andre personer i teksten. Hverken informant, eller arbeidsplass eller andre er nevnt med navn i teksten. Allerede ved transkribering er alle navn tatt ut av teksten. Og istedenfor å skille informantene fra hverandre med navn er de gitt et nummer. Etter at vi transkriberte intervjuene, slettet vi opptakene, slik at de ikke skulle kunne komme på avveie. Etter at vi kodet intervjuene slettet vi intervjuene. Og vi vil etter at vi er ferdig med skriveprosessen slette kodingen. Vi er da trygge på at det er svært lav mulighet til å kunne spores hvem som har kommet med hvilke utsagn, slik at informantenes anonymitet forblir ivaretatt.

Johannesen et al. (2011) peker på fire punkter som er viktig i rollen som forsker, avstand til litteratur på området, personlige erfaringer, faglige erfaringer og innsikten vi som forskere opparbeider oss gjennom studien. Som studenter av ledelsesfaget og som arbeidstakere i lederposisjoner har vi alle et forhold til turnover, gjennom teorien vi har lest, gjennom selv å ha byttet jobb, og også kanskje ved å selv ha sagt opp arbeidstakere. For at vi skulle kunne forske på dette feltet på en god måte, har det vært viktig for oss å skape en viss avstand til våre erfaringer, slik at vi ikke drar med oss forutinntatt holdninger inn i feltet vi skal studere. Vi som skriver oppgaven, har alle en gang valgt å slutte i en jobb for å gå videre i vår karriere. Dermed har vi personlige erfaringer med turnover. Og fordi vi anser jobbskifter som en av de viktigste avgjørelsene man gjør i livet, ved siden av valg av partner og boligkjøp, har vi gjort oss mange tanker om temaet fra før. Derfor er det viktig for oss å prøve å se feltet med nye øyne, for å unngå at forskningen kun blir en bekreftelse på det vi allerede tenker om feltet.

Vi anser den innsamlede dataen som personvernssensitivt og vi har derfor fulgt Nord universitet sine retningslinjer for behandling av personopplysninger. Derfor fremkommer det i forskningsprosjektet vårt hva som er formålet med behandlingen. Vi har brukt NSD

Personvernombudet som referanse for hvilken data som må behandles. Data har kun blitt lagret i den perioden som var nødvendig for gjennomføring av prosjektet. En informants rettigheter vedrørende behandling og lagring av data vil følge Nord sin praksis (Kringen, 2020).

3.7 Kritisk refleksjon av metodiske valg

Vår data vil være preget av at våre informanter har vært i sine unike situasjoner når de har sluttet, eller i det minste har sin personlighet og bakgrunn som filter for sin situasjon. Derfor har vi forsøkt å være klar over vår egen oppfattelse av situasjon og gjøre det som er mulig for at vi ikke blir subjektive. Ellers ser vi en begrensning i at analysen kan bli påvirket av at gruppen har liten til ingen erfaring med å analysere slik data. Her vil det være risiko for at konklusjoner vi drar basert på sammenstilling av teori og funn, kan inneholde nyanserende avvik basert på analysen av data. I de tilfellene vi som utfører intervjuer har en relasjon til informant eller organisasjon de har sluttet eller begynt i kan dette farge svarene vi får. Dette har vi forsøkt å forhindre i utvelgelsen av hvem som skal intervjuer, slik at det ikke eksisterer en relasjon mellom partene fra før.

Vårt ønske var å undersøke IT-bransjen som en helhet da vi anser problemstillingen som utfordrende for bransjen, men ved å gå for en kvalitativ undersøkelse er vi klar over at det begrenser muligheten for kvantitativ data som sterkere vil bekrefte at problemstillingen er en reell utfordring. Vi anser allikevel kvalitativ metode som mere passende vår studie da vi ønsker å gå dypere ned i detaljene på årsaker og måter å forhindre problemstillingen. Ved det begrensende antallet unike informanter i en kvalitativ studie har vi begrenset oss til å prate med yngre arbeidstakere på de lavere nivåene i IT-bransjen. Videre jobber flesteparten av informantene med konsulentvirksomhet, men ikke alle. Dataen som er innsamlet er nok dermed litt førende basert på konsulentvirksomhet, uten at studien er avgrenset til den. Vi kunne ha valgt å bare intervjuer konsulenter, eller kun personer som ikke er konsulenter. Men dette ville gjøre det vanskeligere å finne informanter, samt at dette ikke var en avgrensning vi ønsket forfølge. En slik avgrensning kan derimot være interessant i videre forskning.

Vi har valgt å se på yngre arbeidstakere i IT-bransjen, da tidligere forskning viser til høye turnover tall for yngre ansatte samt IT-bransjen sett hver for seg. Vår oppgave har gitt oss informasjon om denne gruppen, men vi kan likevel ikke være sikre på at dette er unikt for gruppen. For å kunne finne ut av hva som er spesielt for denne gruppen ville det vært nyttig å

ha kontrollgrupper i andre bransjer eller i andre aldersgrupper. Ved å se funnene i primærgruppen opp mot funnene i kontrollgruppen, ville vi kunne se hva som var likt og hva som var unikt ved de forskjellige gruppene.

Intervjuer som er gjennomført over en digital plattform kan ha gitt begrenset kvalitet i data. Ideelt sett så vi for oss at datainnsamlingen burde foregå på informantenes arbeidsplass for å muliggjøre innsamling av uformell data basert på observasjoner og opplevelser. Men vi tror likevel dette ikke har stor betydning for å kunne besvare oppgavens problemstilling, da vi anser vår innsamlede data som rikelig og av god kvalitet for oppgavens formål.

4.0 Empiriske funn

Dette kapittelet vil ta for seg funnene som ble gjort under datainnsamling av seks yngre arbeidstakere i IT-bransjen som frivillig har skiftet jobb, samt to ledere i samme bransje. For å svare på problemstillingen ser vi nærmere på tre områder som informantene har snakket mye om. Funnene vil bli knyttet opp mot oppgavens tre forskningsspørsmål.

4.1 F1: Hva trigger yngre arbeidstakere i IT-bransjen til et frivillig jobbskifte?

Avgjørende årsak til at personene slutter i jobben har vi valgt å kalle for triggerårsaker. Vi har sett på en rekke funn av hva som får personen til selv å tenke at de ønsker å bytte jobb. I dette kapittelet ser vi på hva som er hovedårsakene som trigger et frivillig jobbskifte.

4.1.1 Triggerårsaker for turnover

Flere av våre informanter har bakenforliggende årsaker til at de bytter jobb, mens andre er svært fornøyd med den jobben de har. Hos de som har bakenforliggende årsaker til jobbskifte, som for eksempel konflikter på arbeidsplassen, ser vi at disse konfliktene har toppet seg, eller at det er flere negative faktorer som inntreffer samtidig. En av informantene uttrykte det på denne måten: «*Det var andre mere interessante avdelinger for meg som så at jeg var en bra ressurs og de ønsket å få meg over til dem, men så ble yngre ressurser enn meg prioritert i stedet for. Det ble spikeren i kista for min del. Da ble jeg forbannet og skjønnte at jeg måtte komme meg ut. Samme dagen som dette skjedde, ringte jeg min rekrutterer fordi jeg hadde fått nok.*» En annen informant hadde et mer overordnet problem med firma og hvorfor han ikke ønsket å jobbe der lenger: «*Så jeg sa opp ene og alene på grunn av kulturen som ble*

påtvunget fra moderselskapet.» Arbeidstakers syn på bedriften som helhet er ikke nok for å holde på arbeidstaker, hvis arbeidstaker selv ikke føler seg godt behandlet. På samme måte som det ikke er nok for arbeidstaker å føle seg godt behandlet, hvis arbeidstaker ikke har et godt syn på bedriften generelt.

Det alle har til felles er at det går relativt kort tid fra tanken om å bytte jobb slår dem, til de har byttet jobb. I alle tilfellene vi har sett på så skjer jobbskifte svært raskt. Ingen av informantene har noen lang prosess hvor de søker etter jobb før jobbskiftet skjer. Og i flere av tilfellen er det ledelsen i firmaet som tar kontakt med den de ønsker å rekruttere. *«Jeg hadde vært veldig lenge i 'firma' så jeg har egentlig hatt hele min karriere i 'firma', fått lov til å gå i gradene og fått lov til å gjøre veldig forskjellige ting. Jeg hadde ikke byttet jobb om ikke det var for at CEO ringt og spurte.»* Selv om mange har blitt tipset om ny jobb gjennom andre venner i bransjen og tidligere studiekamerater, ser vi at mange lar seg lokke over i ny jobb når det er personer i høye posisjoner som initierer rekrutteringsprosessen.

4.1.2 Ny arbeidsgiver gir rom for spesialisering og utfordring

Et annet fellestrekk er at deres nye arbeidsplass gir flertallet av informantene mulighet til å jobbe innenfor det feltet de interesse for. I flere av tilfellene er de fornøyd der de er, men blir kontaktet av headhuntere eller bekjente i bransjen. Som unge og nye i bransjen er det flere som blir overasket over mulighetene de får i andre firma. *«Men så får jeg en melding av en bekjent som spør om jeg er interessert i å bytte jobb. Det var jeg skeptisk til for jeg var interessert i å bli i det gamle firma. Men så dro jeg på intervju og det viste seg at jeg kunne få mye mer frihet og få ta de sertifiseringene jeg ville.»* I slike tilfeller ser vi at unge arbeidstakere blir «mørnet» hos sin første arbeidsgiver etter studiene, før de finner seg mer til rette hos arbeidsgiver nr.2, hvor de både får bedre betingelser og får jobbe innenfor de feltene de har større interesse for.

Det som også preger jobbskiftet er at de går fra en jobb hvor de i større grad er generalister, mens de i ny jobb får jobbe på det feltet som de har større interesse av og slik får de spesialisert seg i større grad. Noen av informantene prøvde å få endret arbeidsoppgaver og arbeidsfelt der de var før de søkte seg ut. Da de ikke lyktes med å endre arbeidsfelt har de heller søkt seg til andre arbeidsgivere for å få jobbe med ønskede arbeidsoppgaver der. Informantene viser frustrasjon over å ikke få jobbet med det de ønsker, men istedenfor bli satt til å jobbe med felt de ikke trives like godt med. En av informantene uttrykker det slik: *«Men*

også kanskje det å på en måte miste den friheten når man da ikke var så erfaren så kan man jo bli brukt til mye. Hvis det hadde dukket opp et langvarig og lukrativt prosjekt med noe jeg ikke ville gjøre, så hadde jeg jo likevel måtte tatt det. Selv om jeg vet at det er kjedelig og min leder vet at det ikke er noe man vil drive med, men man måtte bare tatt det når man havner i den situasjonen.»

Ledernes erfaringer er arbeidstakere som ikke har likt den nye stilen de har innført og sluttet på grunn av det. Og at de selv mener det er mer verdifullt å gjøre endringer enn å beholde arbeidstakere. *«det var det noen som ikke likte og noen av de sluttet. De sa det aldri, men er ganske sikkert på at det var årsaken. Da tenkte jeg at 'om de ikke vil være med på denne reisen til å levere. da kan de heller slutte, så finner vi andre.' Da var det greit for meg.»*

Hvilket forhold man har til lederen er også en viktig faktor og kan lede til at arbeidstakere velger å slutte. En av våre informanter bestemte seg for å slutte etter at han ikke kom noen vei med sin nye leder: *«Hver gang jeg henvendte meg til ham ville han ikke se på meg eller anerkjenne meg. Hvis han ville ha et møte kunne han knipse og peke inn på rommet 'for nå skulle vi ha det møte.' Han kunne bli sint og ganske så amper. Så det var ikke noe hyggelig.»* Informanten opplever å ha et godt lederskap i tidligere ledere og får en dårlig opplevelse med en ny leder, og velger å slutte på bakgrunn av dette. Den samme informanten fortelle videre: *«Man går fra en prosjektleder som man hadde tillit til. Han gamle prosjektlederen min satt av en halvtime hver eneste mandag for å oppdatere meg på hva som rørte seg i prosjektet. Da går man fra en inkluderende prosjektleder til en som ikke har lyst til å høre på hva du har å si, eller bidra til å svare på de spørsmålene du sitter på. Min jobb var å hjelpe ham, ikke sant. Så det skapte et mindre trivelig miljø. Det merket man på hele prosjektet. Hele stemningen i prosjektet snudde, og alle ble demotiverte.»* Informantene legger vekt på at det er viktig for dem å ha et godt forhold til sin nærmeste leder, eller i det minste en person som er hierarkisk over dem i organisasjonen som de kan ha et godt forhold til. Hvis faktoren uteblir, skaper det et ønske om å komme seg vekk. I tilfelle nevnt over hadde informantens nærmeste leder flere roller ovenfor sin arbeidstaker. Hos andre informantene ville disse rollene vært fordelt på flere forskjellige personer. Når viktige roller er fordelt på flere personer er det større sjans til å komme over ens med noen av disse, og om de da ikke kommer så godt over ens med andre, spiller da ikke så stor rolle.

I hovedtrekk ser vi at det er både push-, men også pull-faktorer som fører til at arbeidstakere bytter jobb. Alle sier de er mer fornøyde med den nyeste jobben, som tyder på at det har

funnet seg mer til rette i arbeidslivet. Og det kan se ut til at de ikke ser muligheten for å få det bedre i en ny jobb, som er årsaken til at de ikke bytter jobb tidligere. Til tross for at alle har vært attraktive på arbeidsmarkedet og fått ny jobb raskt. For noen er det personlige konflikter og forhold som trigger ønsket om å slutte. Hos andre er et mer generelle grunner til å slutte.

Og av de som ikke var tilfreds med jobben, kan vi dele inn i kategoriene personlig konflikter og misfornøyd med omgivelsene. Noen opplever også at jobbtilfredsheten blir snudd på hodet. De var mer tilfredse med den gamle arbeidsplassen som organisasjon, men mistrivdes på et personlig nivå. På den nye jobben trives de mer med den nye jobben på et personlig nivå, men har ikke like sterk tilknytning til den nye arbeidsplassen som organisasjon. *«Her er det ikke et så ungt miljø på min alder. Før hadde jeg et mer sosialt miljø og tilhørighet. Jeg fikk en vi-tilhørighet. Der var det mange som var lik meg. Der kunne jeg si 'vi jobber med dette og dette.' Men slik er det ikke her jeg er nå.»* I større firma har de lettere for å finne de som er like seg selv med tanke på alder og interesse utenfor jobb. Når de har kommet over i ny jobb og over på et mer spesialisert fagfelt, finner de færre de identifiserer seg med sosialt.

4.1.3 Ønske om å bli sett og utvikle seg

Trivsel knyttes i stor grad til hvilke fagfelt de jobber med og hvor givende de opplever dette å være. *«Nei, jeg følte meg mer sett på den tidligere jobben også. Men jeg fikk ikke de store prosjektene, for produktet jeg solgte er vanskelig å selge. Også syntes jeg ikke produktet var så spennende å jobbe med.»* Dette er også knyttet til faglig utvikling hos den enkelte og hva den enkelte er interessert i. Og det er et gjennomgående høyt ønske om å jobbe med de feltene som interesserer dem mest. En formulerer det slik: *«Også følte jeg videre at selv om jeg fortsatt lærte nye ting ble det for kjedelig og innenfor et område som ikke er all verdens interessant. Det var liksom bare nyanser av det samme så det ble for kjedelig. Så det var også behov for mere faglig utvikling.»* En annen formulerer seg slik: *«Det var på ikke det sporet jeg hadde sett for meg i løpet av de to første årene jeg jobbet. Før jeg byttet til den jobben så hadde jeg en oversikt over hva jeg liker å drive med og hadde drevet med og det var ikke i det sporet i den jobben.»* Samtidig som det er tydelig at alle vil jobb innenfor sitt foretrukne fagfelt er det også et stort ønske om å både lære og utvikle seg i jobben. For flere innebærer dette muligheten til å videreutdanne seg. De firmaene som ikke satser på dette, skiller seg negativt ut. Karriereutviklingen skal også inneholde faglig utvikling slik at økt ansvar og stilling ikke nødvendigvis er nok i seg selv. *«Det var fortsatt muligheter for karriereutvikling*

og prestasjon der. Seksjonslederen min sa jeg etter hvert kunne ta over hans rolle. Men faglig utvikling var ikke noe de satser noe særlig på så det syntes jeg var kjedelig.»

4.1.4 Redusere stress

Stress spiller også en viktig rolle for hvor tilfreds de er i jobben. «Det var alt for mye stress. Jeg vil jo alltid levere, men kulturen handlet om at man skulle piskes til man stuper, så da blir aldri noe godt nok. Så ja, det var stress til tider og jeg jobbet mye overtid. Det å aldri få lov til å ha god samvittighet en kveld var kjipt. Så ja, det var også en av faktorene for at jeg sluttet.» Denne oppfatningen støttes også av lederne vi intervjuet. «Hvis ikke de får den faglige utviklingen de vil og de opplever mye stress, mye press og dårlig avlønning, så tror jeg alle tre faktorer avgjør om de slutter eller ikke. Er alle tre tilsted så kan du bare glemme å holde på personen.» For at en jobbsituasjon med mye stress skal føles meningsfullt er det viktig at arbeidstakere føler at de får noe igjen for strevet. «I den første jobben var det mye stress fordi du bare satt og ventet på å bli skjelt ut. I forrige firma er det en grei mengde stress. Nå er det veldig mye, men jeg synes det går greit. Jeg er bevist på å ha en god balanse i arbeidslivet. Så jeg synes det går greit. Når ting er artig så kjenner du ikke på stresset på samme måten.» Stress kan også oppleves som positivt der arbeidsplassen oppleves trygg og god på andre områder. Derimot kan også for lite arbeidspress oppleves som negativt. «Jeg liker stress. Jeg liker å ha for mye å gjøre enn for lite å gjøre. Om jeg har dødtid soser jeg bort tiden, men har jeg for mye å gjøre sitter jeg og jobber hele tiden. Her er det lite stress og det stresset jeg har opplevd har jeg laget selv for å få moment.» En annen informant formulerte seg slik: «Det er mye mere stress i den nye jobben. Når man får mye mere ansvar så blir det mye mere stress. Den første måneden var det ganske hektisk, men samtidig en lettelse for jeg visste det ville komme en tid hvor jeg håndterte de oppgavene jeg hadde. I forrige jobben var ikke utfordringer mitt problem i seg selv, det var mere kollektivt og man hadde andre som kunne ta over, men slik er det ikke nå. Stress i seg selv var ikke en faktor for jobbskiftet, heller mangel på stress om noe.»

4.1.5 Belønning, goder og jobbtilfredshet

Belønningssystemet oppleves av mange som viktig for å bli i jobben. Likevel veier ikke god belønning opp for negative elementer på arbeidsplassen. «Ja, belønninger var bra den i gamle jobben. Jeg var fornøyd med den. Det var bonus og kompensasjon for pendling samt internett

og telefon og alt det vanlige. Man fikk også to sertifiseringer i året, som var noe jeg satt høyt. Så belønningen var jeg egentlig veldig fornøyd med og var egentlig slik at jeg tenkte at jeg holdt ut med hu sjefen siden belønningen er bra. Belønning var sådan ikke en trigger for et jobbskifte.» De aller fleste informantene er enige om at det er gode betingelser i bransjen, men likevel var det flere som følte at de var akterutseilt lønnsmessig, og ikke hadde en lønning som sto i stil med det ansvaret de hadde og den jobben de utførte. En av informantene uttrykket det slik: «Nei, jeg syntes ikke det at betingelsen sto i stil med ansvaret. I forrige firmaet så innebærer den stillingen mye mere enn i andre firmaer, og man gjør mye mer. Så det er mere jobb og ansvar i stillingen en normalt og dermed burde den vært belønnet bedre enn den var.» Og selv om lønnen er viktig er den kun en del av en helhet som består av mye mer enn en høy lønn. Dette sier en av informantene om tema: «For det første får man tilegnet seg kompetanse på det man vil jobbe med. Som jeg sa i sta er det ikke lønn som driver meg. Men selvrealisering er veldig viktig for meg. Å få jobbe med noe som betyr noe i samfunnet og noe som er samfunnsnyttig. Så vil man komme seg på et lønnsnivå så man kan leve et komfortabelt liv.»

Lønnen blir en del av en sammenheng mellom ansvar, oppgaver og frihet i jobben. Noe en av informantene uttrykker på denne måten: «Noen ganger er gresset grønnere på den andre siden. Så nå er jeg veldig fornøyd. Mer lønn, mer givende. Nå sitter jeg i førersetet. I forrige firma er du en brikke, men her sitter jeg på hele hovedansvaret. Hvis jeg fucker opp så er det klart at jeg ikke har levert. Det er mer ansvar. Det er betraktelig mer agilt her, og kortere vei til beslutningene.» Dette utsagnet tyder også på at medbestemmelse er en viktig del av arbeidshverdagen for å øke jobbtilfredsheten. Det tyder på at det ligger en egenverdi i det å få være med å bestemme og å måtte stå til ansvar for den jobben man gjør. Det er en forskjell fra å gjøre et arbeid andre bestemmer at de skal gjøre, og å få bestemme hva som skal gjøres og hvordan. En annen informant uttrykker seg om det samme tema på denne måten: «At det er viktig for meg vil jeg absolutt si at det er. Det er det å bli sett og hørt og kunne komme med egne tanker og kunne påvirke litt sin egen, ikke nødvendigvis ikke med lederen å gjøre, men stedet man jobber, men altså hvis man vil forandre litt retning så å ha lederen på laget er viktig og de er det for å hjelpe deg også.»

Den samme informanten gir også uttrykk for at hans jobbtilfredshet henger sammen med at han får lov til å feile: «Men jeg har inntrykk av at de tar ting med litt fatning.» Vi ser her at det å kunne få lov til å gjøre feil uten å bli dømt for det, men å fortsatt ha tillit til tross for de feilene man gjør skaper et ønske hos arbeidstaker om å bli i bedriften. Tillitsbyggingen

begynner allerede i rekrutteringsperioden. Og flere av de vi snakket med har gått gjennom mange runder før de har fått et tilbud. Dette er med på å skape en forståelse om at alle ansettelse er gjort gjennom håndplukking av søkere for å skape det perfekte arbeidsmiljøet. En av informantene uttrykker seg slik: *«Det er enda en grunn til at de er så bevisst på hvordan de rekrutterer. Jeg måtte gjennom fem runder før jeg fikk et tilbud. Det var dritt da, men det er bare bra mennesker her. Ingen som er på latsiden.»* Slik ser vi at rekrutteringsprosessen er en viktig brikke for å styrke motivasjonen blant arbeidstakere.

Det som går igjen hos alle er at de sette pris på bekreftelse fra de menneskene de har rundt seg. Ikke bare sjefen eller nærmeste leder, men også kolleger og kunder. Og det blir også målt med lønnen som «gullstandarden.» *«Som for eksempel, belønning, arbeidsoppgaver, tilbakemeldinger fra kollegaer andre rundt meg. Det er en kombinasjon av indre og ytre drivere. Lønn er alltid betydelig faktor, men det er også gøy å være med å skape noe som gir mening. Som å være med å bidra å bygge et selskap videre eller fremover. Om du vil ha prosent vil jeg si lønn teller 55% og indre faktorer 45%.»* En annen informant sier det på denne måten: *«Det er faktisk at jeg opplever at jeg får være med på mange arenaer hvor mitt bidrag teller. Det er i den dialogen med folkene rundt meg, altså enten om det er de i ledergruppen eller om det er en Java utvikler i et techteam.»* Dette tolker vi som at anerkjennelse er en viktig trivselsfaktor enten om det er i form av positive tilbakemelding fra en kollega, eller i form av lønn. Og selv om alle gode tilbakemeldinger har vist seg å være viktig for jobbtilfredsheten er gode tilbakemeldinger og anerkjennelse fra lederen svært viktig for flere. En av informantene uttrykker sin opplevelse av dette på denne måten: *«I tillegg til når eksempelvis sjefen kaller meg senior og skryter meg opp, det setter man pris på og det er en ordentlig motivasjonsøkning. Det er slike ting som det i forrige jobben var null av, jeg satt eksempelvis en hel kveld uten overtidspålagt og fiksa noe også får man bare en 'Ok, bra, nå kan du dra hjem' av sjefen.»*

4.1.6 Harmoni mellom personlige og arbeidsmessige verdier

Vi ser også at jobbtilfredshet henger sammen med hvor stor grad arbeidstakere føler at de jobber mot noe som betyr noe for andre enn dem selv. Ønske om å bidra til en positiv samfunnsutvikling eller til at enkeltmennesker får en bedre hverdag er en driver, men også essensielt for trivselen i hverdagen. *«Det er at vi lager ting som blir brukt av veldig mange andre. Det gjør arbeidsdagen til andre også vår egen så klart lettere å få gjort jobben sin.»*

Man lager gode ting, bra ting rett og slett.» Dette utsagnet viser et generelt ønske om å bidra i samfunnet. En av informantene var klarere på hva han likte og hva han ikke likte at bedriften han jobbet i jobbet med, og hvordan dette påvirket arbeidshverdagen hans. «Oljesektoren er ikke det som interesserer meg mest. Inntil nå nylig har jeg følt meg innlåst i en sektor jeg ikke føler noen tilhørighet til. Man må inn i en grønnere og mer bærekraftig sektor. Det har fått meg til å føle meg litt rastløs og om jeg skal bytte til et annet selskap. Etter at de har endret kurs, har jeg ikke lenger følt på den rastløsheten som jeg følte før.» Videre i intervjuet uttalte han også at han har gått fra å se «de» til «vi» etter at firmaet han jobber i har beveget seg bort fra å jobbe i oljesektoren til å jobbe med mer klimavennlige bransjer. Dette viser at arbeidstaker har en større tilhørighet i firmaet når firmaet jobber med noe som engasjerer arbeidstaker. Ikke minst tyder det på at arbeidstakere som sympatiserer med det bedriften jobber med er viktig for at arbeidstakere ikke skal ønske seg vekk. Også dette teamet blir satt opp imot lønnsnivået. Samtidig som lønn ikke ser ut til å være det viktigste er det også viktig at det likevel er høyt nok. En av informantene uttrykker seg slik: «Som jeg sa i sta er det ikke lønn som driver meg. Men selvrealisering er veldig viktig for meg. Å få jobbe med noe som betyr noe i samfunnet og noe som er samfunnsnyttig. Så vil man komme seg på et lønnsnivå så man kan leve et komfortabelt liv.»

Videre har vi sett at en gjenganger er at muligheten for å komme seg videre i karrieren er en viktig driver for å foreta et jobbskifte. De aller fleste har jobbet som en del av et prosjekt. Og så godt som alle har en plan om å en gang bli prosjektleder. Flere har også godt over til en prosjektlederstilling eller fått muligheten til å ha en lederposisjon innenfor prosjektene etter at de har foretatt seg et jobbskifte. Dette har også gitt større ansvar og frihet. Som allerede nevnt har dette vært viktig for jobbtilfredsheten. En av informantene som ønsker seg en prosjektlederstilling i løpet av karrieren forklarer situasjonen på følgende måten: «Jeg føler jeg er på riktig spor nå. Mer utfordringer og mer ansvar. Det hadde tatt mange år før jeg hadde fått denne muligheten i det andre firmaet. Jeg tror de fleste ønsker seg en prosjektlederstilling. Det gjør i alle fall jeg. Og her tror jeg sjansen for å bli det raskt er mye større enn i den første jobben min.» Dette antar vi er en viktig faktor for økt trivsel og at arbeidstaker er tilfreds med jobben de har.

4.2 F2: Hvordan kan det tilrettelegges for en organisasjonskultur hvor yngre arbeidstakere i IT-bransjen beholdes?

For å besvare dette forskningsspørsmålet ser vi nærmere på funn om hvordan yngre arbeidstakere opplever organisasjonskulturen de blir eksponert for og hvorvidt de klarer identifisere seg i den, samt integreres i den.

Våre funn viser til at både yngre arbeidstakere og ledere definerer organisasjonskultur som en høyst viktig faktor for at arbeidstakere både skal lykkes og trives i IT-bransjen. En av lederne vi intervjuet, beskriver sitt forhold til organisasjonskultur som følger: *«Organisasjonskulturen er viktig. Den er svært viktig. Det å ha en kultur man trives i er viktig. Samtidig er jeg endel av kulturen, så jeg må være med på å påvirke den kulturen. Jeg kan ikke gå og klage, men jeg kan påvirke til å få det slik jeg vil ha det. Sånn at man kan ha en kultur som har flat struktur og man kan snakke med ledere på alle nivåer utenom å gå hierarkiske veier. Du kan ha det gøy, samtidig som du er målrettet og leverer resultater. Det er en perfekt kultur. Mistrives du, påvirker du kulturen negativt.»* En av de yngre arbeidstakerne i studien beskriver sin første erfaring og sitt syn på organisasjonskultur slik: *«Det var veldig energisk, og de hadde masse energi samt evnen til å få med seg folk. Det skaper kultur og det skaper motivasjon. Og glede i arbeidshverdagen, og binder teamet sammen slik at man får et felleskap og forent syn på hvordan ting skal gjøres.»*

Underkapitlene i dette avsnittet vil se nærmere på funn relatert organisasjonskultur kategorisert etter områdene integrering inn i kulturen, forventninger og arbeidsmetodikk, subkulturer samt konflikter.

4.2.1 Integrering av arbeidstakere i organisasjonskulturen

Basert på intervjuene med både unge arbeidstakere og ledere kommer det tydelig frem at integrasjon inn i bedriftens organisasjonskultur er et viktig og prioritert element fra begge parter. Hva som går igjen hos flere informanter er beskrivelse om en veldig integrerende oppstart i firmaene, hvor det skjer mye sosialt, man har andre arbeidstakere som starter samtidig og er i samme situasjon man kan relatere til og det fins mye aktivitet rundt sikring av integrasjon, opplæring i bedriftens verdier samt felleskapet. En av arbeidstakerne beskriver sin oppstart på følgende måte: *«Jeg har ingenting å utsette på initial integrasjon og onboarding. Vi var flere som begynte samtidig og var i samme båt. De kan virkelig det med onboarding og får deg integrert og at du føler deg som hjemme.»* Utsagnet bekreftes av en

annen arbeidstaker som ordlegger seg som følger: «*Under oppstarten var det bra integrasjon og et veldig sosialt miljø med felles tilhørighet. Det var mange som var lik som meg, og det ble en felles vi-tilhørighet, som at vi gjør ditt og vi jobber med datt.*» Blant samtlige informanter beskrives opplevelsen av organisasjonskultur og integrasjon som utelukkende positivt ved oppstart, men hva vi finner videre i dataen er at integreringen og en felles kultur kan visne bort eller splittes når ny-forelskelsen ebber ut.

De fleste informantene i denne undersøkelsen jobber enten som konsulent eller med prosjektarbeid. Dette vil si at de en stund etter oppstart oftest blir plassert til å jobbe inn i en annen sammensetning av mennesker enn den organisasjonskulturen man ble introdusert for og integrert i initialt. Informantene beskriver at det også etter oppstart er tiltak og aktiviteter for å styrke organisasjonskulturen samt integrasjon, men at disse er mindre appellerende eller effektive. En av informantene beskriver det som følger: «*Det var mye sosialt og team-building som skjedde og da var man jo ute alle samme å minglet og sånn, men det ble da tydelige skiller i alder, kompetanse, hvem man kjente fra før osv. Og det ble også litt førende for hvordan ting ble gjort på kontoret etter hvert, egentlig.*» Det samme synet deles av en annen informant som ordlegger seg som følger: «*Sånne valgfrie eller sosiale ting har jeg ikke meldt meg på. Det er ganske kleint å delta på en quiz-kveld uten å kjenne noen. Jeg har mer kontakt med de jeg var med fra starten av og spør ofte heller dem hvis jeg lurar på noe.*» En annen ting som kommer frem og som også påvirker denne type separasjon fra felleskapet er de tydelige og visuelle karrierenivåene flere av informantene beskriver, der det er karrierenivåer med egne titler og alle kjemper mot hverandre for å komme seg opp og frem. En av informantene beskriver det slik: «*Når du begynner på prosjekt da blir det veldig amerikansk. Det er opprykk og noen får mens andre får ikke. Jeg synes det er litt dårlig måte å gjøre det på. Det er litt konkurranse mot hverandre med en gang. Noen er på og viser seg frem og andre er litt mer tilbakeholdene. Og hva er det som gjelder, er det å si hei hver morgen for å få vist frem trynet mest mulig eller er det å levere gode resultater?*»

Alt i alt er informantene relativt forent når det kommer til integrasjon i organisasjonskultur, selv om enkelte føler det sterkere og utdyper mere enn andre. Funnene viser at IT-bransjen har knekt koden på hvordan oppstarts-integrering av unge arbeidstakere skal foregå, men at videre tiltak og samhold er mere utfordrende å lykkes med når arbeidstakere blir satt til å jobbe i andre sammensetninger av mennesker og blir satt i konkurranse for karriereprogresjon mot sine arbeidstakere.

4.2.2 Forventninger og arbeidsmetodikk

Våre funn beskriver at yngre arbeidstakere opplever at organisasjonskulturen i IT-bransjen bærer preg av forventninger av både ansvar og selvstendighet også på de nederste nivåene. Det beskrives at det finnes et godt støtteapparat rundt, men at arbeidstakere selv må ta ansvar og styre egne oppgaver og behov. En av informantene beskriver som følger: *«De regnet med at du gjorde ting hvis du ble bedt om det, og det ble ikke gitt så mange tidsfrister. Ting foregikk forløpende og det var en forventning om at man allokerte tid og prioriterte selv, og at ting ble gjort så snart det lot seg gjøre. Hvis man lurte på noe tok man selv initiativ til å spørre, og det var helt innafor og man fikk god hjelp. Så man skulle stort sett være selvgående.»* Selv om alle informanter beskriver en lignende kultur, er det ikke alle blant de yngre som har omfavnet den på samme måte. Informantene vi ser som fremoverlente og sosiale, maler et bilde av at kulturen hvor man selv har helhetlig ansvaret for å drive nye prosesser videre passer dem bra og de har lyktes. Mens andre informanter, som kan anses som av det litt roligere slaget, legger frem et bilde av at de i noen situasjoner kan sitte med et puslespill som mangler noen brikker, og at de ikke vet hvor de skal henvende seg for å få det som mangler, samt at de er usikre på om de burde spørre noen eller ikke. En av informantene forteller: *«Det hendte at jeg ble sittende med ufullstendig informasjon eller utfordringer og følte at dette var noe jeg ikke burde spørre om fordi det ble overlevert til meg på en måte som at dette var noe jeg burde kunne. Da kunne det hende at jeg ble sittende å gruble til noen tok kontakt og jeg kunne få luftet hva jeg grublet på i en passiv setting.»* En av lederne i dette studiet har også et syn på dette fenomenet: *«Å være IT-konsulent passer ikke nødvendigvis for alle. Man må like å drive ting fremover og finne ut av ting. Men når det er sagt er det ingen som blir sendt av gårde alene uten et støtteapparat, vi ønsker at alle skal spille på hverandre og gjøre hverandre gode. Da lykkes vi som et fellesskap.»*

Selv om IT-bransjen og spesielt konsulenter stadig må løse nye utfordringer, eksisterer det som regel allikevel rammeverk eller en beste praksis for hvordan ting skal utføres. Disse metodene er en del av organisasjonskulturen arbeidstakere lærer opp i. Vi har spurt informantene om de kjenner seg igjen i de førende metodikkene for hvordan ting gjøres i organisasjonen og om de har noen erfaringer med å eventuelt avvike fra disse. En av informantene forteller: *«Hvordan ting ble gjort stod ikke alltid i tråd med hvordan jeg mente det bør gjøres nei, men man hadde frihet og rom til å si ifra så det var bra. Om det var bra forslag kunne man også noen ganger få det igjennom endringer, men andre ganger kunne det være noe jeg ikke skjønnte 'hvorfor er det ikke på denne måten', også når jeg går til han som*

er ansvarlig for det så får jeg beskjed at sånn gjør vi det ikke her.» En annen informant bekrefter dette syntes på til tider rigide rammer som følger: *«Det var på en måte en rigid firkant og vi i bygget hadde mange prosjekter som gikk på flere forskjellige standarder så vi kan ikke presse alt inn i en firkant. Så det gjør ting veldig vanskelig, så når dem ikke klarer å si at man kan bruke huet selv og bruke litt skjønn så blir det håpløst. Alt for mye byråkrati og for lite sunn fornuft. Så ja, jeg ville gjort mye annerledes.»* Sist nevnte er dog noe ekstrem sett imot resten av informantene, som heller beskriver at rammeverk ikke nødvendigvis må brukes dersom det ikke passer formålet. Samlet sett viser våre funn en splittelse blant informantene, hvor enkelte føler tilhørighet til hvordan oppgaver utføres, mens noen opplever det som litt for rigid og med et ekstremtilfelle av misnøye.

4.2.3 Subkulturer

«Det blir alltid subkulturer.»

Sitat fra leder intervjuet til denne studien

IT-bransjen i Norge bærer preg av en generelt flat organisasjonsstruktur. Linjene mellom de lavere, mellomste og til og med høyere stillingsnivåene i organisasjonene er korte, og denne generaliseringen bekreftes av informantene i denne studien. Likevel viser flere av våre funn at selv om man kan sitte ved siden av sjefen i lunsjen og si hei til toppledere i gangen, så eksisterer det underliggende byråkrati og sosiale grupperinger som kan hindre eksistensen av en helhetlig felles organisasjonskultur og heller skape subkulturer. En av informantene beskriver det som følger: *«Ja, jeg følte meg integrert på mitt nivå, men det er for mye hemmelighet i ting. Det er ikke åpne kommunikasjonslinjer, og jeg skjønner jo godt at enkelte ting skal gå den riktige veien, men informasjonen kommer jo til slutt til oss uansett når det er ting vi må ta stilling til og svare ut, så hvorfor er ikke vi med på hele sløyfa når vi er nøkkelpersoner for informasjonen som gis? Jeg har behov for mere åpenhet rundt informasjon som omhandler meg og mitt arbeid.»* Denne informanten beskriver ulike forståelser på hvordan ting burde håndteres blant seg og sine kollegaer sett imot sine ledere. Arbeidstaker føler seg integrert blant sine nærmeste, men ikke med de over som opererer på en annen måte. Eksistens av underliggende byråkrati bekreftes av en annen informant som ser litt annerledes på det: *«Det kommer an på hva man trives i. Man må føle litt på det om man*

liker et stort hierarkisk byråkrati med klare linjer og skiller, eller om man vil være et mindre dynamisk sted som er litt mer flytende.» Det er videre også informanter som antyder de ikke har noe problem med at det fins noen kulturelle skiller mellom ledelse og arbeider. De foretrekker heller å få endelige beskjeder som er ferdig avklart for å minimere støy underveis i en avklaringsprosess.

«Subkulturer oppstår ofte som følge av faglige tilhørigheter, eller senioritet.» sier en av lederne intervjuet til denne studien, og det finner vi bekreftelse av fra flere arbeidere. En informant forteller om et tydelig skille mellom avdelinger, der de på daglig basis samarbeidet og satt like ved hverandre, men de snakket bare sammen igjennom et sakssystem og satt utelukkende på forskjellige bord under lunsjen. Informanten som fortalte dette sier videre at når han begynte i sin avdeling, fikk han et inntrykk av de andre i sitt team, uten at det egentlig ble spesifikt fortalt med tydelige ord, at de i den andre avdelingen, de prater vi ikke med. Informanten som kan beskrives som over gjennomsnittlig sosial og nysgjerrig, trosset allikevel egen avdelings indirekte oppfordring og satte seg ved den andre avdelingens lunsjbord en dag, og forteller at den første reaksjonen han fikk var et par sekunder med forundrende og overrasket blikk, før det så gikk over i velkomst og hyggelig prat. Hva man kan tolke av dette scenarioet er at barrierene som skaper subkulturer kan være integrert i subkulturen i seg selv ved at forståelsen er at sånn er det bare uten at noen spesifikt vet hvorfor eller har noen grunn for at det skal være slik. Samt at å ta steget for å bryte barrieren kan for mange virke utenkelig, selv om barrieren i seg selv kan bli brutt i løpet av sekunder om man tar tør ta det første steget.

Subkulturer basert på kompetanse beskrives også av flere informanter. De med høy kompetanse eller spisskompetanse står gjerne sammen og har sin egen måte å gjøre ting på. Det beskrives også scenarioer der de høy kompetente slipper unna mer trivielle oppgaver rundt sitt arbeid slik som dokumentasjon, kvalitetssikring eller tilsvarende, og at slikt blir overlatt til de yngre. På samme måte som at *«er man lærling så er man den som må bære verktøykassa.»* En av informantene beskriver som følger: *«Jeg merket at en del i avdelingen av ganske teknisk kompetente. Det var noen med økonomibakgrunn som meg, og vi satt ofte tett opp mot kunden og testa og fulgte opp det teknikerne hadde laget. Det var greit, men hadde jeg jobbet der lengre hadde jeg nok villet bytte område og jobbet med ren konsulentdrift eller strategi etter hvert.»* Denne fordelingen av arbeidsoppgaver basert på kompetanse beskrives ikke som negativt i seg selv av informantene, men det antyder at det skapes subkulturer og forskjeller i arbeidsmetodikk som blir tatt med videre til andre arenaer

og scenarier som skaper varige forskjeller blant kompetansegruppene. Videre påpekes det av en informant at de med høy spisskompetanse ikke nødvendigvis er noe særlig villig til å lære bort sin spisskompetanse, noe som skaper barrierer det er utfordrende å bryte.

Funn rundt subkultur viser tydelig at dette fenomenet eksisterer og er normalt i IT-bransjen da det bekreftes både av arbeidstakere og ledere. Årsakene til det er flere, som karrierenivå, senioritet, avdeling og kompetanse, og ofte kombineres flere av dem for å skape en subkultur. Den generelle oppfatningen blant både arbeidstakere og ledere er at dette er normalt og ikke nødvendigvis noe man trenger prøve bryte ned, selv om det vises til enkelte eksempler der det oppleves negativt for noen arbeidstakere.

4.2.4 Konflikter

Når det kommer til konflikter så kan de fleste informantene vise til at dette har oppstått, hvorav to informanter beskriver konflikter med ledere som har dypt påvirket organisasjonskulturen. En informant beskriver følgende om en leder for et prosjektteam: *«Lederen skapte utelukkende mistriivsel og laget konflikter da han forventet masse uten å gi oss forutsetningen for å levere det. Man merket det i hele teamet. Det var slik at alle i andre i teamet var venner på bunnen, men basert på hvordan han holdt på og tonen kan brukte så pratet ikke folk sammen. Arbeidsoppgavene mine gjorde at jeg var ganske tett på lederen hver dag. Uansett hva jeg skulle hadde jeg ingen å prate med. Så jeg følte meg ikke sett og følte meg helt rådvill.»* Informanten beskriver videre at konfliktene med lederen forverret seg da han selv prøvde å forbedre forholdet til lederen da det ikke ble godt mottatt, og at han til slutt så seg nødt til å skifte jobb. En annen informant beskriver lederkonflikten sin som følger: *«I den aller første jobben min var det dårlig ledelse og dårlig kultur. Sjefen min hadde en fast rutine om å kjefta ned hele staben hver mandag fordi han ikke nådde sine salgsmål. Noe jeg ikke fant meg i, og jeg var ikke redd for å si fra. Så da ble det bare mere problemer og jeg gikk til slutt lei og slutta.»* Disse funnene viser til dårlig og urimelig ledelse som fører til konflikter når arbeidstaker prøver si ifra eller prøver gjøre tiltak til forbedring. Det vi finner i disse eksemplene er at arbeidstakere, selv på lavere karrierenivåer, tør å stå opp for urimelighet eller hva de mener ikke er bra, men som funnene viser til dessverre bare forverrer konfliktene og situasjonen.

En annen årsak til konflikt som kommer frem blant informantene, som henger sammen med konflikt med ledere er konflikter som følge press for å nå mål, enten det er personlige eller

avdelingsvis. Etikk kan også spille en viktig faktor i konflikter rundt å møte mål satt fra høyere steder i bedriften. En av informantene beskriver et slikt scenario: *«Man har jo situasjoner hvor man sitter mellom barken og veden eksempelvis må vi jo selvsagt følge lover og regler, men så kommer det press fra toppledelsen om at vi må endre våre tall og resultater, som egentlig ikke er godkjent eller i henhold til god arbeidsmetodikk i det hele tatt. Så da sitter man jo der og har direkte åpne opphetede diskusjoner om hvorfor vi skal eller ikke skal gjøre ting og det kan jo være personer som er for og andre som er sterkt imot.»* Informanten forteller videre frustrasjon rundt dette scenarioet ved at selv om de legger frem hvorfor en slik endring ikke skal gjennomføres, har de ingen kontroll over den endelige avgjørelsen som blir tatt. Konflikten dras med videre utover i arbeidsuken da det fortsatt er uenighet selv etter avgjørelsen har falt. *«Man blir jo frustrert når man ikke blir hørt»* avslutter informanten med. Sistnevnte sitat kjenner også en annen informant seg igjen i, og beskriver at personlige konflikter oppstod da han prøvde ta opp ting han var uenig i eller hvor han så forbedring: *«Da jeg jobba i det forrige firmaet var det mye jeg var uenig i. Jeg flagget det hele tiden, og jeg var ikke redd for å si fra. Men hvis det ikke bli endringer eller gehør så blir man jo drittlei.»*

Den største ressursen til IT-bransjen og spesielt konsulentområdet som informantene hører til, er kompetansen arbeidstakere innehar. Spisskompetansen til en enkelt arbeidstaker kan derfor anses som beskyttelsesverdig for enkelte arbeidstakere, og kan være årsak til konflikt. En informant forteller om en overarbeidet kollega som hadde et eget ansvarsområde som ingen andre hadde kompetanse på. Så begynte det en ny kollega som også hadde kompetanse på dette området og ville bistå. Informanten beskriver hendelsen som følger: *«Han nye som begynte ville bare hjelpe da han hadde kompetanse på dette området fra før og så det var behov, men når ringreven merket at noen begynte å røre på hans territorium da ble det noen høylytte krangler ja og han fikk beskjed om å holde seg unna.»* Informanten beskriver videre en del konflikter rundt arbeidstaker da han ikke var villig til å lære bort av sin spisskompetanse, og at dette i samråd med at kompetansen var verdifull gjorde bedriften både sårbar og det skapte forstyrrelser i organisasjonskulturen rundt vedkommende.

Lederne intervjuet til denne studien beskriver konflikter fra et litt annet perspektiv enn arbeidstakerne. Konfliktene som lagt frem av yngre arbeidstakerne beskrives som at problemet ligger høyere i organisasjonen, enten det er ledere, press for å nå mål satt av andre enn seg selv, eller om det er grunnet kompetanse som følge av senioritet. Lederne forteller derimot om konflikter som har rotårsak lengre ned i organisasjonen. En av lederne beskriver en konflikt som følger: *«Jeg har opplevd at jeg har representert selskapet og at det har vært*

en konflikt ved at en person ikke klarte å henge med på utviklingen at det som skjedde. Vi gjorde gjentatte forsøk på å investere i kompetanse, tilrettelegge for kompetansehevingen, bytte type område. Vi og jeg opplever at vi den gang prøvde alt. Men det ble til en stor konflikt fordi vedkommende ikke så seg enig i hva vi mente og hva som skjedde.» Lederen beskriver at selv om han representerte firmaet i saken ble han selv negativt påvirket personlig av prosessen. Den andre lederen i beskriver et lignende syn på konflikter han har opplevd i sin karriere: *«Ja, konflikter påvirker jo den jobben vi skal gjøre og sånn sett påvirker det meg. Jeg har ansvaret for den jobben vi skal gjøre. Det jeg må gjøre da er å ta tak i de personene og finne ut hva som er årsaken og hvis ikke jeg finner en løsning så må jeg rokere om. Fordi det kan ikke fortsette fordi det ødelegger og forstyrrer et helt miljø og jobben vi skal gjøre. Det har ikke oppstått for meg ofte, men det er alltid noen sterke personligheter og sterke uenigheter.»* Begge ledere ser seg enig i at konflikter før eller siden vil oppstå, og at de heller ikke alltid kan løses. Ved et slikt scenario hvor man ikke kommer forbi konflikten deler lederne også syn på at intern omrokking er første løsningsforslag, før eventuelt mere drastiske tiltak må gjøres.

4.3 F3: Hvordan påvirker ledelse turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen?

For å besvare forskningsspørsmålet ser vi nærmere på våre funn om hvordan yngre arbeidstakere blir påvirket av ledelse i forhold til turnover. At ledelse har betydning for turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen kommer tydelig frem i våre funn, og kan illustreres med følgende sitat:

«Han forrige lederen i den gamle jobben var nok 99 % av grunnen til at jeg sluttet i jobben.»

Sitat fra informant intervjuet til denne studien

4.3.1 Hva yngre arbeidstakere verdsetter i en leder

I våre funn ser vi sammenhenger mellom hva de yngre arbeidstakerne verdsetter i en leder og hva lederen trekker frem som viktige egenskaper for å bli verdsatt som leder. Blant annet ser vi at annerkjennelse i en eller annen form går igjen hos begge informantgrupper, her kan det trekkes frem to sitater fra en informant: *«Jeg har lenge sagt jeg ikke trenger ros, men jeg*

kjente det jo når jeg hørte det alle trenger litt ros, men det er en balanse av hvor mye» og et annet eksempel fra leder: «En som du har dialog med og som kan se hva du faktisk driver med, ser resultatene og anerkjenner dem.» Funnet peker helhetlig fra både leder- og arbeidstakerperspektiv at en leder som anerkjenner verdsettes. Hva vi finner i disse eksemplene er at anerkjennelsen må være av saklig- eller korrekt natur og bør komme i balanserte doser. Det kommer også frem i intervjuet med en av informantene at anerkjennelsen ikke bør komme uten noen form for tilbakemelding. Slik det ordlegges av informantene: «Altså ikke at man skal ha klapp på ryggen, men heller å forklare hvorfor man gjør noe slik at det er mening bak, og at dette er noe vi skal fikse sammen. Det bør også være mye takhøyde så man kan diskutere og være uenig.» Med noe mindre tydelighet kommer det frem at anerkjennelse er en del av tilbakemelding som en helhet og det er et styringsverktøy for å forstå overordnede mål. Som den ene informanten sier «En god leder skal være direkte men samtidig rettferdig. Hvis du gjør noe feil så mener jeg leder skal si det, men på en god måte, og hvis man gjør noe riktig kan dem gjerne si det og.» Fra et lederperspektiv trekkes det frem at ærlighet i feedback er viktig: «ærlighet i form av feedback, at man er ærlig i den relasjonen.»

Funn rundt tilbakemelding virker å ha rot i informasjonsflyt mellom sender og mottaker. Informasjon er også noe en av lederen trekker frem som kritisk: «Det er ikke alle ledere som tåler sånt og når de føler seg utrygge så slutter de å gi deg nok informasjon. Fordi de gjerne vil ha fullstendig styring og kontroll selv. Da får du dårlige ledere. De burde ikke vært ledere eller burde brukt begge ørene og lyttet, satt seg inn og forstått.» Når vi videre spurte lederende i intervjuene, som begge hadde vært høyt oppe i hierarkiske systemer hva de verdsatte i sine ledere (les; deres mellomleder) kom det frem at man satte en forutsigbarhet høy: «at det ikke er noen overraskelser. Da tenker jeg ikke på at man ikke skal være kreativ eller innovativ. Men at jeg vet at det er ikke en løs kanon på dekk.» I kontekst virker funnet knyttet til planlegging og styring. Videre fortalte lederen om at de drev med forventningsstyring av sine ledere, både til seg selv og de: «Det jeg har gjort med nye ledere er å ha sagt til de 'hva forventer du av meg' og fortalt hva jeg forventer av dem.»

Et funn som vi finner interessant og tidsmessig, med tanke på hvor mange som jobber hjemmefra, er at ikke nødvendigvis en fysisk tilstedeværelse er nødvendig. En av informantene forteller oss at «Jeg syntes den nye sjefen min er bra og har et veldig godt inntrykk selv om jeg ikke møter han ikke så ofte foreløpig.»

Viktigheten av å ha en god leder presiseres flere ganger. En informant beskriver det på følgende måte: *«Det er absolutt viktig for meg å ha en god leder, min nærmeste leder var egentlig ganske bra.»* Noe underliggende i intervjuene finner vi et ønske om et fellesskap der en leder har flere roller. En leder skal være et godt eksempel, motiverende, deltagende og muligens operativ i det samme som arbeidstakere utfører. En informant beskriver hva som verdsette i en leder på følgende måte: *«At han er en leder og ikke en sjef. Og at han kan gå foran som et godt eksempel og være med å bidra. Det er også viktig at han setter krav, men også motiverer i stedet for å si 'bare fiks det.'»* Vi ser senere i kapittelet at å sette krav er også noe som blir trukket frem fra lederinformantene. Det er i tillegg interessant at vi fant i datainnsamlingen indikasjoner på hva som kan skjer om en leder ikke innehar de egenskaper som gjør de verdsatt av arbeidstakere. Det blir beskrevet slik: *«For min del kunne det fungert med en noe fraværende eller passiv leder og, da hadde jeg nok tatt mere plass i gruppen selv. For meg blir det ofte slik i grupper at dersom ingen tar ansvar så stepper jeg opp og styrer skuta.»*

4.3.2 Lederne og arbeidstakeres foldholdet til dem

I dataene finner vi at de fleste hadde et dårlig eller ambivalent forhold til sin tidligere leder. Gjengangere er at lederen ikke lytter til arbeidstakere og har en generell mangel på mellommenneskelige evner. Eksempelvis: *«Hvis vi ser på min nærmeste leder, så er han et matematisk geni og vanvittig analytisk god. Og sånn sett var han veldig sterk faglig, men litt mangel på ledelsesbiten og på å forstå mennesker.»* Det virker også som at ledelse blir viktigere i arbeidssituasjoner hvor arbeidsoppgavene- og situasjonene er nye eller ukjente: *«Men for min del så har det vært greit fordi jeg har vært såpass inni den stillingen at jeg ikke har hatt så behov for en leder som støtter meg videre sånn sett.»* I tillegg trekker flere av informantene frem at ledere kan ha en tendens til å overkjøre: *«De fleste på den forrige jobben mener som meg at sjefen jeg hadde er så som så, og taklet ting på sin måte.»* Og overkjøringen kobles med det som kan virke som en mangel på empati: *«Han skulle veilede meg. Men har var ikke interessert i å høre på hva jeg hadde å si. Han la alltid føringene for møtene. Han ville ikke høre om mine interesser og hva jeg ønsket.»*

Proaktivitet og individuell orientering blant ledere kan være egenskaper som er relasjonsbyggende, dette kommer frem ved at en av informantene beskriver sitt forhold til en av sine ledere på følgende måte: *«Når det kommer til den andre lederen jeg rapporterte til, så*

var hun direktøren, etter jeg startet på videreutdanning, så har hun pushet meg ledelsesveien. Eksempelvis i ledermøter har hun gitt meg mye større plass, og bedt meg presentere ting i ledermøter også videre.» Oppsummert blir den lederen løftet frem på en positiv måte, og den samme informanten beskriver lederen slik: *«Så sånn sett er hun er veldig bra leder personlig, både utfordret meg og presset meg uten å gjøre det for hardt, men heller si at dette er noe du kan utfordres på og fikser. Så hun vil jeg si oser bra ledelse.»* Både arbeidstakere og ledere fremhever at en viktig oppgave hos lederen er å lytte, en informant beskriver det slik: *«Han lytter og har satt seg ned med meg og spurt i hvilken retning jeg vil utvikle meg. Hva jeg vil jobbe med. Hva jeg ser for meg om to til fem år.»*

Det virker som om alle informantene synes at en tilhørighet er viktig, og i noen tilfeller kan dette trumfe en helt grei leder: *«Prosjektlederen min her er veldig ok. Men jeg har ikke noe tilhørighet til hvor jeg jobber nå bortsett fra å skrive timer egentlig. Det skjer ingen ting, men sånn er det bare.»*

Et flertall av informantene uttrykker et annet forhold til sin nye leder(e), og omtaler disse på en mer positiv måte. Eksempelvis sier den ene av informantene følgende om sin nye sjef: *«Han er fantastisk. Han er en bra fyr.»* Det virker som om forholdet mellom arbeidstakere og leder var ekskluderende i gammel jobb, og ble inkluderende i ny jobb. Informantene trekker frem at de nye lederne er lett tilnærmelige, blant annet sier den ene informanten om sin nye leder: *«Han er ikke vanskelig å diskutere problemstillinger med hvis det er noe jeg er usikker på. Han forrige var det mye høyere terskel å gå til. Det skapte en vond følelse i kroppen hver gang jeg gikk forbi ham»,* mens en annen sier: *«Han er veldig flink og gir veldig mye feedback. Jeg lærer mye av ham.»*

Det er også verdt å trekke frem at selv om arbeidsplassen er en viktig sosial arena, så ønsker informantene det man kan kalle en profesjonell avstand til ledelsesfunksjonen. En informant beskriver det slik: *«Men det ble mere et kompisforhold og en sparringspartner enn en leder, han manglet liksom den ledelsesbiten.»* En slik avstand er noe vi ser går igjen hos andre informanter, en annen beskrev sitt forhold slik: *«Han er en fin fyr. Fått et mer profesjonelt kompisforhold til ham. Det har mye å si for at man trives. Hvis man ikke har en god kjemi med nære ledere, skaper det en mistriksel på arbeidsplassen.»* Det er dog også viktig å kjenne egne begrensninger som leder. Det kan virke som om en overlessing av arbeidsoppgaver og roller hos leder gjør at man skaper for store avstand til arbeidstaker. Leder er da nøtt til å fokusere på sine operative oppgaver: *«Det var han med støykansellerende hodetelefoner som*

var prosjektleder. Han var prosjektleder, avdelingsleder, fungerende avdelingsleder og min karriereveileder.»

Vi ser at det er fordelaktig for ledere å skape en trygg atmosfære for arbeidstakere å vokse i. En trygg atmosfære er ikke ensbetydende med å sy puter under armene på dem, men å gi utfordringer i kombinasjon med inspirasjon og anerkjennelse. Som en informant poengterer: *«Og hvis jeg har følt meg utrygg så har hun støttet meg. Så sånn sett er hun er veldig bra leder personlig, både utfordret meg og presset meg uten å gjøre det for hardt, men heller si at dette er noe du kan utfordres på og fikser.»*

Et annet funn er at en leder bør ha egenskapen til å skille det profesjonelle og personlige. Å viske ut skillet i en konflikt kan være en årsak til mistriksel. En informant beskriver det slik: *«Når jeg da først hadde fått en slik konflikt med sjefen så følte jeg deretter hun var ute etter å ta meg på alt mulig, og da var det ikke noe kult å jobbe der lengre. Jeg hadde jo ikke noe imot henne som person, vi hadde et veldig bra forhold de to første årene, jeg bare hadde vokst såpass at jeg turte stå mot henne for hva jeg mente var korrekt faglig, men hun klarte ikke skille på det faglige og personlige.»* Krysser man skillet tar man stilling imot sin leder, og som en konsekvens kan man oppleve at flere går imot leder. Den samme informanten beskriver: *«Jeg, i tillegg til noen andre der følte vi ble helt fryst ut av henne. Så det er noen sjefer som ikke bør være sjefer.»*

I vår studie kommer det frem mindre informasjon rundt lederens oppgaver. Informasjonen skildres gjennom en informants beskrivelse av sin leders arbeidsoppgaver: *«Jeg vet jo ikke alt hun gjorde, og det kan man egentlig stille spørsmål til, hva hun egentlig gjorde.»* Vi finner en sammenheng mellom lav grad av forståelse som kan kobles til mistillit til sin leder. Samme informant uttrykker følgende: *«Spør du meg, så har ikke hun noe å gjøre der i det hele tatt egentlig.»* Et eksempel er en informant som var misfornøyd og uttrykte likegyldighet ovenfor sin leders rolle: *«Det er vanskelig å plassere lederen i noen av de kategoriene, hun var ikke noe motiverende.»*

Vi finner i intervjuet med lederne at de selv mener å ha fokus på individ, og som den ene lederen sier: *«Men når det kommer til personal så er det mange mennesker av natur.»* Arbeidstakere som svarer om lederroller, syntes å sette pris på en individuell tilnærming. Den ene informanten beskriver en tidligere leder slik: *«Den faglige lederen min la alltid godt til rette for at jeg skulle forstå og lære ting.»* Men her kan det være verdt å merke seg at

arbeidstakere hadde flere nære ledere, noe som fungerte for informanten: «*Den andre lederen min var mere rolig frempå og tatt det litt mere gradvis, men det har også vært bra.*»

Det virket som at lederne i studien var klare over at noen av deres oppgaver er utfordrende med tanke på forholdene til arbeidstakere, og som den ene lederen sier: «*Du kan ikke vike unna fra arbeidsoppgaver som er kjipe.*»

4.3.3 Tillit mellom leder og arbeidstakere

Vi finner at tillit er viktig både fra arbeidstakere til leder, men også fra leder til arbeidstakere. En informant beskriver det slik: «*Jeg hadde full tillit til begge lederne mine, selv om de hadde sine styrker og svakheter. Og tilliten gikk begge veier.*» En annen sier, med fokus på arbeidsoppgaver som målestokk for tillit: «*Jeg ble vist tillit. Han avlastet arbeidsoppgaver fra seg til meg. Det syntes jeg var fine eksempler på at det var tillit til meg.*» En tredje hadde ikke tillit og sier: «*Jeg hadde ikke tillit til henne. Jeg så hvordan hun var og eksempelvis den gangen jeg hadde fått et annet jobbtilbud og de overtalte meg til å bli så ble jeg lovet ting som det gikk et helt år før jeg fikk. Så da mistet jeg respekt ovenfor henne når hun hadde sittet og lovet meg ting som ikke skjedde og jeg måtte mase etter.*»

Informantene beskriver lederne i sine nye stillinger på en positiv måte, og en sier det slik: «*Så han har gitt meg både rom til å lære ting, men også kastet meg inn i møter med klapp på ryggen og bedt meg kjøre løpet.*» En annen beskriver tilliten som er gitt på følgende måte: «*Han ga meg tid i starten og utfordret meg når jeg var klar for det, så det var bra.*»

Lederne har fokus på og en oppfatning av at det er arbeidstakere som skal utøve jobben og at de besitter den tekniske/faglige kompetanse. kompetansen må de få eie, og de må vises tillit. Den ene lederen beskriver det slik: «*Du skal prøve å få de til å gjøre jobben og du må motivere de til å gjøre jobben. Hvis de føler selv at de har bedre kompetanse enn deg så skal du ikke overstyre det.*»

Samtidig kommer det fram at tilliten fra arbeidstakere til leder ikke nødvendigvis vektles like tungt av leder som av arbeidstakere. Den ene lederen beskriver tillitssituasjonen i flere lederstillinger ved å si: «*Sikkert noen som ikke har hatt tillit, men jeg har ikke merket det.*» Tillit har likevel blitt en integrert del av miljøet, som er viktig fra et lederperspektiv. Den andre lederen beskriver det slik: «*Det hjelper godt på miljøet og tilliten.*»

4.3.4 Hva mener lederne om turnover

Fra et rent ledelsesperspektiv valgte vi å se på hva lederne mener og hvordan de kan påvirke turnover. Et gjennomgående funn hos lederne er at de ønsker å: «*Anerkjenn det arbeidstakere gjør.*» Anerkjennelse er viktig, men ikke det eneste virkemiddelet som lederen har for å påvirke. Vi finner at lederen er opptatt av å høre på og orientere seg i arbeidstakere sine meninger. Med slik informasjonen kan lederen styre bedre. Som den ene lederen sier: «*Det er å være ydmyk. Ha to ører og en munn. Være tydelig. Sette retningen når du har hørt alle sin mening.*» Vi finner imidlertid at den samme lederen anerkjenner at det kan være vanskelig å tilfredsstille alle, og synes at det også er viktig å være kritisk til meninger. Man må tørre å ta egne valg som går imot andres mening: «*Men du skal ikke vaie etter vinden. Du må ta styring og tørre å gå imot noen.*» Her finner vi også at det reflekteres over at det å ta styringen må gjøres på riktig måte. Det vil si at man må forklare og ikke minst implementere retningen hos de som er overbevist om en annen retning. Som lederen sier: «*Å få alle til å være med å forstå beslutning særlig hvis du går mot deres egen overbevisning.*» Lederen ønsker å implementere en forståelse hos arbeidstakerne. Lederne går ikke imot og overkjører, men søker å skaffe seg flere på sitt lag, og genererer et momentum fremover. Som den ene lederen sier: «*Men når alle er hørt og de har kommet med alle sine argumenter så må de forstå hvorfor du velger noe annet.*» I tråd med det vi har sett tidligere i kapittelet, er det muligens tydeligheten og implementeringen det feiles på. Selv om lederfunksjonen trekker frem tydelighet om ekstremt viktig: «*Da har du hørt alle meninger og de forstår hvorfor du velger noe annet. Men å være tydelig er ekstremt viktig.*»

4.4 Oppsummering av funn

Helhetlig ser vi at triggerårsakene er mange og har tett tilknytning jobbtilfredsheten. Ikke minst henger de sammen med framtidsutsikter og karriereplaner informantene har. En arbeidshverdag som i større grad tilfredsstiller behovet for egenutvikling innenfor både fag og karriere, og samtidig betaler bedre. Videre har vi sett at triggerårsakene ligger tett opp mot jobbtilfredshet.

Våre funn forteller at organisasjonskultur anses viktig og er prioritert for både yngre arbeidstakere og ledere i IT-bransjen. Kulturer kan oppfattes eller føles subjektivt og de som trives og blomstrer mest i en selvdrevet og støttende kultur er de fremoverlente. De rolige og forsiktige kan også lykkes, men våre funn viser at usikkerhet kan bremse dem og de kan miste

tilhørigheten til felleskapet. IT-bransjen har knekt koden på hvordan oppstarts-integrering av unge arbeidstakere skal foregå og det skaper et sterkt samhold for nye arbeidstakere i starten. Derimot når tiden går og arbeidstakere stadig blir segregert er det vanskelig å ivareta en entydig organisasjonskultur. Dette fordi det oppstår subkulturer som følge av karrierenivå, senioritet, avdeling og kompetanse. Derfor føler yngre arbeidstakere en sterk kultur blant de andre yngre, men at de kan bli skilt fra de lengre oppe eller eldre arbeidstakere.

Selvstendighet og eget driv er implisitt i organisasjonskulturen i IT-bransjen, og dette virker å passe flere bra. Men noen blir sittende passive på sidelinjen. Yngre arbeidstakere beskriver konflikter som påvirker organisasjonskulturen, forhold til ledere og til en slik grad at de skifter jobb. Ledere beskriver konflikter der arbeidstakere på lavere nivåer ikke retter seg etter organisasjonens krav, selv om lederne presenterer tiltak for å beholde arbeidstaker. Til tross for dette har arbeidstakere valgt å slutte.

Våre funn viser at ledelse kan i høy grad påvirke turnover. Det er en sammenheng mellom informantenes jobbskifte og hvordan de negativt beskriver sine tidligere ledere. På den andre siden ser det ikke ut til at en god leder er bidragsytende til å holde igjen arbeidstakere. Vi finner eksempel på informanter som har hatt gode ledere eller tilstrekkelig gode nok ledere, men har valgt å bytte jobb. Ledere som anerkjenner, er positivt og arbeidstakere vurderer egenskapen positivt. I de tilfellene hvor det bygges tillit mellom leder og arbeidstaker så virker det å ha en positiv effekt blant de yngre arbeidstakerne i IT-bransjen.

5.0 Drøfting

I dette kapittelet analyserer vi empiriske funn og sammenligner mot teori presentert i teorikapittelet. Vi vil videre supplere med refleksjoner og anbefalinger basert på vår drøfting.

5.1 F1: Hva trigger yngre arbeidstakere i IT-bransjen til et frivillig jobbskifte?

Våre funn viser hva som trigger yngre arbeidstakere i IT-bransjen til å slutte. I litteraturen om turnover vi har funnet, har det ikke vært lagt stor vekt på triggerårsaker. Derimot bruker litteraturen fra begynnelsen av 90-tallet og frem til i dag ordet sjokk. Vi har valgt å legge vekt på teorien om turnover til Lee, siden teorien har vært sentral de siste 30-årene (Lee & Mitchell, 1991). Begrepet sjokk anser vi som en mer spesifisert definisjon av begrepet triggerårsaker. Derfor analyserer vi empirien på triggerårsaker til at arbeidstakere velger å slutte opp mot begrepet sjokk.

5.1.1 Sjokk og bakenforliggende årsaker for turnover

Til tross for at arbeidstakere gjennom lenger tid har opparbeidet seg gode grunner til å slutte, er det likevel mange som velger å fortsette i jobben. Det er først når sjokket inntreffer at valget om å slutte i jobben blir tatt (Lee & Mitchell, 1991). Dette sammenfaller med hva vi har sett i vår studie. Informantene som uttrykker at de har vært misfornøyde over lenger tid, anså ikke sin misnøye på arbeidsplassen som tilstrekkelig problematisk for å avslutte arbeidsforholdet. Uansett tror vi at det er nyttig å se turnover i lys av teorien om sjokk, da det gir en god forståelse av problematikken som vi ikke hadde hatt uten. Når vi ser på sjokk som utløser overgangen til annen arbeidsgiver, må vi i tillegg se på sjokk tilknyttet bakenforliggende årsaker.

Dette er også tilfelle når det kommer til interne sjokk, nærmere bestemt sjokk som skjer på arbeidsplassen (Lee & Mitchell, 1991). Det være seg omorganiseringer, ny leder, eller andre situasjoner som skaper en så kraftig misnøye at arbeidstaker velger å slutte. Det er nå snakk om negative sjokk, som kranling med sjefen, eller at arbeidstaker blir forbigått av yngre arbeidstakere.

Etter at det har oppstått årsaker til at arbeidstaker ønsker å slutte, men enda ikke har gjort det og før et sjokk inntreffer kan sees på som mulighetens vindu for å holde på en arbeidstaker. Årsaken til at dette mulighetens vindu ikke blir benyttet i større grad, kan være mangel på kunnskap om situasjonen til arbeidstaker hos ledelsen. Det kan for eksempel ha oppstått en oppfatning i ledelsen av at arbeidstaker ikke ønsker å være med på laget. Andre årsaker kan være at ledelsen ikke har nok kompetanse til gjøres noe med utfordringen. Så i hovedsak er to faktorer viktig for å beholde arbeidstaker. Først må ledelsen ha kunnskap om at arbeidstaker vurderer å slutte. For det andre bør ledelsen tilegne seg kunnskap for å gjøre noe med utfordringen. Hos de fleste av våre informanter kom sjokket eksternt. Brorparten ble headhunted eller tipset om jobber utenfor det firmaet de jobbet i.

Ingen av informantene vi snakket med så på arbeidsforholdet som så problematisk at de sluttet i jobben uten å ha en annen jobb å gå til. Heller var det ingen som sluttet i jobben uten å gå til en jobb med bedre betingelser. Det er først og fremst negative sjokk som virker som en sterk push-faktor, som får arbeidstakere til å slutte uten å ha noen annen jobb gå til (Lee & Mitchell, 1994). Vi tror dette sier noe om forventningene til arbeidsmiljøet, men også til karriere. Det kan tyde på at arbeidstakere anser en utvikling i karrieren som så viktig at de er villig til å tåle stor misnøye med jobben, før de etter hvert går videre. Eller at forholdene er

såpass gode at arbeidstakere blir på arbeidsplassen inntil noe bedre dukker opp. Kun en av våre informanter begynte å se etter ny jobb på grunn av negativt sjokk. De resterende av informanter ble kontaktet av sin nye arbeidsgiver. Både de som opplever negative og positive sjokk vil vurdere sin arbeidsgiver opp mot ny arbeidsgiver før de velger å slutte (Lee & Mitchell, 1994).

Vi tror det er en utfordring for arbeidsgiver å holde på arbeidstakere som tilsynelatende er fornøyde, men som blir påvirket utenifra. Fordi arbeidsgiver har mindre innvirkning på situasjonen til arbeidstaker. Likevel tror vi at arbeidsgiver har mye å gå på i en situasjon hvor en arbeidstaker er på vei over til et annet firma. Det var få av våre informanter som var så misfornøyd med sin arbeidsgiver at motivet for å slutte var større enn motivet for å begynne et nytt sted. En arbeidsgiver som har et aktivt fokus for å beholde sine arbeidstakere kan muligens unngå turnover i større grad ved å være mer aktiv i perioden etter at en arbeidstaker melder et ønske å slutte. I våre funn fant vi at det ble gjort lite eller ingenting av arbeidsgiver for å beholde arbeidstaker, etter at arbeidstaker informerte om at de ønsket å slutte til fordel for en arbeidsgiver med bedre betingelser. I noen tilfeller var arbeidstakers mistanke om å ikke bli verdsatt av arbeidsgiver i større grad bekreftet gjennom arbeidsgivers oppførsel. Dette var tilfellet også etter at arbeidstaker informerte om å ha fått et tilbud av en annen arbeidsgiver. Arbeidsgivere trenger kunnskap om turnover i tillegg til en strategi for å beholde sine arbeidstakere. Samtidig må arbeidsgiver ha evner til å forstå kunnskap og gjennomføre strategien.

5.1.2 Videreutdanning som trigger for turnover

I den grad det er snakk om triggere i litteraturen dreier dette seg om bakenforliggende årsaker som fører til jobbskifte (Sieben, 2007). Vår forståelse er det Sieben (2007) kaller triggerårsaker som ofte er til stede når jobbskifte utløses av sjokk. I IT-bransjen er videreutdanning som regel i regi av arbeidsgiver og noe så godt som alle arbeidstakere deltar på. Videreutdanning i IT-bransjen er som en del av jobben og i likhet med Sieben (2007) sin forskning er ikke videreutdanning en stor driver for turnover blant våre informanter. Selv om det er en forutsetning. I tråd med hva Sieben (2007) skriver viser vår studie at det er ønske om karriere som driver arbeidstaker mot valget om å slutte i jobben. Dette kan tyde på at det er for lite rom for utvikling i bedriftene.

Våre funn kan bekrefte og samtidig avkrefte at situasjonen er slik Sieben (2007) beskriver den. Det fremstår som et paradoks at videreutdanning er en forutsetning for å kunne få ny jobb på den ene siden, samtidig som mangel på videreutdanning og utvikling skaper ønske om turnover. Derfor kan det se ut til at det vil være viktig å satse på videreutdanning av arbeidstakere, men hva den enkelte skal spesialisere seg på i større grad bør skje i samsvar med arbeidstakeres ønsker. Slik kan behovene til bedriften og arbeidstakere tilfredsstilles samtidig, og bedriften kan beholde de ressursene de har investert i videreutdanning. Men det fordrer at arbeidstaker får jobbe innenfor ønsket arbeidsfelt.

Våre funn viser at alle som byttet arbeidsgiver var godt skolert av sin forrige arbeidsgiver før de byttet jobb. Derfor tror vi det kan være en forutsetning for å være attraktiv hos en ny arbeidsgiver at arbeidstaker har klart å øke sin kunnskap gjennom videreutdanning. Derfor tror vi at videreutdanning er en forutsetning for neste ansettelse.

Samtidig viser våre funn at mange byttet arbeidsgiver fordi arbeidstaker manglet utvikling og muligheter for videreutvikling. Sieben (2007) viser at generell videreutdanning som utvikler den enkeltes ferdigheter ikke forhindrer turnover. Derimot vil spesifikk utdanning i større grad være viktig for at arbeidstaker blir. Spesifikk videreutdanning er viktig for karriereutvikling, samtidig som forsterker den psykologiske kontrakten mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Sieben, 2007). Dette er langt på vei det samme vi ser i våre funn. Generell utvikling av arbeidstakers kompetanse vil ikke forhindre at arbeidstaker slutter. Derimot ser vi at generell kompetanseheving er en forutsetning for å kunne bytte jobb. Det tror vi har sammenheng med at arbeidstaker ikke nødvendigvis selv får velge hvilken retning på videreutdanning. videreutdanning hos arbeidsgiver er generell og mangler å være tilpasset den enkelte. Med større grad av valgfrihet for videreutdanning tror vi at arbeidstaker kan både oppleve seg mer relevant og samtidig sett av arbeidsgiver. Men dette henger tett sammen med at arbeidstaker skal kunne få jobbe innenfor ønsket fagfelt. At arbeidsgiver er være fleksible på hvor sine arbeidstakere jobber internt, tror vi kan være et viktig tiltak for å beholde ønsket arbeidskraft. Derfor ser det ut til at mangel på videreutdanning og utvikling bidrar til økt turnover.

5.1.3 Verdier som trigger for turnover

Verdier kan i mange sammenhenger være et viktig sjokk som bidrar til turnover (Morell et al., 2004a). Våre funn viser at yngre og de som var nærmere generasjon Z i alder, la større vekt på

hvilke samfunnsansvar bedriftene tok. Det var viktigere for dem hva arbeidsgiveren deres jobbet for og hvilke verdier de på den måten gjenspeilet.

Likevel så syntes ingen av våre informanter at dette var så problematisk at sluttet i jobben. Derimot så vi at noen informanter la vekt på verdier som en viktig driver, men likevel begynte i et firmaer med motstridende verdier enn det de selv har. Verdier, mål, og strategi er de viktigste kriteriene for sjokk (Lee & Mitchell, 1994). Noe som kan bety at på tross av hvor viktig verdier er så er karriereutvikling viktigere, enn å jobbe i en bedrift som har et verdigrunnlag som stemmer med sitt eget. I dette tilfelle er strategi det dominante kriteriet. Dette viser kompleksiteten hos arbeidstaker om hva som er viktig for å være i arbeidslivet.

Hvis arbeidsgiver kjenner til arbeidstakers verdier, mål og strategi, blir det mulig å ta bevisste valg for å beholde arbeidstakere. For eksempel kan en arbeidsgiver kalkulere hvor mange som vil slutte om det tas valg som går imot sine arbeidstakere verdier, mål og strategier. Eventuelt kan arbeidsgiver for eksempel tilby sine arbeidstakere mindre lønn (mål) om firmaet går over til å jobbe på et mer miljøvennlig område (verdier). En arbeidstaker som i utgangspunktet slutter hvis firmaet gikk over til å jobbe på i et område som bryter med verdier, vil kanskje likevel bli om arbeidstaker blir forfremmet (strategi). Det fordrer i så fall at arbeidstakers målsettinger og strategier er sterkere kriterier enn verdier.

Informanter som tok et aktivt valg om å begynne i en bedrift der formålet brøt med arbeidstakers personlige overbevisning hadde mindre innvirkning på om arbeidstaker sluttet eller ikke. Av våre funn så vi at verdier som har direkte innvirkning hos arbeidstakere, har større betydning for om arbeidstaker velger å slutte eller ikke. På bakgrunn av dette tror vi at bedrift som flytter sitt virke over til et område som bryter med verdiene til de som allerede er arbeidstaker, har større sjans til å miste sine yngre arbeidstakere.

5.1.4 Omorganisering som trigger for turnover

Omorganisering er et fenomen som kan trigge turnover (Morell et al., 2004b). Likevel var ikke omorganisering av bedriften noe vi fant som utløsende årsak til at arbeidstakere sluttet, slik at det kan karakteriseres som sjokk. Derimot så vi at mindre endringer av organisasjonen og forflytninger av personer ble en bakenforliggende årsak til at personer sluttet. Vi vet at omorganiseringene har ført til det som har blitt oppfattet som forbigåelser og sånn sett brutt den psykologiske kontrakten, mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. Brudd på den psykologiske kontrakten fra arbeidsgivers side vil kunne være et negativt sjokk som får

arbeidstaker til å slutte (Yang et al., 2020). På disse områdene ser vi at våre funn ligger tett opp mot perspektivene til Yang et al. (2020) og Morell et al. (2004b) som vektlegger at negative sjokk og omorganisering vil være viktige faktorer for at arbeidstakere slutter.

5.1.5 Sterke sjokk gir ikke alltid turnover

Til tross for at det forekommer fenomener som er forbundet med sjokk, som for eksempel dårlig forhold til nærmeste leder, ser vi at arbeidstakere likevel ikke alltid slutter. Vi fant både motstridende verdier, utfordringer med leder og organisasjon over lang tid uten at dette førte til at arbeidstaker valgte å si opp jobben. En arbeidstaker vil til enhver tid få informasjon om arbeidsplassen gjennom å jobbe der. Dette kan være hvordan kolleger oppfører seg, hvordan lønnsforhandlingene går og hvordan sjefen oppfører seg (Lee & Mitchell, 1994). Uansett hvordan informasjon oppfattes vil det ikke nødvendigvis ikke bryte med arbeidstakers verdier, mål og strategi. Derfor oppleves det hellig ikke som sjokk og følgelig ikke oppfattes av arbeidstaker som en god grunn til å ønske å slutte i jobben (Lee & Mitchell, 1994). På en side kan dette betegnes som bakenforliggende årsaker. Men årsaken til dette kan også være at det som er sjokk for noen ikke nødvendigvis er sjokk for andre.

Blant annet kan vi at arbeidstakere blir til tross for utfordrende arbeidsforhold som kan betegnes som sjokk, i sammenheng med at høyt utdannede karrieremennesker er mer robust ovenfor sjokk enn mindre ambisiøse personer (Lee & Mitchell, 1991). Samtidig vet vi at det må være flere faktorer samtidig for at en arbeidstaker skal slutte (Jaffari et al., 2011). Vi antar derfor at selv om det er identifisert faktorer som forbindes med sjokk, er det kun ett eller få faktorer til stede. Derfor er det ikke nok grunnlag for arbeidstaker til å ta valget for å avslutte arbeidsforholdet. I motsetning til hva Lee og Mitchell (1991) peker på kan vi ikke se at sjokk alltid utgjør en stor rolle. Derimot ser vi i våre funn at det er den samlede mengden av årsaker som til slutt fører til at arbeidstaker slutter. For eksempel er selve søkeprosessen ofte krevende arbeid som personer ikke ønsker å utsette seg for hvis de ikke må (Lee & Mitchell, 1994). Det er muligens årsaken til at så mange av våre informanter ikke søker selv, men blir i jobben til de blir kontaktet av en ny arbeidsgiver.

5.1.6 Jobbtilfredshet blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen

For å få en økt forståelse av hva som trigger yngre arbeidstakere i IT-bransjen til jobbskifte ser vi til Herzbergs to-faktorteori. Ved å analysere våre funn i lys av Herzbergs to-faktorteori,

kan vi se hva som manglet og hva som var til stede blant våre informanter i forhold til jobbtilfredshet. Vi vil se våre empiriske funn mot motivasjonsfaktorene som jobbinnhold, anerkjennelse, ansvar, karriereutvikling, vekst og prestasjon. Deretter mot hygiene faktorene lønn, struktur, personalpolitikk, ledelse, arbeidsforhold og personlige relasjoner.

Generelt sett er jobbtilfredsheten svært høy blant våre informanter. De jobber innenfor det fagfeltet de har utdannet seg til, noe som er en viktig motivasjonsfaktor. I tillegg er det bred enighet om at de får godt betalt med tanke på lengden på utdannelsen, alder, og tid i arbeidslivet. Med en relativt høy etterspørsel etter arbeidskraft i IT-bransjen vil det ikke være tilstrekkelig for en arbeidsgiver å skåre godt på Herzbergs to-faktorteori.

Vi fant en skepsis for å bytte jobb på bakgrunn av høyere lønn og karriereutvikling. Blant våre informanter var det knyttet stor usikkerhet rundt om den nye arbeidsgiveren kunne være bedre eller like god som den forrige arbeidsgiveren på motivasjonsfaktoren anerkjennelse, hygiene faktorene arbeidsforhold og personlige relasjoner. Som en av informantene sa «*noen ganger er gresset grønnere på den andre siden,*» og var svært fornøyd med jobbskifte på alle områder. Andre var ikke like heldige, men var likevel glad de byttet jobb da motivasjonsfaktorene karriereutvikling, anerkjennelse, samt hygiene faktoren lønn var så gode at det veide opp for at andre faktorer manglet.

5.2 F2: Hvordan kan det tilrettelegges for en organisasjonskultur hvor yngre arbeidstakere i IT-bransjen beholdes?

Dette kapittelet analyserer hvordan organisasjonskulturen oppleves for yngre arbeidstakere i IT-bransjen, ved å drøfte våre funn mot relevant teori. Det kommer tydelig frem fra informantene at IT-bransjen bærer preg av forventninger om prestasjon og selvstendighet. Så en nøkkel i å beholde yngre arbeidstakere i IT-bransjen blir å se på om organisasjonskulturen stimulerer til dette, samt hvordan arbeidstakere integreres i kulturen og om kulturen er motstandsdyktig mot barrierer.

5.2.1 Integrering av arbeidstakere i organisasjonskulturen

Våre funn viser at innledende integrering av arbeidstakere i bedriften og bedriftens organisasjonskultur oppleves som meget positiv av nye yngre arbeidstakere. Nyansatte starter ofte med andre kollegaer i samme posisjon eller med lignende bakgrunn, som skaper et godt

fundament for tilhørighet og felles forståelse. Organisasjonskulturen og verdiene kulturen inneholder slik den blir presentert for arbeidstakere, oppfattes som inkluderende og attraktiv sett imot personlige verdier. Bretz & Judge (1994) legger frem at jo mer verdiene som er førende i kulturen samsvarer med de personlige verdiene til arbeidstaker, jo mer positiv vil arbeidstaker oppfatte organisasjonskulturen. Teorien bekreftes i våre funn, men vi ser også utfordringene ettersom en organisasjonskultur ikke entydig kan passe alle arbeidstakeres personlige preferanser. Ser vi funnene våre rundt innledende integrering mot organisasjonskulturperspektivene beskrevet i Jacobsen og Thorsvik (2013) er det integreringsperspektivet som er det aktuelle å studere i denne fasen. Som perspektivet beskriver, er det en felles kulturell manifestasjon med forent forståelse og et positivt kulturelt felleskap. De unge arbeidstakerne føler seg raskt integrert i felleskapet, det gjør at de støtter antagelsene presentert for seg som bidrar til jobbtilfredshet og positiv knytning mot egen arbeidsgiver.

Habib et al. (2004) viser til i sin artikkel om innvirkningen av organisasjonskultur at å fostre en kultur arbeidstakere opplever som positiv styrker viljen arbeidstaker har for å jobbe for bedriften. Denne viljen er vital for organisasjonens effektivitet og suksess.

Organisasjonskultur er noe som konstant og kontinuerlig er til stede. Derfor bør arbeidstakere ifølge Habib sitt utsagn alltid være integrert og forent med kulturen i hele sitt arbeidsforhold. Selv om IT-bransjen ser ut til å ha knekt koden på oppstartsintegrering av organisasjonskultur ettersom våre informanter utelukkende belyser dette positivt, viser videre funn til mangler på integrasjon eller tilhørighet til organisasjonskulturen over tid. Årsakene til dette er flere.

Arbeidstakere i bransjen blir satt til å jobbe på forskjellige prosjekter eller lokasjoner som gjør at man mister kobling med felleskapet. Tiltak og aktiviteter for å styrke organisasjonskulturen samt integrasjon etter oppstartsfasen er mindre appellerende for arbeidstakere. Hovedårsaken til at tiltak for bedring av organisasjonskulturen ansees som mindre attraktivt blant arbeidstakere, er fordi man ikke lengre er satt sammen med den gruppen arbeidstakere man startet sammen med og hadde opparbeidet en tilhørighet til. Intern konkurranse blant karrierenivåer samt sosialisering på tvers av senioritet trekkes også frem som utfordringer mot et forent felleskap.

Jacobsen & Thorsvik (2013) argumenterer for at et felleskap og en tilhørighet er viktige faktorer for å både trives og lykkes på jobb. Når enkelte føler seg koblet av felleskapet og den entydige kulturen etter en periode i bedriften, gir det ikke bare negative utfall for arbeidstaker, men også for bedriften selv. Vi mener derfor at løpende tiltak for bedring av

organisasjonskultur trolig kommer for sent etter at arbeidstakere blir omstrukturert på prosjekter og lokasjon. Når man starter et nytt prosjekt blir arbeidstakere satt sammen med en ny gruppe arbeidstakere, men det kommer først tiltak og sosialt fokus rundt midtveis eller sent i prosjektet. Trolig føler enkelte arbeidstakere allerede da en frakopling fra felleskapet. Vi argumenterer at ved oppstart av nye prosjekter burde det jobbes mer målrettet på å skape et felleskap og en felles kultur slik som ved nyansettelse. På denne måten blir gruppen på prosjektet integrert og får en felles forståelse samt startpunkt, så ikke enkelte kommer skeivt ut og havner på sin egen vei.

Hva vi finner spor av i organisasjonskultur er at bedriftene i IT-bransjen strategisk legger opp til presentasjon av en organisasjonskultur som treffe de yngre nyansatte godt. Det er stort fokus i IT-bransjen på å rekruttere de beste studentene og unge arbeidstakere til sin organisasjon for å forme dem i eget bilde. Bretz og Judge (1994) viser til funn om at en sammenheng mellom personlige verdier og verdiene i bedriftens organisasjonskultur er betydelig. De anbefaler at dette bør vurderes under ansettelse av arbeidstakere for å sikre at organisasjonskulturen oppleves positivt av arbeidstaker, slik at de blir værende i organisasjonen over tid. Basert på våre funn argumenterer vi at IT-bransjen til en viss grad gjør dette, men at det særlig fokuseres på den innledende integreringen og at vedlikehold av integrasjon over tid ikke alltid blir i varetatt. Dette kan føre til at arbeidstakere etter en periode mister koblingen og tilhørigheten til organisasjonskulturen slik at den ikke lengre oppfattes som positiv eller attraktiv. Vi mener derfor at det bør gjøres bedre tiltak til å bevare organisasjonskulturen over tid og spesielt ved oppstart av nye prosjekter der en ny sammensetning av eksisterende arbeidstakere blir satt til å jobbe sammen.

5.2.2 Forventninger og arbeidsmetodikk

Informantene vi har snakket med tilhører IT-bedrifter med flat organisasjonsstruktur, samt korte avstander mellom arbeidstakere og ledere. Arbeidspraksis og dialog mellom disse beskrives med positive ord. Dersom vi ser dette mot Schein (1984) sin modell med tre nivåer for helhetlig forståelse av organisasjonskultur, ligger dette under nivå én. Dette nivået inneholder synlige gjenstander som organisasjonens arkitektur, arbeidspraksis og teknologi. Selv om det er en lett og positive tonen på arbeidsplassen beskriver våre informanter at det stilles betydelig krav. Kravene blir stilt til ansvar og selvstendighet, også til yngre arbeidstakere. Det forventes at de selv styrer arbeidsprosesser fremover, allokerer tid og

ressurser til eget arbeid. Dette er verdier som er innarbeidet blant de eksisterende arbeidstakere i organisasjonen og derfor går under nivå to i Schein (1984) sin modell, siden nivået beskriver verdiene som styrer atferd.

I våre funn har vi sett at de fleste håndterer forventningene og arbeidsmetodikken, men enkelte blir sittende igjen usikre. Våre funn viser videre at nødvendig støtteapparat er på plass i tillegg til vilje fra andre til å hjelpe, mens at steget til å ta kontakt for hjelp blir en barriere for noen yngre arbeidstakere. De føler seg usikre og er redd for å bli satt i dårlig lys. Nivå tre i Schein (1984) sin modell beskriver de underliggende forutsetningene fra organisasjonens arbeidsstyrke. Basert på våre funn er det i nivå tre en underliggende forutsetning fra ledere og kollegaer at arbeidstakere selv initierer kontakt om de har behov for støtte. Selv om det aldri har blitt kommunisert. Basert på våre funn kan man argumentere for at organisasjonskulturen oppfordrer til prestasjon og selvstendighet. Siden det er hva lederne viser med sine verdier, samt at man har veldig god hjelp og støtte dersom man selv initierer behov. Men vi vil argumentere for at dette er en noe passiv tilnærming, ettersom behov og personligheter varierer. Hva vi vil anbefale er at mellomledere og kollegaer har et ekstra øye til de yngre arbeidstakerne. Da kan de ta kontakt og følger opp dersom det mistenkes at noen sitter inne med spørsmål og ikke ber om hjelp. Dersom de yngre arbeidstakere får proaktiv oppfølging i oppstartsfasen, tror vi at barrieren til å selv initiere støtte ved senere behov blir mindre. Det tror vi kan resultere i bedre samarbeid og kvalitet i arbeidstakers arbeid både i oppstartsfasen og over tid.

5.2.3 Subkulturer

At det eksisterer subkulturer i IT-bransjen bekreftes av de fleste informantene i denne studien. Dette sammenfaller med Martin (2002) som argumenterer at eksistensen av subkulturer er vanligere enn at det ikke eksisterer, noe som en leder i denne studien bekrefter ved å påstå at det alltid blir subkulturer. Våre funn viser til at det eksisterer subkulturer og at disse oftest er basert på senioritet, avdeling eller kompetanse. Det er verdt å bemerke at det i vår studie også er funn som beskriver enkelt arbeidstakere som bryter med subkulturene, eller ikke kjenner seg igjen i årsakene som skaper dem. For disse tilfellene ser vi sterk sammenheng med en oppfattet utadvendt personlighet hos informantene. Derfor ønsker vi allikevel å analysere de funnene vi har om subkulturer og hvilke utfordringer de eventuelt medfører. For å analysere subkulturer er det hensiktsmessig å bruke differensieringsperspektivet beskrevet i Jacobsen og

Thorsvik (2013), som fokuserer på manifestasjoner som tolkes ulikt blant grupper og dermed skaper subkulturer. Differensieringsperspektivet beskriver at høyt kompetansenivå og spesialisering er årsaker til at subkulturer skapes. Dette bekreftes av funnene på eksistens av subkulturer basert på senioritet, avdeling eller kompetanse i denne studien (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Subkulturer er særlig uhensiktsmessig for IT-bedrifter da de ofte arbeider med å innføre systemendringer. En systemimplementasjon kan feile i sin helhet eller resultere i at sluttresultatet blir fragmentert, basert på ulik forståelse blant arbeidstakere fra forskjellige subkulturer som implementerer systemet (Weiling & Kwok, 2008). Dette finner vi tilfeller av i våre funn, der det blant annet beskrives tilfeller der høykompetente arbeidere sløyfer eller delegerer dokumentasjon og kvalitetssikring i sitt arbeid i motsetning til yngre arbeidstakere. Dette fører til at løsningen ikke blir helhetlig og entydig i alle ledd. Lau & Woodman (1995) argumenterer for at subkulturer skaper forskjellige perspektiver og forståelser for hvordan ting bør gjøres eller håndteres. Dette er et tilfelle av at kompetente arbeidere nedprioriterer hva de anser som kjedeligere eller mindre viktige oppgaver. Selv om våre funn belyser noen negative sider ved subkulturer, er fenomenet ganske normalt i bransjen. Våre funn viser også til informanter som ikke ser noen større utfordringer ved ulikhetene blant subkulturer. Howard-Greenville (2006) argumenterer at selv om eksistensen av subkulturer er vanskelig å unngå, er oftest subkulturene innenfor en organisasjon løst koblet sammen ved at ulike syn også har en porsjon felles forståelse mellom hverandre. Dette finner vi spor av i vår studie der ulikhetene blant subkulturer ikke nødvendigvis går på forståelse, men heller prioritering av arbeid og sosiale preferanser. Basert på funn og teori vil vi argumentere for at subkulturer i IT-bransjen ikke nødvendigvis er nevneverdig skadelig for organisasjonene hvis en er klar over at de eksisterer. Men det forutsetter at felles forståelsene og en felles visjon dyrkes, slik at dette blir mere førende for organisasjonskulturen enn ulikhetene blant subkulturene.

5.2.4 Konflikter

Det skal mye til for at ansatte aldri havner i noen slags konflikt på arbeidsplassen. Dette bekreftes av våre funn der de fleste informantene hadde en konflikt å fortelle om, dog med ulik grad av alvorlighet. Van de Vliert (1998) legger frem organisatoriske, relasjonelle og individuelle faktorer som mulige årsaker til at konflikter oppstår på arbeidsplassen. I våre funn er det spesielt individuelle og relasjonelle som kommer frem som tydelige årsaker. To

informanter har delt historier om at de kom i personlig konflikt med en leder av så alvorlig karakter at det oppstod en negativ relasjon mellom de og som de aldri kom over. Til slutt forlot arbeidstaker organisasjonen. For å forhindre en langvarig konflikt er det viktig å forhindre destruktiv oppførsel og at følelsene tar overhånd så tidlig som mulig etter at konflikten har oppstått (Tjosvold, 2000). Dette vil sørge for at konflikten de-eskaleres, i motsetning til å eskalere ytterligere (Van de Vliert, 1998). For episodene i våre funn kan vi ikke se det er gjort noen tiltak eller forsøk på å forhindre konflikten i å eskalere eller forplante seg. Hva vi heller kan se er forsøk på å «skyve problemet under teppet» ved å ikke adressere konflikten, og at relasjonen mellom partene som har hatt en konflikt av så betydelig karakter har eskalert over tid helt til arbeidstaker har valgt å slutte. Gitt at vi har en generelt lav organisasjonsstruktur i Norge og det er mye fokus på felleskapet har vi nok mindre erfaring med konflikter enn andre steder. Det samsvarer nok med fokuset på konflikter i ledelsesutdanninger. Dette tror vi er litt av årsaken til konfliktskyheten i ser i våre funn, som blir et problem når vi ser hvor stor konsekvens store konflikter kan få. Vi argumenterer for at konflikthåndtering bør inn som tema i ledelsesutdanning, enten det er via skolegang eller erfaringsbasert på arbeidsplassen.

Våre funn viser også til konflikter som har oppstått grunnet at arbeidstakere føler de ikke får informasjon nødvendig for å gjøre sitt arbeid. Mangel på nødvendig informasjon og mangel på å se hensikten av sitt arbeid kan føre til at angst og usikkerhet utvikler seg blant arbeidstakere i organisasjonskulturen (Bordia et al., 2004). Karlsson et al. (2018) argumenterer for at det er en sammenheng mellom informasjonsdeling og konflikter. Jo mer åpne informasjonskanaler bedriften har, jo mere positivt oppleves organisasjonskulturen, og jo mindre sjans er det for at man havner i konflikter (Karlsson et al., 2018). Dette samsvarer med enkelte av våre informanter ettersom byråkratiske informasjonskanaler negativt beskrives i forklaring på hvordan informantene opplevde organisasjonskulturen. Andre informanter i denne studien har beskrevet et lignende hierarki uten at de betegner dette som negativt. Fordi informantene ikke nødvendigvis ønsker mer informasjon enn de trenger akkurat der og da. Alt subjektivt overflødig informasjon betegnes som støy. Vi synes det er interessant at strukturen og informasjonsflyten beskrives likt blant de fleste informantene, men at hvordan det oppleves beskrives ulikt. Vi antyder at disse ulike oppfatningene kan ha med personlige preferanser å gjøre, i tillegg til om de opplever resten av organisasjonskulturen som positiv eller ikke. Dersom kulturen generelt oppleves positivt, er dette bare slik det er og noe de

aksepterer. Men dersom det er flere ting i kulturen som oppleves negativt er dette enda en ting å irritere seg over.

Våre funn er basert på data samlet fra både arbeidstakere og ledere. En ting vi ser som tankevekkende er at ledere forteller om konflikter sett i et lys av at arbeidstaker er problemet, mens arbeidstakere trekker frem konflikter der lederen er problemet. Dette tolker vi dithen at konflikter kan ses fra begge ståsteder, i tillegg til at problemet kan ligge på begge nivåer. En konflikt innebærer ofte at to parter har ulik forståelse av hva som er korrekt, og dermed tolker begge parter at det er den andre som har feil og er roten til problemet (Elgoibar et al., 2017). Uavhengig av hvem som har rett eller feil så kan en konflikt som ikke blir håndtert resultere i at arbeidstaker beslutter å forlate organisasjonen, og dermed skaper en økning i turnover for bedriften.

5.3 F3: Hvordan påvirker ledelse turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen?

I dette kapittelet analyserer vi hvordan ledelse påvirker turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen. Vi ser på elementene tillit og annerkjennelse, samt transformasjonsledelse for å vurdere våre funn mot teori.

5.3.1 Transformasjonsledelse er viktig for turnover

Våre funn viser at ledere som beskrives positivt har en ledelsestilnærming som appellerer til informantenes behov og ønsker. Vi forstår funnene slik at ledere som er opptatt av utvikling og endring i arbeidstakere er særlig ønsket av yngre arbeidstakere i IT-bransjen. Dette stemmer overens med teori om transformasjonsledelse (Hetland & Sandal, 2003). Teorien sier at målet med transformasjonsledelse er å utvikle og endre arbeidstakere for å oppnå prestasjoner utover forventninger (Hetland & Sandal, 2003). Vi finner at ledere som utfører transformasjonsledelse, eller som har inkorporert deler av transformasjonsledelse i sitt lederskap, kommer til uttrykk fra informantene gjennom at de støtter, utfordring, gir oppmerksomhet og oppfordrer til utvikling. Vi fant også at informantene som mente at leder var en årsak til at de sluttet, beskriver tidligere leder som personer med dårlige mellommenneskelige egenskaper, liten grad av empati, overkjøring og leder som oppfattes som sjefer. I forhold til teorien er disse egenskapene stikk i strid med transformasjonsledelse (Hetland & Sandal, 2003). Når vi ser dette aspektet av teorien opp imot våre funn, er det en støttende leder, som gir rom og mulighet for utvikling, som er ønsket av informantene. Ved en

slik ledelse blir i tillegg arbeidsoppgaver sett på som positive og utviklende. Dette er viktige elementer for at en arbeidstaker skal bli værende i sin stilling. Årsaken virker å være at informantene blir satt i situasjoner eller til arbeidsoppgaver som utvikler individet og leder gir individuell oppmerksomhet i form av tilbakemelding. Dette er helt i tråd med transformasjonsledelse hvor målet er å oppnå en forandring i organisasjon, team eller arbeidstaker, og tillegg skaper dette optimisme hos arbeidstaker (Hetland & Sandal, 2003). Ledelse har en kritisk rolle i å øke både arbeidstakeres og selve organisasjonens prestasjon (Gul, 2012). Det er derfor en legitim antagelse om at fornøyde arbeidstakere bidrar til prestasjoner ut over forventninger. Transformasjonsledelse belyser at både individuell omtanke og intellektuell stimulering er viktige aspekter, samtidig som målet er å øke prestasjoner (Hetland & Sandal, 2003). Transformasjonsledelse er en ledelsestilnærming som er med på å øke arbeidstakers prestasjoner, men samtidig bidrar til mer fornøyde arbeidstakere (Hetland & Sandal, 2003). Vi ser derfor her indikasjoner på at transformasjonsledelse, med fokuset på utvikling, endring og øking av prestasjoner, kan ha en bieffekt som er å redusere uønsket turnover.

Skal man bruke en ledelsestilnærming som kan påvirke turnover, er det viktig at tilnærmingen har en situasjons- og individuelt basert plattform (Gul, 2012). Sett opp imot våre funn, hvor informantene etterspør nettopp disse egenskapene hos en leder, kan transformasjonsledelse føre til at arbeidstakere over tid utvikler seg, samt at arbeidsplassen og leder oppfattes som attraktiv. Det virker derfor hensiktsmessig å velge en ledelsestilnærming forankret i endring, når vi vet fra våre funn at yngre arbeidstakere i IT-bransjen har et ønske om å utvikle seg selv samt bidra til utvikling/ending i organisasjonen. Derfor matcher formålet med leders stil med behov og ønsker til arbeidstakere. Transformasjonsledelse er derfor et godt valg for en leder som ønsker fornøyde yngre arbeidstakere og igjen lavere turnover. Dette fordi valg av ledelsestil påvirker arbeidsgivere basert på våre funn.

Vårt inntrykk basert på våre funn er at en leder ikke trenger å utføre transformasjonsledelse til punkt og prikke, men bør jobbe med å støtte arbeidstakere samt å hjelpe dem til å få ut sitt potensial. Riktig balanse av tilbakemelding og krav vil også variere basert på ulike kulturelle sammenhenger (Hetland & Sandal, 2003). For å styrke våre antagelser om at valg av ledelsestilnærming påvirker turnover kan vi derfor se på om fravær av støtte og utvikling påvirker informantene. Det vi umiddelbart ser er at yngre arbeidstakere i IT-bransjen som har frivillig sluttet i en jobb, beskriver at de tidligere leder(ene) ikke opptrer støttende eller er tilgjengelig. Dette mener vi er funn som kan støtte ytterligere opp under at valg av

ledelsestilnærming har en effekt på turnover. Ikke minst er disse manglene ved leder trekk som må være til stede hos en leder ved utøvelse av transformasjonsledelse (Hetland & Sandal, 2003).

Vi ser at positive opplevelser og relasjoner på arbeidsplassen er viktig for de yngre arbeidstakere, noe som er i tråd med teoriene om transformasjonsledelse (Matthiesen, 2014). Men transformasjonsledelse er ikke en lederskapsstil skapt for å redusere turnover og det er mulig at ledelsestilnærmingen kun har en indirekte effekt på turnover. Vi tror dette fordi vi i våre funn ser tilfeller hvor lederen var godt likt og det ble ikke pekt på at leder var årsaken til at informantene sluttet i jobben. I disse tilfellene kan det være, som lederinformantene trekker frem i intervjuene, at faktorer som fremtidige muligheter, høyere grad av selvrealisering eller lønnsnivåer vektes tyngre enn transformasjon. Men basert på våre funn virker det som om det er viktig for leder å få arbeidstakere til å ha et skråblikk på sine arbeidsoppgaver slik at de kan reflektere og til slutt jobbe smartere (Kirkhaug, 2019).

En konsekvens av å delvis utføre eller selektivt utføre transformasjonsledelse kan være å motivere arbeidstakere, men muligens ikke skaper en tilhørighet. Vårt inntrykk er at det i IT-bransjen er et stort fokus blant ledere å jobbe med utvikling av de ansatte, og at lederne skal utstyre de ansatte med evnen til å styre seg selv. Oppfattelsen styrkes av våre funn, hvor ledere uttrykker at det er viktig å lytte mer enn man snakker. Slik funnet tolkes av oss så mener lederen at det er viktig se og høre arbeidstakere, slik at lederen kan ta hensyn til nettopp arbeidstakere. Dette forutsetter at det stilles krav til arbeidstakere (Hetland & Sandal, 2003). Det virker likevel å være vanskelig å tilfredsstille alle arbeidstakere og ha en helhetlig ideell tilnærming til alle, spesielt i større organisasjoner. Det er i våre funn blant lederinformantene støtte for en slik tankegang. Derfor mener vi at det virker å være summen av leders innsats mot å utvikle arbeidstakere som gir suksess, og følgelig er transformasjonsledelse å foretrekke når man skal redusere turnover. Dette fordi transformasjonsledelse forutsetter at en leder fokuserer på individenes behov og potensial for utvikling (Kirkhaug, 2019). Vi mener det vil være vanskelig å ha et slikt fokus uten å bygge en form for tilhørighet til organisasjonen arbeidstaker er ansatt i.

5.3.2 Ledere som anerkjenner blir verdsatt av yngre arbeidstakere i IT-bransjen

Ledere som anerkjenner ansatte, blir i våre funn beskrevet mer positivt enn ledere som ikke gjør dette. Dette finner vi også støtte i Herzbergs to-faktorteori, hvor det beskrives at

tilstedeværelse av motivasjonsfaktorer som blant annet anerkjennelse skaper jobbtilfredshet (Alshmemri et al., 2017). At anerkjennelse skaper jobbtilfredshet støttes også i teori om anerkjennelse, som hevder at mangel på anerkjennelse kan tolkes som fravær av suksess hos arbeidstakere og det er legitimt å anta at dette fører til lavere jobbtilfredshet (Abbasi & Hollman, 2000). Vi mener derfor for at når en arbeidstaker opplever fravær av suksess på arbeidsplassen, vil intensjonen om turnover øke. Følgelig tror vi at det er en direkte sammenheng mellom leder og turnover, fordi anerkjennelse er et verktøy til disposisjon for leder. Enten direkte som person eller indirekte ved tilrettelegging for dette systematisk i organisasjonen. Vi opplever i samtaler med våre lederinformanter at de tillegger anerkjennelse høy viktighet og trekkes frem som et verktøy for få fornøyde arbeidstakere. Fornøyde arbeidstakere kan nok relateres til et ønske om å bli i sin nåværende jobb. Lederinformantene trekker fram anerkjennelse som noe de har fokus på og jobber med, men de er i en bransje med høy turnover. Her virker det å være uoverensstemmelser mellom hva ledere oppfatter, og hva arbeidstakere tenker. Vi fant indikasjoner på at arbeidstakere søkte anerkjennelse som var ærlig og balansert. Det er mulig at uoverensstemmelsen skjer i formidlingen av anerkjennelsen, ved at sender og mottaker ikke forstår det som sendes på samme måte. Vi tror at en leder som kartlegger hva som er ønsket form på anerkjennelse hos arbeidstakere vil kunne begrense turnover, gjennom å formidle dette på riktig måte for arbeidstakeren.

Anerkjennelse bekrefter et individs særegne evner og viser en verdsettelse av et individ som en del av felleskapet (Honneth, 2008). Vi har igjennom intervjuene forstått at det er viktig at arbeidstakere opplever mening forbundet med arbeidsoppgaver. Slik vi oppfattet det i samtaler med informantene var det ikke alltid nødvendig med en større mening i alt man foretok seg. Men det var ønskelig med en mening i form av et overordnet bidrag, gjerne til samfunnet eller lignende altruistisk bidrag. Det var og som nevnt viktig at ansatte utviklet sine egne ferdigheter eller fikk nye perspektiver. Her kan vi i utstrekning av teorier om anerkjennelse hevde at om en leder klarer å tillegge arbeidsoppgaver mening og samtidig anerkjenner arbeidstaker, vil lederen bli likt (Honneth, 2008). Derfor mener vi at anerkjennelse, spesielt når det kommer til yngre arbeidstakere, bør inkluderes i en leders arbeidsoppgaver. Dette bør arbeides systematisk med fra en organisasjons side. Her ser vi utfordringer basert på våre funn, som viser at anerkjennelse ikke bør komme i hvilken som helst form og at det bør være et balansert forhold i tilbakemelding. Det vil si at vi oppfatter

det slik at anerkjennelse brukt med feil omfang, form og innhold vil være like eller mer negativt enn fravær av anerkjennelse.

Som det følger av teori vet vi at tilstedeværelse av hygiene faktorer, slik som lønn, ikke fører til høyere grad av jobbtilfredshet (Alshmemri et al., 2017). I kontrast til arbeidstakers motivasjonsfaktorer trakk lederinformantene frem at lønnsnivåer ofte er en årsak til turnover. Lederne uttrykker at ved å oppnå en høy lønn tidlig i karrieren kan man sikre seg en høyere lønn gjennom hele arbeidslivet. Det kommer ikke frem i våre funn at noen av informantene opplevde å være dårlig lønnet, men det var flere informanter som naturlig nok sa at høyere lønn var positivt. Det er verdt å bemerke at det i vår studie også er funn som beskriver enkelte arbeidstakere som poengterer at lønn har en viktighet. Vårt inntrykk er likevel at av disse tilfellene er at det er en sterkere sammenheng mellom fravær av motivasjonsfaktorer og årsaken til at informanten til slutt byttet jobb. Med utgangspunkt i dette perspektivet ser vi indikasjoner på at det er en opplevd forskjell mellom hva en leder sier er årsaken til turnover og hva arbeidstakere sier.

Noe som kan bety at på tross av hvor viktig endring er så er leders kunnskap om hva som er riktig endring for de individuelle arbeidstakerne viktigere. Dette virker også å ha høyere relevans for arbeidstaker enn å jobbe i en bedrift som har endring som mål. Fordi det er den tilpasset endring for arbeidstaker som er viktig for individet. Dette viser kompleksiteten hos arbeidstaker om hva som er viktig å forstå for ledere for bedre å skjønne hvorfor yngre arbeidstakere faktisk ønsker å slutte. En bedre forståelse blant ledere kan følgelig føre til redusert turnover.

5.3.3 Betydning av tillit til ledere for yngre arbeidstakere i IT-bransjen

Vi mener våre funn viser at tillit til og fra ledelse påvirker turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen. Våre funn viser at enkelte informanter opplever fravær av tillit til sine tidligere leder og tilstedeværelse av tillit til sine nye ledere. Her finner vi en direkte sammenheng mellom tillit og avgjørelsen om å skifte jobb. Vi finner at sammenhengen også har dekning i rapporten om arbeidsvilkår «*Medbestemmelsesbarometeret for 2020*» (Drange, 2020).

Rapporten hevder at tilstedeværelse av tillit til leder er kritisk for et ønske om å bli i nåværende jobb. Vi mener derfor at det er avgjørende for en leder å gi og ha tillit for å påvirke turnover. Videre tror vi at tillit avler tillit, men at ansvaret for å initiere ligger hos leder.

Basert på samtalene med våre informanter mener vi at tilliten er skapt av lederer gjennom

blant annet å se sine arbeidstakere og ha en åpenhet med dem. Det vil si at dersom arbeidstakere aktivt blir vist tillit vil de gi tillit tilbake. I våre funn ser vi mye som tyder på at fravær av tillit kan bidra til et frivillig jobbskifte. Videre tolker vi ut fra våre funn at det å etablere tillit som leder er bedre enn samarbeid. Et bedre samarbeid tror vi utelukkende er positivt for om en arbeidstaker blir i jobben sin. Dette kan utdypes videre gjennom våre funn hvor fravær av tillit har blitt beskrevet som årsaken til at lederen ikke har klart å holde på arbeidstakere.

Dette funnet stemmer overens med teori om at tillit er avgjørende for en leders påvirkningskraft på arbeidstakere (Kirkhaug, 2019). Derfor kan vi argumentere for intensjon om å slutte og sannsynlighet for at det skjer øker når det er lav grad av tillit mellom leder og ansatt. Når en arbeidstaker ikke har tillit til sin leder, og kommer i en situasjon hvor det er mulig å bytte jobb, er det etter all sannsynlighet for sent for leder å påvirke avgjørelsen. Det kommer som en følge av at arbeidstakere allerede føler en avstand til fra leder og bedriften. Vi mener dette fordi våre funn påker på at relasjonell tillit er av aller høyest viktighet, noe som også bekreftes av Kirkhaug (2019). Rasjonell tillit utvikles over tid og vi tror ikke leder har nok tid til å etablere slik tillit, i det øyeblikket en arbeidstaker reelt vurderer å slutte (Kirkhaug, 2019). For å utvikle tillit blant yngre arbeidstakere bør ledere være ekstra bevisste på å være tilgjengelig, støttende, sette krav og gi tilbakemelding (Kirkhaug, 2019).

Ingen av informantene trekker frem hendelser eller situasjoner som har skapt mistillit, for eksempel ved at de ikke fikk tilstrekkelig avlønning. Informantene virker å ha høy grad av tillit til avtale og rammeverk. Derfor tror vi at graden av kalkulert tillit er høy, men at typen av tillit har lav grad av viktighet (Kirkhaug, 2019). Relasjonell tillit kan ikke eksistere uten at kalkulert tillit er til stede i henhold til Kirkhaug (2019) og dette ser vi også er tilfellet i våre funn. Det vi derimot finner er at tap av relasjonell tillit har direkte bidratt til en informants valg om å slutte. En leder som utøvet en form for uærlighet, og slik vi tolket det en manipulering, gjorde at informanten ble et ekstra år etter å ha fått et jobbtilbud, men sluttet når forhold ikke ble som lovet. Dette stemmer overens med teorier om at en leders handlinger kan føre til tap av tillit (Kirkhaug, 2019). Det vi finner interessant er at det virket som informanten hadde lyst til å bli i bedriften, helt til lederen opptrådte på en måte som gjorde at tillit ble borte. Om man snur på situasjonen kan det tenkes at ved å innfri løfter til informanten er det mulig lederen hadde fått et styrket forhold til arbeidstakerne og følgelig tror vi turnover kan reduseres.

5.4 Oppsummering

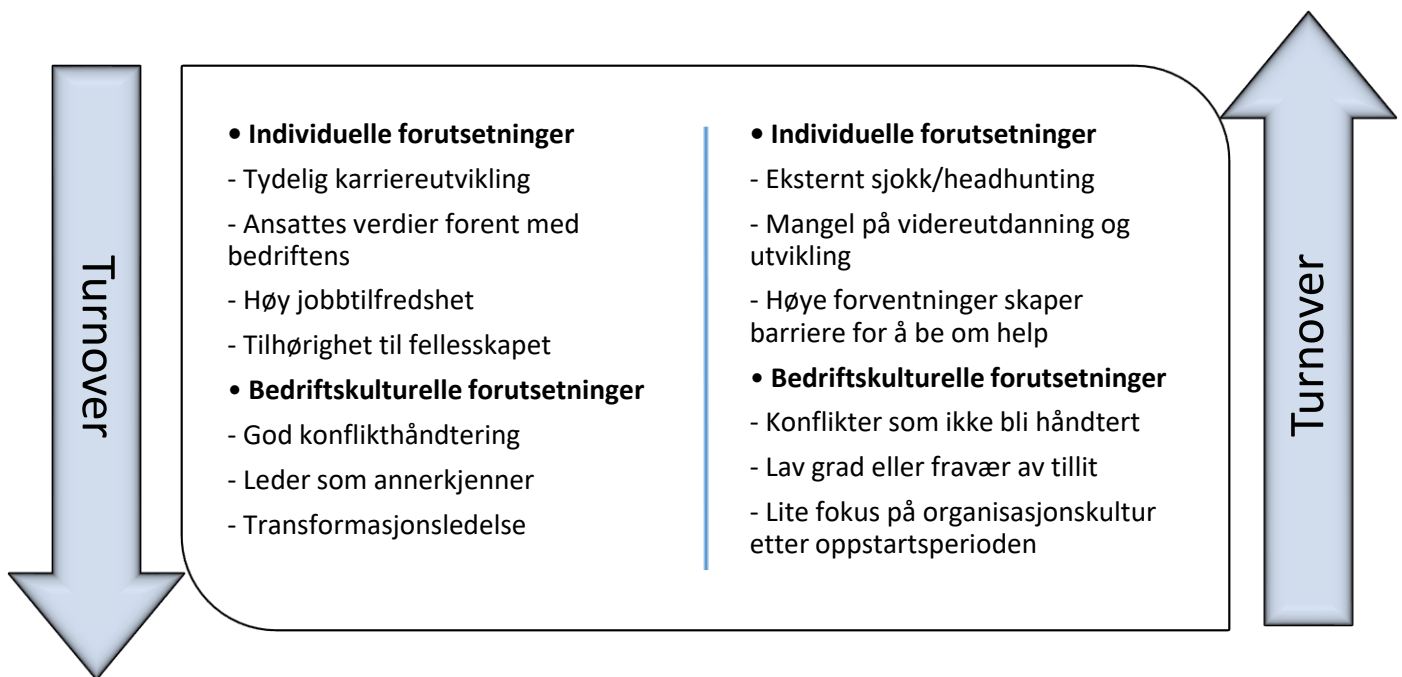
For *forskningsspørsmål 1* har vi sett våre empiriske funn mot teori om sjokk og jobbtilfredshet. Grovt sett har vi fått bekreftet de teoretiske perspektivene vi har presentert i teorikapittelet. Våre funn stemmer overens med teorien om sjokk i stor grad, der vi ser våre informanter har sluttet av personlige og organisatoriske hendelser som beskrevet av Lee og Mitchell (1991). Ut over dette har vi fått noen nye perspektiver på sammenhengen mellom triggere og jobbtilfredshet. Vi har sett at det finnes et vindu der misnøye oppstår blant arbeidstakerne, frem stil sjokket oppstår, hvor arbeidsgiver har en mulighet til å holde på arbeidstaker. Til tross for at videreutdanning er en forutsetning for turnover, vil riktig type videreutdanning føre til at arbeidstakere blir i bedriften. Unge arbeidstakere er mer opptatt av fremtiden og hva firmaet de jobber for bidrar med i samfunnet. Dette kan ha en innvirkning på om firmaet klarer å holde på arbeidstaker eller ikke. Men viktigere er bedriftens verdier for lederskap og at disse underbygger gode motivasjonsfaktorer. Videre så vi at høyt utdannede karrierefokuserte mennesker ikke slutter i jobben kun på grunn av sjokk. Her var våre funn også i tråd med eksisterende teori på feltet. Vi fikk bekreftelse på at våre funn var i overensstemmelse med Herzbergs to-faktorteori, siden våre funn i hovedsak viser til jobbskifter forårsaket av motivasjonsfaktorer (Alshmemri et al., 2017).

Det kommer tydelig frem både i våre funn samt teori for *forskningsspørsmål 2* at organisasjonskultur er en betydelig faktor for å beholde arbeidstakere over tid. Det er viktig å legge opp til en organisasjonskultur som yngre arbeidstakere identifiserer seg i og integreres i. Siden konkurransen om å ansette yngre arbeidstakere i IT-bransjen er stor, men det er vel så viktig å sørge for at kulturen er attraktiv over tid for å ikke miste sine erfarne yngre arbeidstakere. Ved å miste erfarne arbeidstakere taper man opparbeidet kompetanse og dermed produktivitet. I tillegg øker kostnad for å lære opp nye arbeidstakere betydelig (Caplan & Teese, 1997). Med nåtidens økte press for effektivitet og kostnadsbesparelser er det vitalt å fostre forpliktelse og lojalitet blant arbeidstakere spesielt med høy kompetanse for å hindre kostnadene uønsket turnover medfører for organisasjoner (Mercer, 1988). Det er her vi opplever at IT-bransjen feiler siden hovedfokuset i kulturen virker å være på rekruttering av nyansatte og ikke bevare de man har. Dette kan skyldes den økende konkurransen blant bedriftene på å skaffe seg de beste ansettelseskandidatene. Når det kommer til forventninger ser vi at kulturen favoriserer de selvgående og utadvendte. Vi så også at enkelte kan falle av når de selv må drive eget arbeid og initiere støtte. Dette kan være strategisk for å luke ut hva de anser som svakere arbeidstakere. Men vi mener prestasjon ikke nødvendigvis henger

sammen med personlighet og at det likeså sannsynlig kan bo høye prestasjoner i innadvendte arbeidstakere. Eksistensen av subkulturer i IT-bransjen er tydelig, men basert på våre funn trenger det ikke være en barriere for verken prestasjon eller en entydig felles organisasjonskultur så lenge eksistensen av dem håndteres. Konflikter derimot anses som en større barriere siden ledelsen i bransjen ikke er opprustet til å håndtere dem. Men konflikter kostes under teppet grunnet konfliktskyhet. Dette skjer helt til det i de verste tilfellene eskalerer til at de ender i enten frivillig eller ufrivillig separasjon mellom arbeidstakere og organisasjon.

For *forskningsspørsmål 3* har vi sett på våre funn mot teori om ledelse som vi mener har effekt på turnover. Anerkjennelse har en høy viktighet for om arbeidstakere vurderer å slutte i jobben sin (Abbasi & Hollman, 2000). Det er lederen som må initiere anerkjennelse, men når det skjer på en god måte vil lederens verdi øke i arbeidstakeres øyne. Dette skaper igjen økt jobbtilfredshet. Anerkjennelse er også knyttet til den opplevde suksessen en arbeidstaker opplever i jobben sin og det understreker at anerkjennelse er et ledelsesverktøy. Vi hevder at arbeidstaker som ønsker å utvikle seg må oppleve en form for suksess for å ikke dempe jobbtilfredsheten. Anerkjennelse er bidragsytende til å gi mening i arbeidsoppgaver og slik kan en leder i møte kommet en arbeidstakers behov om mening. Som et skråblikk ser vi at anerkjennelse virker å ha en sterkere påvirkning på frivillig jobbskifte enn for eksempel lønn. Det interessante her er at ledere ikke er enig i det. Men der det er enighet er at tillit, begge veier mellom leder og arbeidstaker er veldig viktig for intensjon om å slutte. Fravær av tillit kan bli nok en årsak til å slutte og siden tillit er vanskelig å bygge på kort tid har det heller ingen stor effekt på retensjon (Kirkhaug, 2019). Vi har også kommet frem til at valg av leders tilnærming til ledelse er av viktighet for turnover. Det er i all hovedsak å foretrekke en lederskapsstil med fokus på individ og endring. På grunn av at dette øker jobbtilfredsheten og setter lederen i et bedre lys hos arbeidstaker, tror vi transformasjonsledelse kan positivt påvirke turnover. Men for å nyansere ser vi til funn som sier at en subjektivt oppfattet god leder alene ikke har vært nok til å redusere turnover. For eksempel kommer det frem fra to informanter at en god leder er viktig og at lederen var god, men allikevel skiftet informantene jobb. Årsakene til turnover kan også ligge utenfor området ledelse og således er ikke transformasjonsledelse alene en entydig løsning på å fjerne turnover. Våre funn bekrefter at i de tilfellene der ledelsen bidrar til motivasjonen for å skifte jobb vil transformasjonsledelse positivt bidra til å redusere turnover blant yngre arbeidstakere.

Vi oppsummerer nøkkelfunn i figur 5 som illustrer hva som påvirker turnover. Som beskrevet i analysen er det mange faktorer som påvirker turnover, men figuren er ment å ta for seg de mest sentrale i vår studie. Det som er viktig å belyse for forståelsen av figuren er at piler på begge sider glir over i hverandre. Der det er fravær av faktorer på høyre siden vil turnover reduseres og tilsvarende når faktorer på venstre side er til stede, eller når det er kombinasjon av disse.



Figur 5: Faktorer for turnover.

6.0 Konklusjon

Dette kapitlet vil besvare forskningsspørsmålene om problemstillingen samt presentere oppgavens konklusjon. Videre gir vi implikasjoner til hvordan organisasjoner kan redusere uønsket turnover før vi kommer med forslag til videre forskning innenfor området.

6.1 Svar på forskningsspørsmål og problemstilling

Våre funn viser at mangel på utvikling av den enkeltes karriere blant de største grunnene til turnover blant unge arbeidstakere i IT-bransjen. Forbigåelser, dårlig forhold til nærmeste leder, firmaets verdier som brøt med arbeidstakers verdier, mangel på karriereutvikling og bedre tilbud fra ny arbeidsgiver er triggere vi kan isolere. En arbeidsgiver som skaffer seg større kunnskap om hvorfor de mister arbeidstakere vil kunne fange opp arbeidstakere som vurderer å slutte før sjokket inntreffer. Det er den perioden vi kaller vinduet som gir arbeidsgiveren handlingsrom til å jobbe for at arbeidstaker likevel velger å bli. Fordi unge arbeidstakere i IT-bransjen er så ettertraktet, bør arbeidsgiver tilpasse seg den enkeltes ønsker for utvikling. En arbeidsgiver som ikke har sammenfallende interesser som arbeidstaker og av den grunn ikke tilrettelegger for sin arbeidstakers karriere vil ha stor risiko for å miste sine arbeidstakere.

Det kommer videre tydelig frem i både teori og funn at organisasjonskultur er en viktig faktor for at arbeidstakere blir værende i organisasjonen. De yngre arbeidstakerne studien forteller at de opplever en veldig positiv, inkluderende og engasjert organisasjonskultur den første perioden etter de har startet i ny organisasjon. Men engasjementet og positiviteten falmer over tid slik at enkelte kan føle seg frakoblet fra kulturen. En av årsakene til dette er nok den store konkurransen i bransjen om å kapre de beste unge kandidatene. Dette gjør at organisasjonene fokuserer å integrere nye arbeidstakere inn i kulturen, men at videre tiltak for å bevare eksisterende arbeidstakere er mangelfull. Dette kan føre til at yngre arbeidstakere etter oppstartsperioden kan oppleve utfordringer med å leve opp til de høye forventningene som settes til dem når det ikke lengre fins noe proaktivt støtteapparat rundt dem. De yngre arbeidstakerne opplever også at subkulturer eksisterer i bransjen, men dette belyses ikke som utfordrende. Konflikter av betydelig karakter er noe som sjelden oppleves blant de yngre arbeidstakerne, men i de tilfellene det skjer kan det ende i separasjon da konfliktene ikke tilstrekkelig håndteres av ledelsen. Vi mener at organisasjonenes manglede tilrettelegging for å styrke organisasjonskulturen over tid er en av årsakene til den høye graden av frivillige jobbskifter blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen. Men initiativer på løpende forbedring av kulturen bør økes i samråd med opplæring i organisasjonen på å håndtere barrierene kulturen møter over tid.

Vi ser i våre funn, som også bekreftes av teori, at ledelse påvirker turnover i både intensjon og retensjon. Transformasjonsledelse virker å være en ledertilnærming som inneholder flere aspekter som de yngre arbeidstakerne i studien foretrekker. Dersom en leder benytter seg av

transformasjonsledelse kan det påvirke relasjonene til yngre arbeidstakere på en positiv måte slik at turnover blant dem reduseres. Manglende dedikering en leders tid til å fokusere på aktiviteter for reduksjon av turnover er en av årsakene til den høye graden av frivillige jobbskifter blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen. Dette kommer blant annet av at det er et betydelig behov for anerkjennelse blant de yngre arbeidstakere, og at det i hovedsak er lederen som kan tilfredsstillere dette behovet. Lederen bør også skreddersy anerkjennelse ettersom arbeidstakere virker å ha en sterkt utviklet evne til å skille mellom generisk og tilpasset anerkjennelse. Dette bekreftes av våre lederinformanter som understreker viktigheten av anerkjennelse i forbindelse med å skape en relasjon og atmosfære der arbeidstakere trives og presterer. De yngre arbeidstakerne opplever også at tillit er avgjørende for om de blir i sin stilling eller ikke. Tilliten er knyttet til egenutvikling og det virker på oss som om det må opparbeides en tillit mellom ledere og yngre arbeidstaker for at utviklingen skal skje. Når en arbeidstaker stoler på sin leder, tør arbeidstakeren selv å ta steget ut i egenutvikling. Vi mener derfor at det er viktig for en leder å trene på, utvikle og utøve et lederskap som skaper tillit til sine yngre arbeidstakere. Hvis en leder i tillegg klarer å skape meninger i arbeidsoppgaver- og hverdag for sine yngre arbeidstakere argumenterer vi turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen vil reduseres.

6.2 Implikasjoner

Våre funn har betydelige implikasjoner for yngre arbeidstakere og organisasjoner for å hindre turnover. Basert på funn er mangel på faglig utvikling og karriereprogresjon blant sentrale årsaker til turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen. Et stort behov for IT-kunnskap i arbeidsmarkedet med kontinuerlig utvikling av det digitale skaper stor etterspørsel, som igjen gjør det lett for arbeidstakere i bransjen å hoppe mellom jobber. Dette gjør det ekstra utfordrende for firmaene å beholde de unge som ikke nødvendigvis har funnet seg helt til rette enda. Vi mener firmaene bør profesjonalisere seg og strategisk arbeide for å holde på sine arbeidstakere, ved å samarbeide tettere med hver enkelt arbeidstaker om personlig tilpasset karriereutvikling. For de yngre arbeidstakere er det forståelig at man ønsker en bratt karrierestige, men vi mener hyppige jobbskifter ikke nødvendigvis er det mest attraktive alternativet for langvarig karrierebygging. Vi argumenterer arbeidstakere selv bør proaktivt etterlyse og samarbeide med arbeidsgiver om tilpasset karriereutvikling som metter både arbeidsgiver og arbeidstakers ønsker og behov.

Våre funn viser videre at enkelte yngre arbeidstakere føler seg frakoblet organisasjonskulturen og felleskapet etter endt oppstartsperiode. For å unngå dette anbefaler vi organisasjoner og ledere å sette fokus på proaktiv retensjon, ved å øke engasjement og aktivitet rundt styrking av organisasjonskulturen over tid. Ledere spiller en viktig brikke i kampen for å beholde sine arbeidstakere og vi anbefaler dem å øke fokus på relasjonsbygging basert på de yngre arbeidstakeres preferanser, for å styrke betydningsfulle områder for de yngre arbeidstakere som anerkjennelse og tillit. Et annet tydelig funn viser at lederens tilnærming til ledelse har betydning for de yngre arbeidstakeres jobbskifter. Vi ser at ledere som fokuserer på transformasjonsledelse kan bidra til å redusere turnover blant yngre arbeidstakere. Derfor vil vi anbefale ledere å utrede muligheten for å adaptere en slik lederskapsstil, for å redusere turnover blant de yngre arbeidstakere. Vi anbefaler dog ikke å ukritisk påføre den samme stilen på alle arbeidstakere, men heller å tilnærme seg en dynamisk og adaptiv lederskapsstil basert på mottaker og situasjon.

6.3 Begrensninger og forslag for videre forskning

Denne studien ønsker å bidra til en dypere forståelse for hvorfor det er så høy turnover blant unge i IT-bransjen, samt komme med forslag på tiltak som kan gjøres for å redusere den. Informantene i vår kvalitative studie har vært høyt utdannede arbeidstakere som tilhører millennials generasjonen, og i hovedsak jobber med konsulentvirksomhet. Basert på våre begrensninger og funn ser vi gjerne at videre forskning supplerer vår oppgave og eksisterende forskning innenfor følgende tre områder:

1. Kvantitativ forskning på turnover blant yngre arbeidstakere i IT-bransjen

Det finnes mye forskning på turnover som fenomen, og videre en del på turnover i IT-bransjen spesifikt. Det er ingen tvil om at turnover er en utfordring for IT-bransjen, samt at yngre generasjoner har høyere turnover prosent enn eldre. Det ville derfor vært nyttig å forske videre innenfor disse begrensningene i en kvantitativ studie, som kan supplere våre funn ved bruk av et større dataomfang og flere faktorer for muligheten til å generalisere.

2. Konsulentvirksomhet og turnover

Våre informanter bestod i hovedsak av arbeidstakere som jobber som konsulenter, uten at vår oppgave var spesifikt begrenset til konsulentvirksomhet. Da konsulenter hyppig arbeider med ulike sammensetninger av kollegaer og kunder sett imot interne arbeidstakere med fast

arbeidsplass, kan det være faktorer som påvirker turnoverintensjon som ikke er blitt belyst i denne oppgaven.

3. Forskning på rekruttering og turnoverintensjon

Det er høyt fokus på rekruttering i IT-bransjen og konkurransen om å skaffe nyansatte er høy. Våre funn antyder at det legges mere innsats i å skaffe nye arbeidstakere, enn proaktiv innsats for å beholde dem man har. Vi mener derfor at videre forskning på turnover bør undersøke hvordan bedrifter rekrutterer med tanke på både bedriftens kortsiktige og langsiktige mål, ved å studere hvordan turnoverintensjon vurderes i rekrutteringssammenheng.

Litteraturliste

- Abbasi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F. & Lévy Mangin, J. P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955-971.
- Beam, J. (2021). What is Employee Turnover?. Hentet 16. januar 2021 fra <https://www.wisegeek.com/what-is-employee-turnover.htm>
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Bretz, R. D. & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Caplan, G. & Teese, M. (1997). *Survivors: How to keep your best people on board after downsizing*. London: Davies-Black Publishing.
- Costigan, R. D., Insinga R. C., Berman, J. J., Kranas, G. & Kureshov, V. A. (2011). Revisiting the relationship of supervisor trust and CEO trust to turnover intentions: A three-country comparative study. *Journal of World Business*, 46(1), 74-83.
- Deery, M. A. & Shaw, R. N. (1999). An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 387-400.
- Drange, I., Falkum, E. & Wathne, C. T. (2020). *Styring, ledelse og tillit. Medbestemmelsesbarometeret 2020*. AFI publikasjon 2020:05. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet.

- Dunnette, M. D. & Locke E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Dysvik, A & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-638.
- Edmans, A. (2016). 28 Years of Stock Market Data Shows a Link Between Employee Satisfaction and Long-Term Value. Hentet 22. februar 2021 fra <https://hbr.org/2016/03/28-years-of-stock-market-data-shows-a-link-between-employee-satisfaction-and-long-term-value>
- Elgoibar, P., Euwema, M. & Munduate, L. (2017). Conflict Management. *Oxford Research Encyclopedias of Psychology*, 1-23.
- Gotvassli, K. (1999). *Case studier – bakgrunn og gjennomføring*. Steinkjer: Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- Gul, S., Ahmad, B., Rehman, H. U., Shabir, N. & Razaq, N. (2012). Leadership styles, turnover intentions and the mediating role of organizational commitment. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 44-51.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S. & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215-222.
- Hetland, H. & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170.
- Holtom, B. C. & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the Unfolded Model and Job Embeddedness Model to Better Understand Voluntary Turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 432-452.
- Holtom, B., Goldberg, C. B., Allen, D. G. & Clark, M. A. (2017). How Today's Shocks Predict Tomorrow's Leaving. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 59–71.
- Hom, P. W., Lee, T., Shaw, J. D. & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.

- Honneth, A. (2003). *Behovet for anerkendelse*. Oslo: Gyldendal Forlag.
- Honneth, A. (2008). *Kamp om anerkjennelse*. Oslo: Pax Forlag.
- Howard-Greenville, J. A. (2006). INSIDE THE «BLACK BOX» How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues. *Organization & Environment*, 19(1), 46-73.
- HR Norge & EY (2013). HR-undersøkelsen 2013. Hentet 17. mars 2021 fra <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rapporter-omtale/hr-unders%C3%B8kelsen/lansering-av-hr-unders%C3%B8kelsen-2013>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jaffari, A. R., Hussein, J. A. Z., Akhtar, N. & Rehman, K. (2011). Prime and sub-prime factors of employee' voluntary turnover in boom phase of industry: Empirical evidence from banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6408-6414.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsson, M., Denk, T. & Åstrøm, J. (2018). Perceptions of organizational culture and value conflicts in information security management. *Information & Computer Security*, 26(2), 213-229.
- Kim, J. S., Song, H. J. & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: person og funksjon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kringen, T. I. (2020). Personvern. Hentet 13. august 2020 fra <https://www.nord.no/no/om-oss/personvern/forskningsdeltakere>
- Lau, C. M. & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(4), 537.

- Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (1991). The unfolding effects of organizational commitment and anticipated job satisfaction on voluntary employee turnover. *Motivation and Emotion*, 15(1), 99-121.
- Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academic Management Review, Academy of Management*, 19(1), 51-89.
- Lyons, S., Schewitzer, L. & Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Martinsen, Ø. L. (2007). *Perspektiver på ledelse* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. Hentet 22. februar 2021 fra <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon2>
- Mercer, A. A. (1988). *Commitment and motivation of professionals*. Strategic Management of Human Resources in Health Services Organizations. Albany, NY: Delmar Publishers.
- Morell, K., Loan-Clark, J. & Wilkinson, A. (2004a). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161-173.
- Morell, K., Loan-Clark, J. & Wilkinson, A. (2004b). The Role of Shocks in Employee Turnover. *British Journal of Management*, 15(4), 335-349.
- Muhangi, B. W. (2016). Leadership style and staff retention in organisations. *International Journal of Science and Research*, 5(1), 412-416.
- Park, S. J. & Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?. *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- Petrone, P. (2018). See The Industries With the Highest Turnover (And Why It's So High). Hentet 17. april 2021 fra <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/learner-engagement/see-the-industries-with-the-highest-turnover-and-why-it-s-so-hi>

- Saridakis, G. & Cooper, C. L. (2017). *Research handbook on employee turnover*. Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 2-11.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and Employee Retention. *Academy of management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Sieben, I. (2007). Does training trigger turnover - or not?: The impact of formal training on graduates' job search behaviour. *Work Employment & Society*, 21(3), 397-416.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of occupational Behaviour*, 1(4), 253-273.
- Stranden, A. L. (2015). Derfor sier vi opp jobben. Hentet 17. august 2020 fra <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-arbeid-naeringsliv/derfor-sier-vi-opp-jobben/487647>
- Tjosvold, D. (2000). *Learning to manage conflict: Getting people to work together productively*. Amerikas forente stater: Lexington Books.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. I P. D. Drenth, H. Thierry, C. J. de Wollf: *Handbook of work and organizational psychology: Personnel psychology*, 351-376.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.
- Weiling, K & Kwok, K. W. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, 45, 208-218.
- Yang, C., Chen, Y., Roy, X. Z. & Matillas, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 1-51.

Zachariassen, E. (2014). 1 av 4 IT-jobber kommer til å stå ubesatt i 2030. Hentet 17. april 2021 fra <https://www.tu.no/artikler/1-av-4-itjobber-kommer-til-a-sta-ubesatt-i-2030/225513>

Vedlegg

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«*FORSKNINGSSTUDIE/MASTEROPPGAVE:* TURNOVER»

Bakgrunn og hensikt

Vi spør deg med dette om å delta i en forskningsstudie for å se på hva ledelse kan gjøre for å redusere turnover i organisasjoner. Studien vil fokusere på ansatte med høy grad av kompetanse hvor et avsluttet arbeidsforhold vil føre til stort tap av kompetanse for bedriften. Du er valgt ut til å forespørres med bakgrunn i at din profil matcher med de kriterier vi har satt, du har blant annet nylig sluttet i en jobb og har en høy grad av kompetanse i ditt felt.

Hva innebærer studien?

Vi har valgt å gjøre en kvalitativ og deduktiv studie. Hovedtrekkene i studien er innsamling av data gjennom dybdeintervjuer. Dataen analyseres og vil bli grunnlaget for studiens konklusjon. I korte trekk ønsker vi å se på hvilke områder og incentiver som ligger til grunne for at arbeidsforhold avsluttes frivillig. Ligger dette hos organisasjonen, ansatte eller er det en kombinasjon. Problemstillingen vil fokusere på frivillig turnover, ikke arbeidsforhold som avsluttes på grunn av tvingende situasjoner.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Informasjonen som registreres skal kun brukes slik som beskrevet i hensikten med studien. Opplysninger som registreres om deg er opptakene (med supplerende notater) fra intervjuet

alle opplysningene vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer eller andre direkte gjenkjenner opplysninger. Det er kun autorisert personell knyttet til prosjektet som har adgang til informasjonen som vi samler inn. Innsamlet informasjon vil bli slettet i rimelig tid etter sensur av masteroppgaven (medio 2021). Det vil ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av studien når disse publiseres. Innsamlet data vil bli behandlet av oss og av studieveileder. Samtalen tas opp på via taleopptaksapplikasjonen på mobiltelefonen. Etter intervjuet transkriberes samtalen og lydopptaket gjøres om til tekst. Også eventuelle notater som er gjort under intervjuet, skrives inn i teksten. Som verktøy i kodingsprosessen vil vi bruke Excel og EndNote for å kunne ha en god koding og oversikt over dataen som er samlet inn og behandlet.

Mulige fordeler og ulemper

Det er ukjent om studien medfører fordeler, ulemper eller ubehag for intervjuinformanten. Det planlegges kun et intervju med informanten, men det kan være ønskelig med oppfølging (telefonsamtaler, e-post eller videomøter) for dybdeavklaring i ettertid.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dette vil ikke få konsekvenser for din videre behandling. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Om du nå sier ja til å delta, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke uten at det påvirker din øvrige behandling. Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte [REDACTED] (tlf.: [REDACTED]).

Ytterligere informasjon om studien finnes i kapittel A – utdypende forklaring av hva studien innebærer og informasjon av utfallet av studien.

Samtykkeerklæring følger etter kapittel B.

Kapittel A- utdypende forklaring av hva studien innebærer

Kriterier for deltakelse

Informantene skal være høyt utdannede med minimum bachelorgrad. Det kan være aktuelt å intervju personer uten høyere utdanning hvis de har tilegnet seg kunnskap på lik linje og har tilsvarende stilling som andre med høyere utdanning i bedriften. Informantene må ha vært ansatt i en kunnskapsbedrift. Med kunnskapsbedrift mener vi en bedrift der arbeidstakeres kunnskap er en kritisk suksessfaktor for bedriftens eller organisasjonens virke. Informantene må ha innehatt en slik form for kunnskap som gjerne er opparbeidet i bedriften og i stor grad unik for bedriften eller bransjen. At informanten slutter i bedriften vil derfor medføre at en ny person må lære opp til samme nivå for å kunne utføre den samme jobben som informantene gjorde. Informantene har gått over i en annen kunnskapsbedrift eller relevant stilling. Det medfører at kunnskapen er tapt for bedriften, men informantene bruker kunnskapen sin i sin nye jobb. Innledningsvis trekker vi linjer mellom de forskjellige generasjonene født på 40- og 50-tallet frem til generasjonen som er født i siste halvdel av 90-tallet og begynnelsen av 2000-tallet. Da generasjonene på bunnen og toppen av skalaen henholdsvis er i ferd med å være ut av arbeidslivet og ikke ha kommet inn i det, vil det ikke være aktuelt å intervju personer fra disse generasjonene. Og det er derfor personer innenfor generasjon-X og Millennials-generasjonen som det vil være aktuelt å intervju.

Informasjon om utfallet av studien

Deltakeren har rett til å få (om ønskelig og etterspurt) få vite om utfallet av studien.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i studien

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien:

(Signert, rolle i studien, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide arbeidstaker

INTERVJUGUIDE

1.0 – Introduksjon og innledning

- Når vi først møter informanten, varmer vi opp med introduksjoner og litt småprat for å skape en avslappet atmosfære
- Når vi har satt oss til rette presenterer vi kort formålet med oppgaven samt dagens intervju inkludert detaljer rundt intervjuets tidsramme, dokumentering etc.
- Vi informerer om at data vil anonymiseres, at det kan gjennomgås av informanten før bruk og vi går igjennom samtykkeerklæring
- Sist i innledningen formulerer vi vår interesse for oppgavens problemstilling samt informantens erfaring relatert til problemstillingen for å oppmuntre til engasjement

2.0 – Informantens bakgrunn

Før arbeidslivet – bakgrunn

- Hva er utdannelsen/bakgrunnen din?
- Hvorfor valgte du denne utdannelsen?
- Hadde du et konkret mål for arbeidsliv/karriere og har det endret seg underveis?
- Hva forventet du av en fremtidig arbeidsgiver og karrieren din?

Den første jobben

- Hvordan opplevde du de første årene i arbeidslivet?

- Hvor mange arbeidsgivere har du hatt siden du var ferdig utdannet?
- Dersom du ser tilbake på forventningen du hadde før du startet, stemte de med realiteten når du hadde kommet deg i jobb?

3.0 – Overgangsspørsmål

- Hva er de viktigste jobbfaktorene for deg? Som for eksempel, lønn, goder, arbeidsoppgaver, lederen din, kolleger og organisasjonskultur.
- Gi eksempler på en perfekt arbeidsdag (og/eller periode) for deg?
- Hva verdsetter du mest i jobben?
- Kan du fortelle litt om hvorfor du søkte ny jobb?
- Prøvde arbeidsgiver å beholde deg?
- Noe tidligere arbeidsgiver kunne gjort for å beholde deg?
- Hvordan var forholdet til den tidligere lederen din?
- Hvordan likte du kollegaene dine der?
- Hvordan var arbeidsmiljø generelt?
- Hva legger du i godt arbeidsmiljø og ledelse?
- Hvordan opplevde du organisasjonskulturen i jobben du sa opp? - Eksempler
- Hva er god ledelse for deg, og hvordan opplevde du dine ledere? - Eksempler

4.0 – Nøkkelspørsmål

Organisasjonskultur

- Har du opplevd problemer/konflikt på arbeidsplassen

Hvis ja, Hvordan påvirket dette din jobbhverdag og tilfredshet?

- Vil du si at måten man løste problemer eller oppgaver på i organisasjonen stod å tråd med din oppfatning av den beste måten å gjøre det på?
- Følte du deg integrert i felleskapet på jobb og hvilken betydning har dette for deg i jobbsammenheng?
- Merket du noe til at det fantes subkulturer innenfor organisasjonen og var det noe du var del av?

Jobbtilfredshet

- Var du tilfreds med jobben du sa opp og hvorfor / hvorfor ikke?
- Var du motivert av ting som jobbinnhold, karriereutvikling og prestasjon i stillingen din?
- Opplevde du stress på jobben, og hvilken betydning spilte det for ditt valg om å skifte jobb?
- Vil du tilfreds med belønningen du fikk i stillingen?
- Vil du si belønningen stod i tråd med arbeidsoppgavene stillingen innehavet?

Ledelse

- Hvordan opplevde du dine ledere i den gamle jobben, og hvordan vil du beskrive forholdet mellom dere?
- La lederen til rette for at du skulle ha det bra på jobb? I så fall hvordan?
- Hadde lederen din faglige oppgaver i tillegg til å ha personalansvar?
Hvis ja, følte du balansen mellom de påvirket tilretteleggelsen for de ansatte?
- Hva slags rolle følte du dine ledere hadde ovenfor deg, var de serviceytende, inspirerende, kontrollerende eller annet?
- Kan du beskrive en hendelse der du opplevde at lederen din viste tillitt til deg?

Jobbskiftet

- Hva fikk deg til å skifte jobb, var det en bestemt faktor eller flere?
- Hvordan har du det i den nye jobben?
- Hva er hovedforskjellene mellom den gamle og nye jobben?
- Er det noe din forrige arbeidsgiver kunne gjort for å beholde deg?

5.0 – Avrunding

Vi forbereder informanten på avrunding med noen avsluttende spørsmål.

- Hva er tankene dine om karrieren fremover og hva blir neste steg?
- Vil du si det er sannsynlig/mulig at du skifter jobb igjen innen to år?
- Er det noe annet relevant rundt jobbskiftet vi ikke har vært innom, eller har du noe mere du vil legge til?

Vedlegg 3: Intervjuguide leder

INTERVJUGUIDE LEDERPERSPEKTIVER

1.0 – Introduksjon og innledning

- Når vi først møter informanten, varmer vi opp med introduksjoner og litt småprat for å skape en avslappet atmosfære
- Formålet med oppgaven samt dagens intervju inkludert detaljer rundt intervjuets tidsramme, dokumentering etc.
- Data vil anonymiseres, at det kan gjennomgå av informanten før bruk og vi går igjennom samtykkeerklæring
- Har informanten noen spørsmål om selve studiet vårt før intervjuet?

2.0 – Informantens bakgrunn

Før arbeidslivet – bakgrunn

- Fortell litt om deg selv:
 - Hva er bakgrunnen og utdannelsen din?
- Hadde du et konkret mål for arbeidsliv/karriere?
- Hva forventet du av karrieren din
 - fremtidig arbeidsgiver og karrieren din?

3.0 – Overgangsspørsmål

- Hvordan ser en perfekt arbeidsdag eller uke ut for deg?
- Hva verdsetter du mest i din jobb?
- Hvilke faktorer er det som driver deg mest i jobbsammenheng? (indre vs. ytre)
Som for eksempel, belønning, arbeidsoppgaver, tilbakemeldinger, kolleger og prestasjon.
- Hvor viktig er organisasjonskultur for deg?

4.0 – Nøkkelspørsmål

Ledererfaring:

- Hva er din erfaring som leder?
 - Har du jobbet som leder på andre arbeidsplasser?

- Hvor mange er du leder for i dag?
- Hvordan opplevde du din første lederrolle?
- Hvordan opplever du din nåværende lederrolle?
- Hva er annerledes mellom den første og siste lederstillingen du har hatt
- Dersom du ser tilbake på forventningen du hadde om lederrollen før du startet, stemmer de med realiteten?
- Hva verdsetter du hos en god leder?

Ledelse og lederrelasjoner

- Hvordan opplever du samarbeidet med de du leder?
- Hvordan vil du beskrive din relasjon til de du leder?
- Hvordan vil du beskrive dialogen med de du leder?
- Har du hatt ansatte som har sluttet?
- Generalisert, hva tror du er årsaken til at ansatte bytter jobb?
- I et scenario hvor du er i ferd med å miste en ansatte (som du ønsker å beholde), hva mener du er det viktigste du kan gjøre for å beholde hun/han?
- Ifølge SSB er du leder i en av bransjen som har høyest turnover. Hva tenker du som leder om det?
- Hvilken rolle tar du ovenfor dine ansatte, er du serviceytende, inspirerende, kontrollerende eller annet?
- Hvordan legger du til rette for dine ansatte, både faglig og personlig?
- Kan du beskrive en hendelse hvor du opplevde at dine ansatteten viste eller ikke viste tillit?

Organisasjonskultur

- Hva er din rolle i å utvikle organisasjonskultur?
- Følte du deg integrert i fellesskapet på jobb og hvorfor / hvorfor ikke?
- Hvilken betydning har det å være integrert i et fellesskap for deg på jobb?
- Merket du noe til at det fantes subkulturer innenfor organisasjonen og var det noe du var del av?
- Har du opplevd konflikter mellom personer på arbeidsplassen?
- Hvordan påvirket det deg?
- Hvordan velger du å mekle i slike saker?
- Vil du si at måten man løste problemer eller oppgaver på i organisasjonen stod å tråd med din oppfatning av den beste måten å gjøre det på?

Jobbtilfredshet og jobbskifte

- I et scenario hvor en ansatte velger å slutte i hvilken grad tror du personen opplever følgende:
 - Stress.
 - Er fornøyd med belønningen de får i stillingen.

5.0 – Avrunding

Vi forbereder informanten på avrunding med noen avsluttende spørsmål.

- Er det noe annet relevant rundt jobbskiftet vi ikke har vært innom, eller har du noe mere du vil legge til?