

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Martine Pedersen Lekang

---

## Unge ledere med personalansvar

---

Dato: 15.05.19

Totalt antall sider: 58

## Forord

Det er overveldende å tenke at masteroppgaven innen HRM er ferdig. Det har vært en spennende, utfordrende og arbeidskrevende prosess. Forskningsarbeidet har bidratt til å gi meg økt forståelse av hvilke utfordringer og muligheter unge ledere med personalansvar opplever i deres arbeidshverdag. Sentrale funn samsvarer også med egne erfaringer og opplevelser som ung leder med personalansvar. Erfaringene og kunnskapen jeg har tilegnet meg etter denne oppgaven, har gitt meg større innsikt i og økt forståelse rundt ulike utfordringer og muligheter jeg kan møte, og møter i arbeidslivet. Jeg opplever at jeg er mer bevisst på ulike valg og avgjørelser som tas, og det gjør meg også mer selvsikker i mitt arbeid. En av mine arbeidsoppgaver innebærer rekruttering av nye arbeidstakere, og ved innlevering av masteroppgaven, kjemper jeg ekstra for rekruttering av flere unge ledere som innehar fremtidens kompetanse. De er jo tross alt morgendagens unge ledere.

Parallelt med arbeidet av masteroppgaven har jeg flyttet til ny by, fått ny jobb og renovert ny leilighet. Jeg har dermed vært innom mange spennende og utfordrende prosesser på kort tid. Innlevering av masteroppgaven setter derfor punktum i et kapittel, og åpner samtidig nye kapittel i livet. Jeg vil takke dosent Leif-Kristian Mosen som har veiledet meg gjennom denne prosessen med konstruktive og gode tilbakemeldinger. Jeg vil også rette en takk til min pappa, Trond Lekang, for god veiledning og støtte underveis. Takk til informantene som stilte til intervju og oppfølgingsspørsmål. Avslutningsvis ønsker jeg å takke familien som har vært der som støtte i travle, utfordrende og spennende perioder.

Kristiansund Mai, 2019 Martine Pedersen Lekang

## Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave .....	4
1.2 Valg av problemstilling og avgrensninger .....	5
1.3 Definisjon av sentrale begreper.....	7
1.4 Oppgavens oppbygging.....	8
2. Teori .....	9
2.1 Offentlige organisasjoner .....	10
2.2 Kjennetegn ved ledere .....	11
2.2.1 Egenskaper og ferdigheter.....	11
2.2.2 Atferd og personlighetstrekk.....	12
2.2.3 Unge ledere.....	14
2.3 Organisatorisk utvikling.....	15
2.4 Institusjonelle og kulturelle forhold .....	17
3. Metode.....	19
3.1 Forskningsdesign.....	19
3.2 Kvalitativt forskningsdesign.....	20
3.2.1 Operasjonalisering.....	21
3.2.2 Utvalg .....	22
3.2.3 Utforming av intervjuguide.....	23
3.3 Innsamling av datamaterialet.....	24
3.4 Analyse av datamaterialet .....	26
3.5 Reliabilitet og validitet .....	27
3.6 Forskningsetiske betraktninger.....	28
4. Resultater.....	29
4.1 Arbeidsforhold.....	30
4.2 Kjennetegn.....	31
4.3 utfordringer.....	33
4.4 Muligheter .....	36
4.5 Relasjoner .....	38
4.6 Kort oppsummert.....	39
5. Drøfting .....	40
5.1 Arbeidsforhold.....	40
5.2 Kjennetegn.....	42
5.3 utfordringer.....	44
5.4 Muligheter .....	46
5.5 Relasjoner .....	49
6. Konklusjon .....	50
6.1 Oppsummering .....	50
6.2 Sentrale funn.....	51
6.3 Videre forskning.....	53
Litteraturliste .....	55
Vedlegg 1, Intervjuguide.....	57

## 1. Innledning

Byggekløssene i en organisasjon er de menneskelige, økonomiske og teknologiske ressursene som er til rådighet (Grimsø, 2011). I personaladministrativt arbeid er det de menneskelige ressursene, enkeltindividene og det sosiale samholdet som har stor betydning. Betegnelsen personalarbeid omfatter arbeid som berører de menneskelige ressursene i virksomheten, hvor kjerneoppgavene er å arbeide målrettet med alle forhold som innvirker på de ansattes vilje, evne og mulighet til innsats (Grimsø, 2011). Store samfunnsomveltninger viser at det stilles et økende krav til kunnskap og kompetanse hos arbeidstakere. Det innebærer at arbeidsgivere må ta hensyn til samfunnsutviklingen og hvordan de skal håndtere arbeidskraften. Dette særlig med tanke på New Public Managementreformene som tar utgangspunkt i å modernisere og effektivisere offentlig sektor ved økt grad av desentralisering og konkurranse om tjenester (Christensen m.fl., 2010). Grimsø (2011) påpeker at det høye allmenne utdanningsnivået er en av årsakene til at de ansatte nå stiller større krav og har andre forventninger til sin arbeidssituasjon enn tidligere.

Tidligere var det ikke satt noen spesielle kriterier for hvilken utdanning eller kvalifikasjoner til ansatte på personaladministrasjon. Arbeidsoppgavene til de som arbeider med personaladministrasjon hadde lenge relativt lav status i organisasjonen (Grimsø, 2011). Fra midten av 1960-årene og fram til i dag er det en økende erkjennelse at de ansatte faktisk er organisasjonens viktigste ressurs. Det er derfor avgjørende å ha en personaladministrasjon for å kunne benytte og ta vare på de ansatte for å kunne nå organisasjonens mål (Grimsø, 2011). I denne oppgaven vil det derfor være av interesse å se nærmere på personalarbeid i sammenheng med samfunnsomveltningen og hvilke muligheter og utfordringer dette medfører.

På bakgrunn av det økende allmenne utdanningsnivået, øker også etterspørselen etter mennesker med høy utdanning innenfor de fleste næringer (Grimsø, 2011). Det kan skape et kunnskap- og prestasjonspress som skal gjenspeile seg når arbeidstakere søker ny jobb. Flere har høy utdanning og liten arbeidserfaring i ung alder, og flere arbeidsgivere tilbyr lederjobber til unge utdannede arbeidstakere. Organisasjoner har fokus på å være fremtidsrettet ved å følge den digitale utviklingen, samt effektivisere arbeidet slik at det skaper lønnsomhet for bedriften. Unge arbeidstakere har ofte kompetanse innen den digitale erfaringen som etterspørres, og det kan derfor resultere i at arbeidsgivere retter søkelyset mot

flere unge arbeidstakere til sin bedrift. Verdiskapning forutsetter god og effektiv ledelse. Det er derfor viktig å sikre seg de rette lederne for et solid grunnlag for fremtiden.

### *1.1 Bakgrunn for valg av oppgave*

Masterstudiet HRM (Human Resource Management), har gitt meg ny innføring og kunnskap rundt ulike teoretiske perspektiver i fagfeltet. Det er flere interessante temaer som har vært aktuelt å skrive masteroppgave om, og tankeprosessen rundt hvilket emne jeg ønsker å utforske har vært lang. Rekrutteringsprosesser, motivasjon på arbeidsplassen, betydningen av et godt omdømme og arbeidsmiljø er temaer som har vært aktuelle. Vendepunktet for valg av tema kom da jeg takket ja til stilling som personalleder i en kommunal enhet for bo- og habilitering. Enheten gir tjenester til funksjonshemmede og utviklingshemmede i bolig, avlastning og dagsenter ved å tilby aktivitets- og arbeidstilbud. Sentrale arbeidsoppgaver for personalleder i enheten er å utvikle heltidskultur, konflikthåndtering og personaloppfølging, rekruttering, informasjonsflyt, samt effektivisering og digitalisering av tjenesten. Ved slike arbeidsoppgaver kan det være hensiktsmessig med gode kommunikasjons- og veiledningsferdigheter, samt kjennskap til gjeldende lov- og avtaleverk.

Det er forsket lite på hva som kjennetegner unge ledere, og det eksisterer derfor mindre aktuell litteratur rundt dette temaet. Ved et enkelt søk på internett, viser resultatet lite konkret forskning og teori rundt hva som kjennetegner unge ledere. På en annen side viser resultatet flere artikler og organisasjoners interesse for denne gruppen mennesker. Konsulentselskapet Assessit tester, utfordrer og evaluerer Norges beste unge ledere og samler informasjon om hva som kjennetegner de beste unge ledere i landet. Selskapet har en visjon om å bidra til utvikling av neste generasjons ledere i Norge (Assessit, 2018). Mine søk og mindre konkret litteratur skapte større interesse for å forske på fagfeltet, og forskningsoppgaven kan dermed bli et viktig bidrag til mer forskning i fagfeltet.

I undersøkelser gjennomført av konsulentselskapet Assessit kommer det frem at selskaper ønsker unge ledere som involverer, motiverer, er troverdige og handlekraftige. Det kommer også frem at unge ledere ønsker å utvikle seg og fremstå som troverdige og gode ledere. De velger derfor organisasjoner som prioriterer organisasjonsutvikling og medarbeiderutvikling. Beslutningsfrihet, selvstendighet og utfordrende arbeidsoppgaver er faktorer som kjennetegner unge ledere, og kommer frem av undersøkelser gjennomført av konsulentselskapet (Assessit, 2018). I undersøkelsene kommer det frem at unge arbeidstakere er i en livsfase hvor de ønsker å bli utfordret og innehar mer arbeidskraft sammenlignet med

eldre arbeidstakere. Slike faktorer kan være av større interesse hos arbeidsgivere i utvelgelsen av arbeidskraft. Iversen (2012) påpeker at dagens unge ledere er morgendagens toppledere. Det er derfor viktig for en bedrift å ha kjennskap til hva som kjennetegner unge ledere. Dette på bakgrunn av å kunne legge til rette for faglig og personlig utvikling og vekst, samt for å kunne etterstrebe bedriftens mål i samråd med den enkeltes ønsker og behov (Iversen, 2012).

Mange organisasjoner etterstreber å være fremtidsrettet og stiller høye krav til rekruttering av ledere. Forskningsarbeidet vil handle om hva som kjennetegner unge ledere, og hvilke kvaliteter og egenskaper de har som kan passe inn i fremtidens organisasjoner. Ulike muligheter og utfordringer kan derfor være viktig å legge til grunn for å kunne lykkes som ung leder. Dette på bakgrunn av en antakelse om at det kan være utfordrende å være ung leder i dagens samfunn. Samtidig kan det også påstås at fokus på rekruttering av unge ledere kan skape flere muligheter for egne verdier og bedriftens verdier. Enkelte faktorer kan også gi ringvirkninger for egen og andres trivsel på arbeidsplassen, samt utførelsen av arbeidsoppgavene både i positiv og negativ retning. Formålet med forskningsarbeidet vil derfor være å få økt kunnskap og forståelse om hvilke muligheter og utfordringer unge ledere kan møte i arbeidslivet. Det er også av interesse å få økt kunnskap om hva som kjennetegner unge ledere med personalansvar, samt hvordan de opplever relasjoner og samarbeid på sin arbeidsplass.

## *1.2 Valg av problemstilling og avgrensninger*

Ledelse handler om å stå i spissen for noe, inneha ansvar og vise vei for andre (Grimsø, 2011). Hva ledere gjør og hvilken effekt lederskap kan ha, varierer mellom de ulike nivåene i organisasjonens hierarkiske struktur. Det handler om å realisere bestemte mål, et ønske om å bistå slik at andre yter mer og håndtere ulike konflikter og utfordringer (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Det eksisterer mange ulike definisjoner på ledelse og ulike type lederroller.

Forskningsprosjektet vil rette fokus mot ledere i offentlig virksomhet og søker økt kunnskap om det som kjennetegner ledere med personalansvar. For å avgrense forskningsprosjektet vil fokuset rettes mot unge ledere. I tillegg er unge ledere et tema det er forsket lite på, og det er derfor av interesse å få kunnskap rundt hva som kjennetegner unge ledere, samt hvilke muligheter og utfordringer de kan møte i arbeidslivet. For å konkretisere begrepet unge ledere, vil aldersgruppen i dette forskningsprosjektet begrense seg til unge ledere med personalansvar i alderen 25 til 35 år.

Forskningsprosjektet vil ta for seg unge ledere i offentlig sektor med personalansvar for minimum 10 ansatte. Ledere med personalansvar kan eksempelvis ha arbeidsoppgaver innen lønn, lov- og avtaleverk, medarbeideroppfølging, rekruttering, effektivisering, informasjonsflyt, digitalisering, kompetanseutvikling, konflikthåndtering, sykefraværsoppfølging og avvikling av arbeidskraft. I tillegg er gode kommunikasjons- og veiledningsferdigheter viktige egenskaper i lederrollen med personalansvar.

I dette forskningsprosjektet vil det rettes spørsmål om alderen til informantene har en sammenheng med aktuelle utfordringer og muligheter. Dette for å få økt kunnskap og forståelse av hva som kjennetegner unge ledere med personalansvar, og hvilke muligheter og utfordringer de kan møte i arbeidslivet. Innenfor hvert tema vil underkategorier bygge opp temaene for å kunne gå ytterligere i dybden på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Masteroppgaven vil ha en empirisk tilnærming, noe som innebærer at funn fra forskningen har sitt grunnlag i erfaring. Det innebærer en faglig fordypning innenfor et avgrenset tema (Johannessen m.fl., 2010). En intervjuguide vil bli benyttet for å systematisere empirien som skal belyse problemstillingen. En problemstilling er et begrunnet forskningsspørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på (Johannessen m.fl., 2010). Ved formulering av problemstilling er det viktig å finne teorier og framgangsmåter som gjør forskeren i stand til å svare på forskningsspørsmålet på best mulig måte. Problemstillingen skal bidra til å avgrense og gi retning til det videre arbeidet i forskningsoppgaven. Det er derfor sentralt å utforme en god og relevant problemstilling (Johannessen m.fl., 2010). Med bakgrunn i temaet for prosjektoppgaven, klargjøring og avgrensninger vil problemstillingen se slik ut:

*Hvilke muligheter og utfordringer kan unge ledere med personalansvar møte i arbeidslivet?*

For å finne svar på hvilke muligheter og utfordringer unge ledere med personalansvar kan møte i arbeidslivet, vil oppgaven ha to forskningsspørsmål. Dette for å operasjonalisere og systematisere problemstillingen slik at flere nyanser belyses:

*Hva kjennetegner unge ledere med personalansvar?*

*Hvordan opplever unge ledere med personalansvar samarbeid og støtte på sin arbeidsplass?*

### *1.3 Definisjon av sentrale begreper*

Før arbeidet med problemstillingen og forskningsspørsmålene kan starte, er det hensiktsmessig å definere sentrale begreper; ledelse, unge ledere og personaladministrativt arbeid.

Ledelsesbegrepet er mangetydig og kan betegnes både om personer som utøver ledelse, og om aktivitetene de utøver i egenskap av ledelse (Strand, 2007). Ledelse kan defineres som en spesiell atferd mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Det handler om å realisere bestemte mål, et ønske om trivsel på arbeidsplassen og bistå slik at andre yter mer. Strand (2007) hevder at ledelse også handler om å håndtere konflikter, usikkerhet og dilemmaer.

Forskning viser at unge ledere er mer utadvendte og ekstroverte enn gjennomsnittet (Rimol, 2018). Unge ledere er også mer ambisiøse og pliktoppfyllende, og mestrer stress på en god måte da de ofte har høyere selvdisiplin. Rimol (2018) hevder også at unge ledere er åpne for å prøve ut nye ting, støtter og bryr seg om andre mennesker. Slike faktorer mener han bidrar til en kombinasjon av lederstøtte ved å gi medarbeiderne handlingsrom, selvstendighet og frihet.

Ledere med personalansvar utfører arbeidsoppgaver innen planlegging og utvikling av menneskelige ressurser (Dysvik & Kuvaas, 2016). Personalarbeid omfatter arbeidsoppgaver som berører de menneskelige ressursene i virksomheten, hvor kjerneoppgavene er å arbeide målrettet med alle forhold som innvirker på de ansattes vilje, evne og mulighet til innsats (Grimsø, 2011). Det kan være arbeidsoppgaver innenfor lønn, lov- og avtaleverk, medarbeideroppfølging, rekruttering, effektivisering, informasjonsflyt, digitalisering, kompetanseutvikling, konflikthåndtering, sykefraværsoppfølging og avvikling av arbeidsforhold. I tillegg kan andre arbeidsoppgaver innebære å bidra til økt motivasjon, organisasjonsutvikling, tilrettelegging og andre behov som kan oppstå i arbeidssammenheng. HR-ledere og personalledere kan ofte inneha administrative arbeidsoppgaver hvor de ikke nødvendigvis er i direkte kontakt med arbeidstakere. Denne oppgaven vil ha fokus på unge ledere med personalansvar som er delaktig i den daglige driften og i direkte kontakt med personale de skal lede.



### *1.4 Oppgavens oppbygging*

Forskningsoppgaven vil bli delt inn i seks hovedkapitler med flere underkapitler for å belyse problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Første kapittel redegjør bakgrunn for valg av oppgave og tema hvor egne synspunkter og erfaringer vil bli presentert. Videre vil problemstilling og avgrensninger for oppgaven utdypes for å sette et godt rammeverk for forskningsoppgaven. Første kapittel avsluttes med en kort definisjon av sentrale begreper som er viktig å avdekke før videre arbeid. Andre kapittel inneholder en gjennomgang av teorier som anvendes for å belyse oppgavens problemstilling. Teoriene danner grunnlag for den empiriske undersøkelsen og den analytiske delen senere i forskningsoppgaven. Kapitlet tar utgangspunkt i forskningsoppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, og kan derfor deles inn i fire deler: offentlige organisasjoner, kjennetegn, organisatorisk utvikling samt institusjonelle og kulturelle forhold. Dette for å operasjonalisere og systematisere problemstillingen slik at flere nyanser belyses.

I tredje kapittel redegjøres det for valg av metode og forskningsdesign for datainnsamling. Ulike valg vil begrunnes for å kunne belyse problemstillingen og de aktuelle forskningsspørsmålene. Videre vil metodekapitlet gjøre rede for ulike teoretiske tilnærminger, operasjonalisering, utvalgsprosessen, utforming av intervjuguide, innsamling og analyse av datamaterialet, validitet og reliabilitet. Metodekapitlet avsluttes med en diskusjon rundt forskningsetiske betraktninger. Fjerde kapittel presenterer analyse av empiriske resultater. Resultatene vil være sentralt datamateriale for forskningsprosjektet og problemstillingen, og vil utgjøre en viktig del av femte kapittel.

Femte kapittel tar for seg drøftinger av funn sett i lys av aktuell teori. Forskningsmaterialet som er samlet inn danner grunnlag for å belyse hva som kjennetegner unge ledere med personalansvar, samt hvilke utfordringer og muligheter de kan møte i arbeidslivet. Ved å knytte aktuell teori opp mot sentrale funn, vil teoretiske perspektiver kunne støtte, bekrefte eller avkrefte og validere resultatene. Drøftingen tar utgangspunkt i følgende kapittel: arbeidsforhold, kjennetegn, utfordringer, muligheter og relasjoner. Avslutningsvis vil sjette kapittel oppsummere funn sett i forhold til formålet med forskningsprosjektet. I tillegg vil forslag til videre forskning presenteres med utgangspunkt i ulike spørsmål som har dukket opp igjennom arbeidet med problemstillingen.

## 2. Teori

Teorikapitlet inneholder gjennomgang av teorier som anvendes for å belyse oppgavens problemstilling. Teoriene danner grunnlag for den empiriske undersøkelsen og den analytiske delen senere i forskningsoppgaven. Kapitlet tar utgangspunkt i forskningsoppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, og kan derfor deles inn i fire deler: offentlige organisasjoner, kjennetegn ved ledere, organisatorisk utvikling, samt institusjonelle og kulturelle forhold. Dette for å operasjonalisere og systematisere problemstillingen slik at flere nyanser kan belyses.

Ledelsesbegrepet er mangetydig og kan betegnes både om personer som utøver ledelse, og om aktivitetene de utøver i egenskap av ledelse (Strand, 2007). Ledelse kan defineres som en spesiell atferd mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2009). «Leder» betegnes som et begrep knyttet til en person med personalansvar i en posisjon eller formell stilling. Det innebærer at lederen sitter i en posisjon der han eller hun inngår i et hierarki med overordnende og underordnende, og der et sett av spesifikke oppgaver og myndighet er knyttet til posisjonen (Jacobsen, 2019).

Ledere med personalansvar utfører arbeidsoppgaver innen planlegging og utvikling av menneskelige ressurser (Dysvik & Kuvaas, 2016). Personalarbeid og personalansvar omfatter arbeidsoppgaver som berører de menneskelige ressursene i virksomheten, hvor kjerneoppgavene er å arbeide målrettet med alle forhold som innvirker på de ansattes vilje, evne og mulighet til innsats (Grimsø, 2011). Det kan være arbeidsoppgaver innenfor lønn, lov- og avtaleverk, medarbeideroppfølging, rekruttering, effektivisering, informasjonsflyt, digitalisering, kompetanseutvikling, konflikthåndtering, sykefraværsoppfølging og avvikling av arbeidsforhold. I tillegg kan andre arbeidsoppgaver innebære å bidra til økt motivasjon, organisasjonsutvikling, tilrettelegging og andre behov som kan oppstå i arbeidssammenheng. Slike arbeidsoppgaver kan få innvirkning på organisasjonens institusjonelle og kulturelle forhold, samt den ansattes opplevelse av tilhørighet og mulighet for utvikling på arbeidsplassen. Når søkelyset i masteroppgaven rettes på unge ledere som person, er det interessant å se nærmere på hva som kjennetegner unge lederne, hvem de er, hvordan de tenker, og hvordan de opplever sin arbeidssituasjon.

## *2.1 Offentlige organisasjoner*

Forskning på ledelse kan sees i sammenheng med hvilken organisasjon som undersøkes. I denne forskningsoppgaven rettes det et spesielt fokus på ledere i offentlige organisasjoner. Nyere forskning viser at det er lite forskjell mellom ledere i offentlige og private organisasjoner (Jacobsen, 2019). På en annen side kjennetegnes offentlige organisasjoner som mer komplekse og har i større grad sammensatte mål enn private organisasjoner (Jacobsen, 2019).

Offentlige organisasjoner kjennetegnes ved oppgaver rettet mot å hjelpe andre. Eksempelvis er sykehus og skoler institusjoner med oppgaver rettet mot nettopp dette. Flere oppgaver innen offentlige organisasjoner er også i større grad profesjonaliserte (Jacobsen, 2019). Med profesjonalisering menes en yrkesgruppe som har en bestemt, høyere utdanning som er basert på vitenskap (Hermansen, m.fl., 2002). Oppgavene en organisasjon står ovenfor kan derfor trekke til seg mennesker med spesiell bakgrunn og personlighetstrekk. Det kan også innebære oppgaver hvor det er nødvendig med en spesiell type utdanning (Jacobsen, 2019). Forskning viser at ledere i offentlige organisasjoner har høyere formell utdanning sammenlignet med ledere i private organisasjoner (Jacobsen, 2019).

Offentlige organisasjoner er i gjennomsnitt store organisasjoner med mange ansatte. Ut fra dette vil organisasjonens størrelse være viktig å ta med i betraktning når ledelsesrollen undersøkes. Grad av byråkratisering, profesjonalisering og endring kan være sentrale områder å trekke frem når det forskes på offentlige og private organisasjoner. Byråkrati kan defineres som en organisasjonsmodell hvor avgjørelser blir tatt etter formelle lover og regler (Østerud, 2002). I offentlige organisasjoner er det politiske beslutninger som er drivkreftene for endringer, mens det i private organisasjoner er markedskrefter og samfunnsendringer som driver organisasjonen (Jacobsen, 2019). Store samfunnsomveltninger viser at det stilles økende krav til kunnskap og kompetanse hos arbeidstakere både i offentlige og private organisasjoner. Det innebærer at arbeidsgivere må ta hensyn til samfunnsutviklingen og hvordan de skal håndtere arbeidskraften. Dette kan særlig være aktuelt med tanke på New Public Management-reformene som tar utgangspunkt i å modernisere og effektivisere offentlig sektor ved økt grad av desentralisering og konkurranse om tjenester (Christensen m.fl., 2010).

## *2.2 Kjennetegn ved ledere*

I dette forskningsarbeidet er det spesielt interessant å få innsikt i hva som kjennetegner unge ledere med personalansvar. Dette for å kunne belyse i hvilken grad ulike muligheter og utfordringer unge ledere møter i arbeidslivet kan betraktes som særegent for unge ledere. Det er forsket lite på hva som kjennetegner unge ledere, og det eksisterer derfor lite aktuell litteratur rundt dette temaet. Ved et enkelt søk på internett, viser resultatet at det i liten grad er formidlet konkret forskning og teorier rundt hva som kjennetegner unge ledere. På en annen side viser resultatet flere vitenskapelige artikler og nyhetsartikler, samt organisasjoners interesse for denne gruppen mennesker. På bakgrunn av dette vil det i dette kapitlet presenteres teorier om hva som kjennetegner ledere generelt, samt finne likheter og ulikheter med hva som kjennetegner unge ledere sammenlignet med generell ledelsesteori. Med kjennetegn menes hvilke egenskaper, atferd, personlighetstrekk og ferdigheter som kan betraktes som typiske for ledere, og unge ledere spesielt. Kapitlet vil også belyse om enkelte av kjennetegnene kan betraktes som tilegnende igjennom utdanning og erfaring, eller om det er enkelte kjennetegn ledere innehar fra tidlig alder.

### *2.2.1 Egenskaper og ferdigheter*

Grønhaug m.fl. (2001) hevder at ledelse innebærer å samhandle med andre mennesker hvor sosiale ferdigheter spiller en sentral rolle. Å vinne innflytelse eller oppnå et mål krever derfor personlige egenskaper og holdninger som kan være viktig for å mestre dette. Gjennom oppvekst og utdanning sosialiseres mennesker og tilegner seg dermed et sett med tankemønstre, normer og verdier. Jacobsen (2019) definerer tre demografiske trekk som har betydning for menneskets atferd: kjønn, alder og utdanning. Dette er trekk som mennesker tar med seg videre i livet, og vil ha betydning for atferden. Ved utdanning tilegner mennesker seg spesielle kunnskaper, ferdigheter og verdier som antas å være en sentral årsak til ulik atferd (Jacobsen, 2019). Alder er et demografisk trekk som gjenspeiler seg i sosiale sammenhenger, hvordan mennesket utvikler seg og holdninger til samfunnet. Jacobsen (2019) påpeker at personer som vokser opp i samme tidsperiode, eksponeres for mange av de samme stimuli.

Egenskapen dominans, uttrykker en leders evne til å være trygg i sosiale situasjoner, samt vise engasjement og interesse (Grønhaug, m.fl., 2001). I denne sammenheng menes dominans som en sosialisert makt hvor hensikten er å vinne innflytelse for å påvirke en sak, eller for å nå ønskelige mål for gruppen eller organisasjonen (Grønhaug, m.fl., 2001). Dominans kobles gjerne sammen med selvtillit da kombinasjonen av egenskapene kan føre til økt tro på utøvelse av myndighet. Psykologisk forskning viser at det som kalles for subjektiv

mestringsevne eller utøvelse av økt selvtillit, kan være viktigere enn den rent objektive evnen til å mestre arbeidsoppgavene (Bandura, 1997). Det kan innebære at dersom en leder tviler på egen evne til å mestre arbeidsoppgavene, vil utøvelse av sosial dominans og økt selvtillit oppleves som sterkere egenskaper ved ledere.

Kognitive egenskaper innebærer menneskets evne til å behandle informasjon (Grønhaug, m.fl., 2001). Et kjennetegn ved ledere er evne til problemløsning og beslutningstaking. Egenskapene har betydning for utførelsen av sentrale arbeidsoppgaver og hvordan de behandler informasjon. Det innebærer måten en leder løser et problem eller en utfordring på, samt evne til å ta beslutninger. For å kunne oppnå godt og effektivt lederskap, kan det være hensiktsmessig med evne til god kommunikasjon og veiledningsferdigheter. Lederens teknologiske kunnskaper viser også til egenskaper ved godt og effektivt lederskap, samt evne til å lykkes (Grønhaug, m.fl., 2001). Det kan innebære en leders evne til å kunne styre og bistå arbeidskollegaer ved tekniske utfordringer. Slike egenskaper er særlig aktuelt i dagens samfunn hvor flere organisasjoner har fokus på å være fremtidsrettet ved å følge den digitale utviklingen, samt effektivisere arbeidet slik at det skaper lønnsomhet for bedriften.

### *2.2.2 Atferd og personlighetstrekk*

Behovet for å klassifisere mennesker oppsto tidlig i arbeidslivet, og gjorde seg spesielt gjeldende fra andre verdenskrig (Brochs-Haukedal, 2013). Dette på bakgrunn av at det var behov for å finne en effektiv måte å sortere og klassifisere mennesker, i forhold til ulike typer oppgaver for å fremme kostnadseffektive måter å arbeide på. Det ble derfor arbeidet med å klassifisere mennesker, basert på deres personlighet, for å løse bestemte arbeidsoppgaver. Brochs-Haukedal (2013) definerer personlighet som individets stabile og varige egenskaper, som danner grunnlaget for den fremtidige atferden.

Personlighetstrekk defineres som *et individs egenskap i form av tanke, følelse eller handling som er arvet eller lært, og som resulterer i tendenser til å handle eller reagere på bestemte måter* (Brochs-Haukedal, 2013, s.271). Trekkene er konsistens over tid og påvirker hvordan menneskers oppfatning av og hvordan de reagerer i ulike situasjoner. Kaufmann (2011) definerer personlighetstrekk som en samlebetegnelse for de karakteristika ved et menneske som forklarer dets konsistente atferdsmønster. Personlighet omhandler et menneskets indre kvaliteter og egenskaper som kommer til uttrykk gjennom atferd.

Det eksisterer ulike trekk- og typeteorier som måleverktøy for å definere menneskets

personlighet. I trekkteorier blir det antatt at menneskers personlighet inneholder et sett av trekk eller egenskaper som gjør oss disponert for å oppfatte og reagere på en bestemt måte (Kaufmann, 2011). Et sentralt verktøy for å måle personlighetstrekk kalles ofte «de fem store personlighetstrekkene», «femfaktor-modellen» eller «the big five». Trekkene beskriver personlighetstrekkene nevrotisme, ekstroversjon, åpen for erfaring, omgjengelighet og pliktoppfyllende. Dette er trekk som antas å være relativt stabile, og som er delvis arvet, tilegnet og utviklet over tid (Jacobsen, 2019). Det innebærer trekk som anses at mennesker har med seg fra fødselen eller tidig barndom.

Nevrotisme er et personlighetstrekk knyttet til hvordan mennesker oppfatter situasjoner. Personer som skårer høyt på nevrotisme føler seg stresset, er selvkritiske og har en negativ holdning til arbeidssituasjonen (Kaufmann, 2011). Mennesker med lav grad av nevrotisme hevdes å ha evne til å se det positive i de fleste situasjoner. De er også gode til å håndtere stress, uttrykker ofte selvsikkerhet og fremstår som emosjonelt stabile (Kaufmann, 2011). Eksempelvis vil en leder med høy grad av nevrotisme være dårligere til å finne mestringsstrategier, og opplever ofte angst, usikkerhet og bekymring. Ekstroversjon definerer i hvor stor grad en person er utadvendt. Mennesker med høy grad av ekstroversjon er forbundet med en stor interesse for å snakke med andre mennesker og hendelser i omgivelsene (Brochs-Haukedal, 2013).

Det tredje personlighetstrekket beskriver i hvor stor grad mennesker er nysgjerrige og åpne for nye erfaringer. Eksempelvis vil ledere med høy grad av åpenhet være positiv til endringer og nye utfordringer (Jacobsen, 2019). Personlighetstrekket omgjengelighet beskriver i hvilken grad mennesker kommer overens med andre. Det kan knyttes til i hvilken grad mennesket har empati, er samarbeidsvillig og viser omtanke ovenfor andre mennesker (Brochs-Haukedal, 2013). Eksempelvis vil ledere med høy grad av empati være opptatte av å være samarbeidsvillig, hjelpsom og være en god teamleder. Det siste personlighetstrekket som er beskrevet innen de fem store, er knyttet opp mot menneskets evne til å planlegge og graden av tålmodighet (Kaufmann, 2011). Eksempelvis er ledere som har evne til å planlegge, også pliktoppfyllende, organiserte og med stor arbeidskapasitet.

De fem store personlighetstrekkene overlapper ofte hverandre. Det innebærer at et menneske kan eksempelvis ikke skåre høyt på kun ett av personlighetstrekkene. Ledere som utviser lav grad av nevrotisme, er ekstroverte, åpne for erfaringer, omgjengelige og pliktoppfyllende, vil i de fleste sammenhenger være mer effektive ledere enn ledere med lavere skåre på disse fem

faktorene (Jacobsen, 2019). Samtidig vil det være utfordrende å finne ledere som skårer høyt på ferdigheter, egenskaper og personlighetstrekk som ofte kjennetegnes ledere. Ledere som eksempelvis ikke er emosjonelt stabile, kan likevel utøve godt lederskap dersom han eller hun skårer høyt på andre egenskaper eller personlighetstrekk.

### *2.2.3 Unge ledere*

Iversen (2012) påpeker at dagens unge ledere er morgendagens toppledere. Det er derfor viktig for organisasjonen å ha kjennskap til hva som kjennetegner unge ledere. Dette på bakgrunn av å kunne legge til rette for faglig og personlig utvikling og vekst, og for å kunne etterstrebe bedriftens mål i samråd med den enkeltes ønsker og behov (Iversen, 2012). Store samfunnsomveltninger viser at det stilles et økende krav til kunnskap og kompetanse hos arbeidstakere. Det innebærer at arbeidsgivere må ta hensyn til samfunnsutviklingen og hvordan de skal håndtere arbeidskraften.

Grimsø (2011) påpeker at det høye allmenne utdanningsnivået er en av årsakene til at de ansatte nå stiller større krav og har andre forventninger til sin arbeidssituasjon enn tidligere. Flere organisasjoner har fokus på å være fremtidsrettet ved å følge den digitale utviklingen, samt effektivisere arbeidet slik at det skaper lønnsomhet for bedriften. Unge arbeidstakere har ofte kompetanse innen den digitale erfaringen som etterspørres, og det kan derfor resultere i at arbeidsgivere retter søkelyset mot flere unge arbeidstakere til sin bedrift. Verdiskapning forutsetter god og effektiv ledelse. Det er derfor viktig å sikre seg de rette lederne for et solid grunnlag for fremtiden.

Forskning viser at unge ledere er mer utadvendte og ekstroverte enn ledere flest (Iversen, 2012). Unge ledere er mer ambisiøse, pliktoppfyllende og har høyere selvdisiplin. Rimol (2018) hevder også at unge ledere støtter og bryr seg om andre mennesker. Slike faktorer mener han bidrar til en kombinasjon av lederstøtte ved å gi medarbeiderne handlingsrom, selvstendighet og frihet. Unge ledere kjennetegnes ved at de er emosjonelt stabile og håndterer stress på en god måte (Iversen, 2012). I tillegg viser forskning at unge ledere er flinke til å kommunisere, stille spørsmål og viser ofte et engasjement i jobben de utfører (Iversen, 2012). Iversens (2012) forskning på unge ledere og deres personlighetstrekk tas utgangspunkt i femfaktor-modellen. Forskningen viser at unge ledere er i høyere grad åpne for nye erfaringer sammenlignet med ledere flest. Funn fra forskningen viser også at unge ledere skårer lavere på personlighetstrekket nevrotisme, hvor det viser seg at de er mer emosjonelt stabile enn ledere flest (Iversen, 2012).

I nyere undersøkelser foretatt av konsultentselskapet Assessit (2018) kommer det fram at unge ledere ønsker å utvikle seg, og velger derfor organisasjoner som prioriterer kompetanseutvikling av sine arbeidstakere. Unge ledere foretrekker beslutningsfrihet, selvstendighet og utfordrende oppgaver. Samtidig er det viktig at slike oppgaver gis innenfor konkrete rammer og målsetninger med tydelige retningslinjer, oppfølging og støtte fra nærmeste leder (Assessit, 2018). I undersøkelsene kommer det også frem at god kommunikasjon er en forutsetning for utøvelse av godt lederskap (Assessit, 2018).

### **2.3 Organisatorisk utvikling**

Forskningsoppgavens problemstilling fokuserer på unge ledere med personalansvar og ulike utfordringer og muligheter de kan møte i arbeidslivet. For å finne svar på problemstillingen, er det nødvendig å se nærmere på den organisatoriske utviklingen og hvilke faktorer som kan få betydning for unge ledere i dagens samfunn, og ikke minst for fremtiden. De siste femten årene har kompetanse og kompetanseutvikling fått stadig større oppmerksomhet i arbeidslivet (Lai, 2004). Kompetanse handler om å være i stand til å mestre oppgaver, samt oppnå definerte mål. Oppmerksomhet rundt kompetanseutvikling viser stadig endrende og økende krav til kompetanse hos arbeidstakere (Lai, 2004). Strand (2007) betegner unge arbeidstakere som generasjon X. Han hevder at denne generasjonen søker selvrealisering og frihet på arbeidsplassen. I tillegg påpeker han at denne generasjonen vil med tiden ha den høyeste utdanningen og kunnskapskapitalen som vil prege måten organisasjoner organiserer arbeidet på (Strand, 2007). Strand (2007) hevder at de som er velutdannet og har stor arbeidskapasitet, vil etterhvert utvikle en organisatorisk norm på flere områder i arbeidslivet.

Lai (2004) hevder at strategisk kompetansestyring innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. I den sammenheng påpeker Lai (2004) at informasjon rundt organisasjonens mål, strategier og resultater er viktige både for å motivere og legitimere hva organisasjonen vektlegger av kompetanse. I tillegg bør kompetansen og verdien av denne sees i sammenheng med organisasjonens krav til oppgaver eller tjenester, samt bruksverdien i praksis. Verdien av kompetansen bør imidlertid ikke bare knyttes til dagens arbeidsoppgaver og tjenester, men også til fremtidige arbeidsområder i sammenheng med samfunnsutviklingen (Lai, 2004).

En annen måte å definere kunnskap på, er den erfaringsbaserte kunnskapen, også kalt



menneskelig kunnskap eller taus kunnskap (Polanyi, 1966). Taus kunnskap beskriver den erfaringsbaserte kunnskapen som omhandler hvordan arbeidsoppgaver løses. Denne kunnskapen tilegnes gjennom relasjoner, kunnskapsdeling og utøvelse av praktiske oppgaver i samhandling med arbeidskollegaer. Jacobsen og Thorsvik (2009) beskriver taus kunnskap som en skjult kunnskap som er utfordrende å definere og formidle videre. Kunnskapen tilegnes derfor ved praksis og erfaringer gjennom livet.

I nyere rapporter fra Assessit (2018) kommer det frem at unge ledere setter muligheten for videreutvikling og kompetansebygging høyt. Unge ledere ønsker organisasjoner som har fokus på kompetansebygging og videreutvikling, og ser derfor etter organisasjoner som har strukturerte opplegg for dette (Assessit, 2018). Tilrettelegging for utvikling av ny kompetanse kan gi muligheten for å bli en enda bedre leder, og det er en viktig faktor for unge ledere i arbeidssammenheng (Rimol, 2018). Unge ledere har derfor behov for lederstøtte og tilbakemeldinger for å oppnå tilstrekkelig mestring (Rimol, 2018). Det kan tolkes som at flere unge ledere er opptatte av at deres jobb skal gi mening, og de søker derfor etter utvikling og ny kompetanse for å oppleve mestring i deres arbeidshverdag.

En arbeidstakers opplevelse av mestring, kan være en avgjørende faktor for mulighetene og motivasjonen til å lære og anvende kompetanse. Lai (2004) hevder at dersom arbeidsoppgaver tilpasses den enkelte arbeidstaker, kan opplevelsen av mestring og anvendelse av kompetanse gi større muligheter for den enkelte. Opplevelse av mestring på arbeidsplassen kan utvikles gjennom tilgang på gode rollemodeller og kan bidra til kompetanseoverføring og gi tilbakemelding til arbeidstakeren (Lai, 2004). Motivasjon er også en sentral faktor for læring, kompetanseanvendelse og ytelse. En arbeidstakers motivasjon kan eksempelvis påvirkes av opplevelsen av mestring, målforståelse, medbestemmelse, verdier og holdninger, tilbakemeldinger og grad av handlingsrom (Lai, 2004). Innsikt i og aksept av organisasjonens mål for utførelse av arbeidsoppgaver og funksjoner, kan kobles opp mot grad av ytelse i forhold til den kompetansen til den enkelte. Medbestemmelse og grad av handlingsrom kan også påvirke arbeidstakerens motivasjon. I forbindelse med planmessige målstyringsprosesser forutsettes det ofte at arbeidstakeren skal ha avgjørende innflytelse på hvordan mål for ytelse skal nås innen definerte rammer (Lai, 2004).

Organisasjonskulturen legger føringer på arbeidstakernes motstand mot eller åpenhet for endring (Lai, 2004). Motstand mot de endringer ny kompetanse kan medføre, kan oppleves i alle organisatoriske nivå. Enkelte arbeidstakere kan oppleve redsel for det ukjente ved

eksempelvis frykt for å miste sine oppgaver eller grad av innflytelse. I den sammenheng vil forutsigbarhet og struktur virke som forsvar på utrygghet, og de ønsker derfor å opprettholde situasjonen slik den er i dag. Andre arbeidstakere kjennetegnes ved at de ønsker høy grad av fleksibilitet og endringsmuligheter. I den sammenheng vil motstanden mot endring oppleves i mindre grad (Lai, 2004). Motstand mot endring kan være nedfelt i både den uformelle og i den formelle organisasjonsstrukturen. I organisasjoner som kjennetegnes med byråkratisk struktur, vil det innebære flere hindre mot organisatorisk endring. Eksempelvis er kommunal virksomhet og helsesektoren preget av en organisasjonsstruktur med høy grad av formalisering og regelsett (Lai, 2004).

I sammenheng med motivasjon, kobles gjerne en arbeidstakers holdninger til hvordan oppgaver utføres. I hvilken grad en person er kompetent til å utføre bestemte arbeidsoppgaver, avhenger ikke bare av faktiske kunnskaper og ferdigheter, men også i stor grad av hvilke holdninger den enkelte har til utførelse av arbeidsoppgaver og tjenester (Lai, 2004). En leder med personalansvar bør eksempelvis inneha en medmenneskelig innstilling, samt kjennskap til gjeldende lov- og avtaleverk, for å kunne ha den nødvendige kompetansen til å utføre arbeidsoppgaver.

Flere organisasjoner har fokus på å være fremtidsrettet ved å følge den digitale utviklingen, samt effektivisere arbeidet slik at det skaper lønnsomhet for bedriften. Unge arbeidstakere har ofte kompetanse med den digitale erfaringen som etterspørres, og det kan derfor resultere i at arbeidsgivere ansetter flere unge arbeidstakere til sin bedrift. Utviklingen og bruk av ny teknologi påvirker arbeidet, organisasjoner og ledelse på mange måter, både direkte og indirekte (Brochs-Haukedal, 2013). Det vil derfor være viktig å sikre seg ledere og arbeidstakere med rett kompetanse som kan skape et solid grunnlag for fremtidens kompetansebehov.

#### ***2.4 Institusjonelle og kulturelle forhold***

I tilknytning til organisatorisk utvikling, er organisasjonens institusjonelle og kulturelle forhold viktig å ta med i betraktning når søkelyset rettes på lederen som person, og hvordan de opplever sin arbeidssituasjon. Det innebærer forhold rundt organisasjonens felles normer og verdier som gradvis vokser fram i samhandling mellom mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Forskning viser at unge mennesker ikke i like stor grad som tidligere binder seg mentalt til arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2009, s.143). Ved valg av arbeidssted legger de mest vekt på at arbeidsplassen skal gi interessante arbeidsoppgaver og gi gode

læringsmuligheter. I tillegg viser studier at fleksibilitet og selvstendighet er faktorer som unge arbeidstakere legger stor vekt på. Det sosiale livet og utvikling av vennskap på arbeidsplassen, er trekk ved unge arbeidstakere som skiller seg fra tidligere generasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2009, s.143).

Jacobsen og Thorsvik (2009) påpeker at organisasjonens kultur påvirker hvordan organisasjoner fungerer og i hvilken grad mennesker utvikler mønstre, meninger og holdninger som igjen påvirker måter å handle på. Videre hevder de at organisasjonskulturen er en viktig faktor for å kunne forklare organisasjonens suksess. Dette på bakgrunn av at dersom organisasjonskulturen kan betraktes som god, vil gjensidig tillit og tiltro mellom ledere og arbeidstakere betegnes som sterkere. Det vil dermed være mindre behov for å kontrollere og overvåke (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Tillit til arbeidstakere kan betraktes som en forventning til at de vil handle i samsvar med de normer og verdier som organisasjonen innehar. Jacobsen og Thorsvik (2009) hevder også at tillit gir grunnlag for å delegerer handlefriheter slik at det fremmer fleksibilitet i organisasjonen.

I sammenheng med tillit mellom medlemmer i organisasjonen, kan organisasjonskulturen og god kommunikasjon bidra til å fremme samarbeid og koordinering gjennom standardisering av normer og verdier. Det innebærer at arbeidstakere og ledere i organisasjonen deler grunnleggende antakelser, verdier og normer som fremmer en felles forståelse og tankemønstre rundt hvordan oppgaver og tjenester må tilpasses for å realisere organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Det hevdes at uten godt fungerende kommunikasjon vil ledelse bli utfordrende, samarbeidet dårlig, og menneskene frustrerte og demotiverte (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Det vil derfor være viktig å forstå hva kommunikasjon er, og hvordan det kommuniseres for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen.

Organisasjonskulturen kan også skape en sterk følelse av tilhørighet og fellesskap på arbeidsplassen. Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet, kan påvirke den enkeltes motivasjon. Forskning viser eksempelvis at personer med lik utdanningsbakgrunn vil ha en tilbøyelighet til å søke sammen på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2009, s.141). Gjennom sosialisering med kollegaer med lik utdanningsbakgrunn, viser studier at profesjonskollegaer ofte støtter hverandres holdning, og har ofte lik tilnærming til verdier og normer på arbeidsplassen.

### 3. Metode

Metodekapitlet vil presentere valgt forskningsmetode til undersøkelsen. Med utgangspunkt i problemstillingen vil metodologien presenteres først i dette kapitlet, med begrunnelser for undersøkelsens gjennomføring og forskningstilnærming. I oppgaven redegjøres det for valg av metode og forskningsdesign for datainnsamling, samt begrunnelse for hvorfor valgt forskningsmetode vil kunne belyse problemstillingen og de aktuelle forskningsspørsmålene. Dette for å danne et rammeverk for oppgaven og videre forskning. Videre vil metodekapitlet gjøre rede for ulike teoretiske tilnærminger, operasjonalisering, utvalgsprosessen, utforming av intervjuguide, innsamling og analyse av datamaterialet, validitet og reliabilitet. Metodekapitlet avsluttes med en diskusjon rundt forskningsetiske betraktninger.

Metode kommer av det greske ordet *methodos* som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen m.fl., 2010). Det forteller noe om hvordan forskeren går fram for å hente informasjon om det man vil undersøke. Masteroppgaven vil ha en empirisk tilnærming, noe som betyr at funn fra forskningen har sitt grunnlag i erfaring. Det innebærer at forskeren får en faglig fordypning innenfor et avgrenset tema (Johannessen m.fl., 2010).

Johannessen m.fl. (2010) skiller mellom to ulike tilnærminger innenfor forskningsmetode, kvantitativ og kvalitativ metode. Kvalitativ metode har til hensikt å få en dypere forståelse av informantene i form av tekst og videre fortolkning av data. Intervju som bygger på hva informantene sier i en samtale med forskeren, er eksempel på kvalitativ forskningsmetode (Johannessen, m.fl., 2010). I dette forskningsarbeidet er kvalitativt intervju med intervjuguide som forskningsmetode valgt for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Oppgaven vil videre gå nærmere inn på bakgrunn for ulike valg og gjennomføring av intervjuene.

#### 3.1 Forskningsdesign

I forskningsarbeidet er det nødvendig å finne ut hva som skal undersøkes, og hvordan valgt tema skal gjennomføres på et tidlig tidspunkt. Arbeidet består i å utarbeide en overordnet plan som skal gi oversikt og grunnlag for det videre arbeidet og utformingen av forskningsarbeidet. En slik plan framstilles som et forskningsdesign (Johannessen, m.fl. 2010). Undersøkelsen vil derfor inneholde bakgrunn og formål med oppgaven, operasjonalisering, valg av metode for datainnsamling og oppsummering. Problemstillingen gir føringer for hvilket design som er den best egnede framgangsmåten i forskningsarbeidet.

Forskningsarbeidet tar utgangspunkt i et begrenset antall unge ledere med personalansvar i offentlig sektor, samt ulike muligheter og utfordringer de kan møte i arbeidslivet. På bakgrunn av begrensninger i forhold til antall informanter og tidsaspekter for gjennomføring, vil det være utfordrende å kunne følge informantene over tid for å evaluere informasjonen og se eventuelle endringer over tid. Jacobsen (2005) hevder at informanter likevel kan, på bakgrunn av egne erfaringer, gå tilbake i tid for å kunne besvare forskningsspørsmål som omhandler problemstillingen. Han betrakter dette som en retrospektiv tverrsnittsundersøkelse (Jacobsen, 2005).

Jacobsen (2005) påpeker at valg av forskningsdesign avhenger av om forsker ønsker å gå i bredden eller dybden av valgt tema. Intensivt design, som omhandler å gå i dybden, legger vekt på å få en større forståelse og best mulig beskrivelse fra informantene (Jacobsen, 2005). På bakgrunn av valgt tema for forskningsarbeidet, vil et intensivt design passe best i denne undersøkelsen. Dette fordi det er ønskelig å få fram forståelse og flest mulig detaljer rundt hva som kjennetegner unge ledere med personalansvar, og hvilke muligheter og utfordringer de kan møte i arbeidslivet. På bakgrunn av et begrenset antall informanter i dette forskningsarbeidet, kan det være utfordrende å generalisere funn og dermed påstå at dette gjelder for alle. Likevel kan funn fra datainnsamlingen gi et godt utgangspunkt for å finne sentrale kjennetegn og legge grunnlaget for videre forskning.

### ***3.2 Kvalitativt forskningsdesign***

Valg av forskningsdesign skal være arbeidsverktøyet for å kunne utvikle forståelse og hjelpe forskeren å samle inn informasjon om valgt tema. På bakgrunn av valgt tema og problemstilling, vil en kvalitativ forskningsmetode være best egnet for innsamling av datamaterialet i dette forskningsarbeidet. Valgt forskningsmetode kan belyse problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål, samt bidra til å utforske meningsinnholdet i det som skal studeres. Dette på bakgrunn av å kunne tolke datamaterialet i form av tekst, i motsetning til en kvantitativ metode hvor tall settes i en sammenheng. Formålet i denne undersøkelsen er å få fram informantenes opplevelser og erfaringer fra egen livssituasjon, og derfor vil slik informasjon tolkes bedre gjennom innsikt i menneskelige uttrykk i form av tekst, tale og atferd. Datamaterialet blir videre samlet inn og systematisert, bearbeidet, analysert og fortolket (Johannessen, m.fl., 2010).

Forskningsarbeidet vil ha en hermeneutisk tilnærming med utgangspunkt i tekst og tale. Kvale

og Brinkmann (2010) påpeker at forkunnskaper om tema er viktig i tolkningen for å kunne forstå innholdet i teksten. Egen interesse for målgruppen unge ledere med personalansvar, samt at forsker innehar tilsvarende rolle, gjør at forskeren kommer nærmere arbeidet og utfordringer knyttet til problemstillingen. Samtidig er det også viktig å legge til grunn at nye erfaringer kan skape ny forforståelse. I forskningsarbeidet er dette en viktig faktor på bakgrunn av et ønske om ytterlig kunnskap og forståelse rundt muligheter og utfordringer knyttet til problemstillingen. En slik tankegang kan kalles for den hermeneutiske sirkel (Johannessen, m.fl., 2010). Den sier noe om hvordan begrunnelser for fortolkninger ser ut, hvilken struktur de har, eller hva de baseres på.

Masteroppgaven søker etter en helhetlig forståelse til det som kjennetegner unge ledere med personalansvar, samt se på hvilke muligheter og utfordringer de møter i arbeidslivet. I forskningsarbeidet vil det bli rettet fokus på utsagn fra informantene, og videre tolke hva de mener for å utvikle en ny forståelse. Det vil være av interesse å få innsikt rundt informantenes egne erfaringer og tolkninger rundt problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Innenfor kvalitativt design, vil forskningsoppgaven knyttes opp mot en fenomenologisk tilnærming med en hermeneutisk forståelse. Det innebærer at forsker får innsikt og forståelse av informantenes forforståelse og erfaring slik de oppfattes av sansene (Kvale & Brinkmann, 2010). Forskningsoppgavens tilnærming handler om å utforske og beskrive unge ledere med personalansvar sett gjennom deres øyne. Målet med slik tilnærming i denne undersøkelsen er å få økt innsikt og forståelse fra unge leders livsverden, samt se på hvilke faktorer som kan ligge til grunn for aktuelle utfordringer og muligheter de opplever på sin arbeidsplass.

### *3.2.1 Operasjonalisering*

For å skape et meningsinnhold og en forståelse av et fenomen, bør nøkkelbegreper systematiseres og fenomener avgrenses (Johannessen, m.fl., 2010). Denne prosessen går ut på å vurdere fra det generelle og abstrakte til konkrete begreper som er målbart.

Operasjonalisering dreier seg om å være målrettet ved å avgrense fokuset. I forskningsarbeidet ble denne prosessen foretatt på et tidlig tidspunkt ved å lage konkrete forskningsspørsmål som skulle knyttes opp mot aktuell problemstilling. Problemstillingen måler det abstrakte fenomenet i forskningsprosessen, og omhandler hvilke muligheter og utfordringer unge ledere med personalansvar kan møte i arbeidslivet. Forskningsspørsmålene avgrenser fokuset for å skape et meningsinnhold og konkretiserer det som det skal spørres om. Forskningsspørsmålene vil utdype og belyse problemstillingen ved å se på kjennetegn ved unge ledere med personalansvar knyttet opp mot alder, muligheter og utfordringer. Ved å

avgrense fokuset ved hjelp av forskningsspørsmål, kan det bidra til å gi økt forståelse av forskningsarbeidet og gjøre arbeidet systematisert for å skape et meningsinnhold.

Forskningsspørsmålene er operasjonalisert og systematisert utfra aktuell problemstilling, og ut fra egen interesse rundt temaet. For å søke svar på problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål vil unge ledere med personalansvar bli intervjuet, samt undersøke hva de beskriver som deres muligheter og utfordringer i arbeidshverdagen.

### *3.2.2 Utvalg*

I kvalitativ forskningsmetode er formålet å komme nært inn på menneskene som tilhører målgruppen det er av interesse å vite noe om (Johannessen, m.fl., 2010). Kvalitative forskningsmetoder kjennetegnes at forsker forsøker å få mye informasjon om et begrenset antall informanter (Johannessen, m.fl., 2010). Under utvalgsprosessen i forskningsarbeidet ble det nødvendig å foreta en strategisk utvelgelse av informanter for å samle tilstrekkelig målbart datamateriale. Det innebar at informantene skulle inneha kunnskap og forståelse for forskningsarbeidet, og kunne uttale seg om temaet på en reflektert måte. Strategisk utvelgelse av informanter er hensiktsmessig på bakgrunn av innflytelsen på analysen av datamaterialet og ønske om å få mer utfyllende kunnskap om fenomenet (Johannessen, m.fl., 2010). Hensikten med forskningsarbeidet er å generere overførbar kunnskap, skape et meningsinnhold og en forståelse av informantenes livsverden og erfaringer knyttet til problemstillingen.

På bakgrunn av aktuell problemstilling, ble det tidlig i forskningsarbeidet gitt ulike kriterier for utvelgelse av informanter. Forskningsarbeidet søker å få svar på problemstillingen fra unge ledere i aldersgruppen 25-35 år, som arbeider i offentlig sektor og innehar personalansvar for minimum 10 arbeidstakere. Johannessen m.fl. (2010) hevder at det kan være utfordrende å kartlegge hvor mange informanter som er tilstrekkelig å innhente datamaterialet fra. Tidlig i forskningsarbeidet ble tidligere studiekollegaer kontaktet og informert om oppgavens formål og kriterier for utvelgelse på en felles plattform på sosiale medier. Fire kandidater passet innenfor gitte kriterier for utvalg og ønsket å bidra i forskningsarbeidet for å belyse problemstillingen.

### 3.2.3 *Utforming av intervjuguide*

Ustrukturerte intervju gir en uformell atmosfære som kan gjøre det lettere for informanten å kommunisere (Johannessen, m.fl., 2010). Forskningsintervjuet i denne undersøkelsen tar utgangspunkt i å være en samtale hvor tanker, erfaringer og opplevelser fra informantens synsvinkler utveksles (Kvale, 1997). For å kunne danne et meningsinnhold av informantens virkelighetsoppfatninger og fortolkninger, er det av nødvendighet å gå i dybden for å kunne fange opp nyanser og skape en helhetlig forståelse knyttet til forskningsspørsmålene som stilles. Et ustrukturert intervju med åpne spørsmål vil derfor være den best egnede framgangsmåten i forskningsarbeidet. Hensikten med denne metoden er et forhåndsbestemt tema hvor spørsmålene tilpasses den enkelte informant under intervjuet. Utfallet og svarene informantene gir, vil avgjøre samtalen videre og hvilke oppfølgingsspørsmål som stilles senere i intervjuet.

Fra en fenomenologisk tilnærming er hensikten med ustrukturerte intervju å kunne forstå forskningsarbeidet sett fra informantens egne perspektiver og fortolkninger av meningen med det som blir sagt, og måten det blir sagt på (Kvale & Brinkmann, 2010). Målet er å få ny innsikt og forståelse rundt forskningsarbeidet, samt at informanten får ny innsikt i sitt arbeid. Framgangsmåten skaper fleksibilitet og gjør det åpent for individuelle ulikheter mellom informantene. Kvale (1997) hevder at det er enklere å skape forståelse rundt hva informantene tenker ved å rette fokus på å utføre en samtale, istedenfor forhåndsbestemte spørsmål.

En ustrukturert fremgangsmåte kan gjøre det vanskelig å sammenlikne informantens svar i etterkant. På en annen side er det derfor viktig å lete etter mønstre i datamaterialet for å kunne skape en forståelse av det som undersøkes (Johannessen, m.fl., 2010). En annen viktig faktor som kan være avgjørende for datamaterialet, er relasjonen mellom forsker og informant. Informantene i dette forskningsarbeidet er tidligere studiekollegaer som forsker har en relasjon til fra tidligere studier. Det er derfor viktig å være oppmerksom på at forsker ikke påvirker svarene som blir gitt. På en annen side kan relasjonen mellom forsker og informantene føre til at intervjuet styres mot en naturlig samtale.

En intervjuguide er en oversikt over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannessen, m.fl., 2010). Intervjuguiden vil inneholde sentrale temaer som inngår under problemstillingen. Utformingen av intervjuguiden vil innledes med å presentere forsker, informere om forskningsarbeidet og bakgrunnen for intervjuet. Videre vil informasjon om intervjuets varighet, tilbakemeldinger om resultatet samt garantere



anonymitet slik at informasjonen ikke kan identifiseres være viktig å opplyse om. Enkle spørsmål om kjønn, alder, utdanning og arbeidsoppgaver vil stilles innledningsvis. Johannessen m.fl. (2010) påpeker at det i denne fasen er viktig å etablere en relasjon og et tillitsforhold mellom forsker og informant.

I hoveddelen av intervjuet vil forsker forsøke å få informanten til å fortelle om egne erfaringer til det som kjennetegner unge ledere med personalansvar, samt hvilke muligheter og utfordringer han eller hun opplever på sin arbeidsplass. Informantenes egne erfaringer og forståelse rundt temaet er sentralt å få fram, og derfor vil det være viktig å stille oppfølgingsspørsmål for å kunne gå ytterlig i dybden avhengig av hva informantene forteller.

Rekkefølgen på temaene er bestemt på forhånd, men vil kunne endres underveis avhengig av svarene som gis. Spørsmålene i intervjuguiden har til hensikt å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon for å skape en helhetlig forståelse og kunne belyse problemstillingen. Neste tema i intervjuguiden omhandler samarbeid og kultur knyttet til alderssammensetningen på arbeidsplassen, faktorer som kan være avgjørende for at informantene ble tilbydd jobben de har i dag, samt samarbeid og støtte fra kollegaer og leder(e). Spørsmålene har til hensikt å skape en helhetlig forståelse av informantenes livsverden og deres erfaringer knyttet til problemstillingen. Siste tema fungerer som ei huskeliste hvor sentrale arbeidsoppgaver er listet opp, og som kan være mulige utfordringer og muligheter knyttet til det å være ung leder med personalansvar. Hensikten er å stille spørsmål rundt erfaringer informantene har i forhold til arbeidsoppgaver dersom dette ikke blir nevnt under hovedtemaet. Avslutningsvis er det satt av tid til eventuelle andre temaer eller innspill som har betydning for forskningsarbeidet og problemstillingen.

### ***3.3 Innsamling av datamaterialet***

Etter at intervjuguiden var utarbeidet, startet prosessen med å kontakte informantene. Informantene ble kontaktet på et tidlig tidspunkt under forskningsarbeidet, og bekreftet at de ønsket å stille til intervju. Denne dialogen ble foretatt via en felles plattform på sosiale medier. Fire kandidater passet innenfor gitte kriterier for utvalg. Videre ble informantene kontaktet individuelt for å avtale nærmere sted og tidspunkt for å gjennomføre intervjuet. På bakgrunn av større geografiske avstander mellom informantenes bosted, var det utfordrende å få til et fysisk møte med informantene. Av praktiske, økonomiske og tidsbegrensede årsaker, ble det tatt en avgjørelse å utføre intervjuene gjennom Skype, en nettbasert videoplattform. Plattformen gjør det mulig å holde en samtale i tillegg til at forsker og informant kan se

hverandre gjennom video og bilde. Det var viktig å få til denne muligheten på bakgrunn av at det var utfordrende å få til et fysisk møte.

Ifølge Johannessen m.fl. (2010) er observasjon av kroppsspråk under gjennomførelse av intervjuer en viktig faktor, og som kan være avgjørende for det senere analysearbeidet. Dette på bakgrunn av at kroppsspråk formidler reaksjoner og følelser som ikke lar seg observere ved eksempelvis gjennomføring av intervju gjennom telefon eller epost. Med målet for dette forskningsarbeidet og praktiske begrensninger tatt i betraktning, vil gjennomføring av intervjuene gjennom Skype med opptaksfunksjon av lyd og bilde, være best egnet metode for innsamling av datamateriale.

En annen viktig forutsetning for å kunne få mest mulig informasjon under intervjuene, var å kunne skape en avslappet stemning slik at informantene skulle føle seg trygge i situasjonen, og kunne reflektere åpent rundt egne erfaringer. Informantene fikk derfor velge selv hvilken dag og hvilket tidspunkt som passet best for gjennomføring av intervjuet. Intervjuene ble foretatt på en ettermiddag etter arbeidstid, og hadde en varighet fra en og en halvtime til to timer. På bakgrunn av at forsker og informantene er tidligere studiekolleger, kan det være muligheter for at intervjuet går over i en uformell samtale. Det var derfor viktig å være bevisst på dette i forkant av intervjuet, og forholde seg til tema og utarbeidet intervjuguide.

Forskning innebærer ofte at det samles inn informasjon om identifiserbare enkeltpersoner, og dette impliserer juridiske forhold som må avklares. Johannessen m.fl. (2010) påpeker at dersom det skal samles inn og behandles personopplysninger, må det vurderes om disse er meldepliktig eller konsesjonspliktig. Personopplysningsloven regulerer om opplysningene omfatter personopplysninger og om disse skal lagres helt eller delvis elektronisk. I forskningsarbeidet vil informantene som deltar være unntatt personopplysningsloven, og derfor er det ikke nødvendig å melde dette. Opplysninger om informantene vil ikke være mulig å identifisere da deres navn, arbeidsplass og andre sensitive opplysninger er fiktive. Informantene har fått navnene Lise (30 år), Marius (31 år), Marthe (32 år) og Kjetil (27 år).

Johannessen m.fl. (2010) påpeker at det er ulike måter å dokumentere et intervju på. Det vanligste er å benytte båndopptaker eller diktafon, videokamera eller gjøre skriftlige notater. På bakgrunn av at intervjuet ble foretatt via Skype, ble det valgt å dokumentere intervjuet gjennom opptak av samtalen. Det gjorde at forsker på et senere tidspunkt ville ha tilgang til både video, tale og kroppsspråk. I tillegg ble det foretatt skriftlige notater for å ha tilstrekkelig

med dokumentasjon. Ved å skrive notater underveis i intervjuet, gjorde at det ble det en god balanse mellom samtalen og pauser innimellom. Forsker noterte ned samtidig som informantene formidlet egne erfaringer, og pauser gjorde at informantene fikk tid til å reflektere ytterlig rundt temaet. Forsker opplevde dette som positivt på bakgrunn av at informantene fikk tid til å reflektere og komme med tilleggsopplysninger.

### *3.4 Analyse av datamaterialet*

Tiden etter intervjuet er kritisk på bakgrunn av at forskeren sitter igjen med mange inntrykk. Johannessen m.fl. (2010) hevder at det kan være utsagn og beskrivelser som kom fram under intervjuet, som det ikke ble tid til å skrive ned. Det var derfor viktig å sette av tid til å gå igjennom notater og video i etterkant av intervjuene, for å kvalitetssikre at all dokumentasjon var med. Det finnes flere ulike tilnærminger og teknikker for å analysere kvalitative data. På bakgrunn av tema i forskningsprosjektet, vil analyse av meningsinnholdet igjennom et fenomenologisk design være best egnet fremgangsmåte for å finne svar på problemstillingen. Intervjuet skrives ned i sin helhet, og danner grunnlaget for analysen. Fremgangsmåten vil være å organisere datamaterialet i kategorier for å identifisere mønstre, sammenhenger og avvik mellom informantene. Kategoriene angir hvilke temaer som er kommet frem igjennom svarene fra intervjuene.

Under transkriberingen ble det rettet fokus på om informantene hadde like eller ulike erfaringer og forståelser rundt temaene som ble tatt opp. Dette ble notert i analysen. Fortolkningen av datamaterialet tar utgangspunkt i en hermeneutisk tilnærming hvor analysearbeidet veksler mellom forforståelse og skape en ny forståelse av meningsinnholdet. Målet ved analysearbeidet er å skape en dypere forståelse av helheten og informantenes livsverden rundt aktuelt tema.

Transkriberingen var en utfordrende prosess da det var viktig å samle all datamaterialet samtidig som ny forståelse rundt temaet ble skapt. Det var derfor nødvendig å lese grundig igjennom notater og se igjennom videoopptakene gjentatte ganger. Videre var det viktig å skille ut mest mulig relevant informasjon gjennom koding. Koding benyttes for å avdekke og organisere meningsfulle utsnitt, og bidrar til å redusere og systematisere datamaterialet slik at det blir enklere å analysere (Johannessen, m.fl., 2010). Ulike kodeord ble notert som stikkord i margin fra transkriberingen. Denne prosessen var nyttig for å kunne sammenligne og identifisere mønstre, sammenhenger og avvik mellom informantene. Neste steg i prosessen var å sammenfatte kodene og gruppere kategorier som har betydning for problemstillingen.

Utfallet av denne prosessen dannet fem kategorier: arbeidsforhold, kjennetegn, utfordringer, muligheter og relasjoner. Kategoriene dannet grunnlag for det videre arbeidet med analyse, tolkning og drøfting av datamaterialet knyttet opp mot det teoretiske grunnlaget.

### **3.5 Reliabilitet og validitet**

Under forskningsarbeidet vil det stilles spørsmål til om datamaterialet som blir samlet inn er pålitelig, og i hvilken grad informasjonen er til å stole på. Reliabilitet knytter seg til hvordan datamaterialet benyttes, måten det samles inn på og hvordan det bearbeides (Johannessen, m.fl. 2010). Johannessen m.fl. (2010) påpeker at innenfor kvalitative forskningsprosesser er slike krav om reliabilitet lite hensiktsmessig. Dette på bakgrunn av at det er ofte samtalen som styrer datainnsamlingsteknikken, og de er ofte kontekstavhengige. Det er også utfordrende for en annen forsker å kopiere og sette seg inn andres kvalitative forskningsarbeid. På bakgrunn av aktuelt tema, problemstilling og valgt forskningsdesign, er erfaringsbakgrunnen og fortolkningsprosessen unik, og vil derfor være avhengig av forforståelse og tolkning av forsker.

I denne undersøkelsen ble bruk av filmopptak og egne notater et verktøy for å styrke reliabiliteten. Under intervjuprosessen ble det stilt spørsmål som er sentrale i forskningsarbeidet, og oppfølgingsspørsmål som knytter seg opp mot problemstillingen. Det var viktig å være bevisst på hvilke spørsmål som ble stilt, og måten de ble stilt på. Samtidig var det nødvendig å opprettholde god dialog og styre intervjuet i retning mot en samtale og ikke et typisk intervju med forhåndsbestemte spørsmål. Med slike betraktninger i bakhånd under intervjuene, ga informantene svar på spørsmålene som ble stilt.

En vanlig definisjon av validitet innenfor kvalitative undersøkelser, er spørsmålet «måler vi det vi tror vi måler?». Det innebærer hvorvidt forskningsarbeidet undersøker det den har til hensikt å undersøke, og i hvilken grad datamaterialet gjenspeiler de fenomener som er av interesse for problemstillingen (Johannessen, m.fl., 2010). Gjennom systematisk arbeid rundt utvalgsriterier, utarbeidelse av intervjuguiden og analyse av datamaterialet i denne undersøkelsen, har dette bidratt til å styrke validiteten og troverdigheten. Ifølge Johannessen m.fl. (2010) vil også en god tolkningsprosess, ved at forsker reflekterer over relevante funn fra datamaterialet, være faktorer som styrker troverdigheten for forskningsarbeidet. Slike faktorer var viktig under intervjuprosessen og analysearbeidet. Dette på bakgrunn av at hensikten var å skape ny forståelse rundt mulige utfordringer og muligheter unge ledere med personalansvar kan møte i arbeidslivet. Jacobsen (2005) påpeker at det ikke bør oppstå tvil

rundt tema og spørsmål i forskningsarbeidet, og det er hensiktsmessig å benytte teoretisk grunnlag som knyttes opp mot aktuelle funn. Dette arbeidet vil presenteres nærmere i kapittel fem hvor resultat av sentrale funn fra datamaterialet knyttes opp mot relevante og aktuelle teoretiske tilnærminger.

### *3.6 Forskningsetiske betraktninger*

Forhold rundt forskningsetiske betraktninger som kan være aktuelt for forskningsarbeidet, kan være den geografiske avstanden mellom forsker og informant. Effekten og resultatet av forskningsprosessen kan hindres på bakgrunn av den geografiske avstanden, og dermed hindre muligheten for å skape en dypere forståelse og fortolkning av informantene. Det var ikke mulig å få til et fysisk møte med informantene, og intervjuene ble derfor gjennomført gjennom Skype. På en annen side kan det likevel påstås at det var god relasjon mellom forsker og informant, og resultatet av å benytte Skype som hjelpemiddel under intervjuene fungerte bra. Forsker og informant er tidligere studiekollegaer, og det var derfor allerede en relasjon tilstede før intervjuene fant sted. Slike faktorer dannet også grunnlaget for en bedre relasjon og tillit mellom forsker og informant under intervjuet.

Thagaard (2009) hevder at fortolkningen og forståelsen av informantene kan være en enklere prosess på bakgrunn av en allerede opparbeidet relasjon mellom forsker og informant. På en annen side kan enkelte nyanser oversees ved at forsker velger å fokusere på egne erfaringer og forforståelse. Slike faktorer kan være svakheter for forskningsarbeidet. Under intervjuprosessen var det viktig å legge egne erfaringer til side, og være åpen for å skape ny forståelse og dermed være bevisst på nyanser og faktorer som er av betydning for forskningsarbeidet.

Jacobsen (2005) påpeker at en viktig forutsetning for å skape god forskningsetikk, er god dialog og informasjon til informantene. Tidlig i utvelgelsesprosessen ble informantene informert om innholdet og formålet med forskningsarbeidet, samt muligheten for å trekke seg i forkant og underveis i intervjuprosessen. En annen forutsetning som Jacobsen (2005) nevner, er å sikre anonymitet ovenfor informanten. Det innebærer at det ikke stilles spørsmål som går ut på å hente sensitive opplysninger og områder som ikke er av nødvendighet for forskningsarbeidet. Under forskningsarbeidet har det derfor vært fokus på å ta hensyn til etiske aspekter ved innsamling av informasjon, samt presentasjon av informantene og resultatene. Opptak av video og notater ble slettet og makulert ved innlevering av forskningsarbeidet. Slike opplysninger ble det informert om til informantene før intervjuene

startet.

Postholm (2010) påpeker at etiske retningslinjer må tilpasses den konteksten den skal benyttes i, samt vurdere graden av sensitivitet. Under intervjuene var det fokus på en åpen dialog, samt holdninger og kroppsspråk som signaliserte interesse for temaet. Det var også viktig å ha en bevissthet om å være lyttende, vise forståelse og ikke påvirke informantene ved å eksempelvis stille ledende spørsmål. Etter intervjuene var gjennomført, ble det satt av tid til oppklaring av enkelte spørsmål og eventuelle andre temaer eller innspill som har betydning for forskningsarbeidet og problemstillingen. Ved å sette av god tid til den avsluttende delen av intervjuene, gjorde at det ikke var nødvendig å kontakte informantene i ettertid under analyseprosessen. Forskningsoppgaven i sin helhet ble sendt som kopi til informantene ved innlevering av arbeidet.

#### **4. Resultater**

I dette kapitlet vil resultater og funn fra intervjurundene presenteres. Funnene danner datamaterialet som vil være en sentral del i neste kapittel, hvor datamaterialet kobles opp mot relevant teori. Resultatdelen vil ha en overordnet tilknytning til oppgavens problemstilling og gi en beskrivelse av funnene med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering av sentrale funn fra intervjurundene, og danner grunnlag for videre analyse og drøfting. Etter at intervjuene var gjennomført startet arbeidet med å transkribere, kode og kategorisere datamaterialet. Analyseringen med å redusere og systematisere var viktig for å kunne sammenligne og identifisere mønstre, sammenhenger og avvik mellom informantene. Utfallet av denne prosessen dannet fem kategorier:

1. Arbeidsforhold
2. Kjennetegn
3. utfordringer
4. Muligheter
5. Relasjoner

I forskningen ble fire unge ledere med personalansvar i alderen 25 til 35 år intervjuet: Lise 30 år, Marthe 27 år, Kjetil 27 år og Marius 31 år. Informantene er tillagt fiktive navn og arbeider som unge ledere med personalansvar, er nyutdannet eller under utdanning, og har liten praktisk erfaring innen arbeid med personaladministrative arbeidsoppgaver. Felles for

informantene er at de har bachelor innen organisasjon og ledelse, to av dem har fullført master innen HR og økonomi, og to av dem er under et utdanningsløp på masternivå innen samme fagfelt.

#### **4.1 Arbeidsforhold**

Første kategori presenterer informantene, og gir en avklaring rundt arbeidsforhold og sentrale arbeidsoppgaver knyttet til deres rolle som ung leder med personalansvar. Informantene har sentrale arbeidsoppgaver innen personaladministrasjon knyttet opp mot rekrutteringsprosesser, utvikling og opplæring av ansatte, rådgivning i forhold til gjeldende lovverk og avtaleverk, lederstøtte, personaloppfølging og sykefraværsoppfølging.

Lise og Marthe har nylig tiltrådd stilling som personalleder innen kommunal sektor. Lise har arbeidet som HR-rådgiver i kommunal sektor i snart to år, og tiltrådte nylig i stilling som personalleder i samme kommune. Hennes arbeidshverdag består av møtevirksomhet, oppgaver knyttet til rekrutteringsprosessen, utvikling og opplæring av ansatte, sykefraværsoppfølging, lederstøtte og rådgivning i forhold til gjeldende lovverk og avtaleverk. Marthe arbeider også innen kommunal sektor, og har et overordnet personalansvar for over 300 ansatte. Hun gir lederstøtte til åtte avdelingsledere som har det daglige personalansvaret i enheten. Marthe har også hovedansvaret ved rekruttering, omplassering, kompetanseutvikling, konflikthåndtering, sykefraværsoppfølging og personaloppfølging. Marthe forklarer sitt arbeidsforhold og erfaringer slik:

*Jeg tiltrådte stillingen som personalleder i en kommunal enhet for tre måneder siden. Siden da har læringskurven vært relativt bratt. Jeg har arbeidserfaring innen salg og service fra privat sektor, og det var derfor mye å sette seg inn i da jeg startet i denne jobben. Den største forskjellen fra privat til offentlig sektor, vil jeg si er grad av byråkratisering. Det er utrolig mange retningslinjer og prosesser som man må igjennom ved for eksempel rekruttering. Jeg er ferdig med min masterutdanning innen personalledelse i juni 2019, og føler at jeg lærer mye både ved å jobbe som personalleder og studere faget på sidelinjen. Jeg har mye ansvar i stillingen min, og lærer raskt. Veldig spennende jobb!*

De fire unge lederne påpekte at personaloppfølging er en sentral arbeidsoppgave i deres arbeidshverdag. Personaloppfølging kan innebære eksempelvis oppfølging av sykemeldte, konflikthåndtering og tilrettelegging. Informantene forteller videre at på bakgrunn av at personaloppfølging innebærer menneskelig kontakt og veiledning, vil en viktig

arbeidsoppgave i denne sammenheng være å ta hensyn og evne til å ha gode kommunikasjonsferdigheter. Eksempel på dette viser til Lise sitt utsagn:

*Jeg sitter en del i møter med kollegaer og ansatte, og bruker mye av min tid på personaloppfølging av ansatte. Det er en spennende jobb, men også krevende da det er viktig å opptre profesjonell, rettferdig og vise at du bryr deg.*

Marius har arbeidet som leder med personalansvar i forsvaret de siste fire årene. Han har et direkte personalansvar for 10 ansatte, og et overordnet personalansvar for 170 ansatte:

*I forsvaret opererer vi innenfor noe som kalles for HR-verdikjede: rekruttere, anvende, utvikle og avvikle. Det er prinsipper og retningslinjer i forhold til hvordan vi utøver arbeid på tvers av avdelingene. Vi har egne avdelinger som tar seg av blant annet lønn og andre formelle arbeidsoppgaver i personaldatasystemet. Det er et nytt system som forsvaret iverksatte for ca. to år siden. Jeg hadde også disse arbeidsoppgavene tidligere, men nå er det andre avdelinger som tar seg av arbeidsoppgaver knyttet til lønn. Jeg følger opp sykefravær i hele avdelingen i samarbeid med og som støtte sammen med de ansattes nærmeste leder. Mine arbeidsoppgaver er knyttet til hele verdikjeden og skal sørge for at de ansatte blir ivaretatt. Jeg har også arbeidsoppgaver innen det psykiske hms-arbeidet, og det som går på det mellommenneskelige miljøet.*

Kjetil har nylig startet på en masterutdanning innen MBA (Master of Business Administration) og har arbeidet innen helsesektoren de siste fire årene. Han ble tilbudt stilling som assisterende enhetsleder med personalansvar ved hans avdeling for ett og et halvt år siden. I hans avdeling er sentrale arbeidsoppgaver knyttet til arbeid med turnus og bemanningsplan, oppfølging og tilrettelegging av kortvarig sykefravær samt koordinering av de ansattes arbeidsoppgaver. I tillegg har han delansvar for rekrutteringsprosessen og oppfølging av arbeidskontrakter. Kjetil forklarer dette slik:

*Jeg er også involvert i ei arbeidsgruppe hvor vi kartlegger rutiner og oppfølging av traumatiske hendelser hos de ansatte. Et tett og godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten er viktig i dette arbeidet. Det er et viktig arbeid da vi har pasienter som dør eller er under en utfordrende fase i livet. Våre ansatte skal ha oppfølging i arbeidet rundt slike hendelser. Jeg synes at det er givende å kunne bidra og forebygge eventuelle sykemeldinger som kan oppstå dersom vi ikke tar slikt arbeid på alvor.*



## 4.2 Kjennetegn

Under intervjuene ble informantene spurt om hva som kjennetegner dem som unge ledere med personalansvar. Med kjennetegn menes hvilke egenskaper, atferd, personlighetstrekk og ferdigheter som kan betraktes som typiske for ledere, og unge ledere spesielt. Det var også av interesse å få fram om enkelte av kjennetegnene er tilegnende igjennom utdanning og erfaring. Informantene fikk tid til å reflektere rundt spørsmålene, og det var viktig å få fram typiske kjennetegn fra deres ståsted. De fire unge lederne påpekte at typiske kjennetegn ved dem som unge ledere er nysgjerrighet og engasjement i personalfaget og organisasjonsstrukturen på arbeidsplassen de arbeider. Videre påpekte informantene at det å komme inn som ung leder gir en bratt læringskurve og muligheten til å utvikle seg mer. Informantene hevdet at det er viktig å være ydmyk i sin rolle, men samtidig være nysgjerrig, vise interesse og stille spørsmål for å kunne føle seg tryggere i sin rolle. Felles for informantene er stor arbeidskapasitet og et ønske om å gjøre en ekstra innsats på arbeidsplassen. Informantene viste til egne kjennetegn som unge ledere er at de er løsningsorienterte og strukturerte.

Kjetil fortalte at hans arbeidsdager kan sammenlignes med en berg-og-dalbane, hvor han enkelte dager opplever mestring og selvtillit i utførelsen av arbeidsoppgavene. Andre dager er mer utfordrende, og han må da støtte seg til andre for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Kjetil påpekte at et viktig kjennetegn ved han som ung leder er å la seg inspirere av andre og vise ydmykhet:

*Jeg er ikke selvstendig i rollen min ennå, og trives best med administrative oppgaver. Jeg tenker at jeg trenger mer erfaring før jeg føler meg tryggere i situasjoner hvor viktige avgjørelser tas. Jeg har mye ansvar i jobben hvor enkelte avgjørelser kan ramme flere. Det er derfor viktig å stille spørsmål og vise ydmykhet i situasjoner hvor jeg føler meg utrygg. Jeg er ikke redd for å si i fra, og det tenker jeg er et viktig kjennetegn ved meg som ung leder. Et annet kjennetegn ved meg er en god dose med raushet. Jeg liker å få frem det beste ved andre, løfte de og legge til rette for at de skal få yte mest mulig av seg selv og sin kunnskap. Det handler om å se andre og være inkluderende.*

Lise og Marthe fortalte at de er ærekjær til sin arbeidsplass, og opptatt av å utføre arbeidsoppgavene på rett måte. Samtidig er de opptatt av at det ikke nødvendigvis må være slik det alltid har vært. Å være energisk, positiv og søkende til situasjoner hvor de kan lære mer, og få erfaring er andre kjennetegn som ble formidlet fra de fire lederne under

intervjuene. Lise fortalte at hun er opptatt av hvordan organisasjonen og dens ansatte kan utvikle seg innen fagfeltet:

*Da jeg begynte i jobben min fikk jeg opplevelsen av at andre så nytten i meg ved at jeg kom inn med fersk HR-kompetanse. Det var et ønske fra kommunen å få inn ny kompetanse. Det som kjennetegner meg er at jeg er nyutdannet og har den spesifikke kompetansen. Som ung leder i en organisasjon stiller jeg en del spørsmål om hvorfor ting blir gjort, og er nysgjerrig på flere områder. Jeg vil si at jeg har den ekstra gnisten og en iver til å yte en ekstra innsats. Jeg har vært student så lenge og drømt om å få jobb innen fagfeltet. Nå har jeg endelig fått en mulighet i min jobb, og ønsker derfor å vise hva jeg duger til. Et kjennetegn ved meg som ung leder er at jeg er energisk og ser ikke mørkt på noe.*

Andre kjennetegn som kom fram under intervjurundene var egenskapene strukturert, inspirert og løsningsorientert. Marius fortalte at dette er sentrale egenskaper en leder bør inneha i forsvaret på bakgrunn av oppfølging av rutiner og avtaleverk. Han fortalte videre at dette er egenskaper som faller han naturlig og han er opptatt av kontinuitet i arbeidet. Videre påpekte han at han er pliktoppfyllende og opptatt av å gi lederstøtte til sine mellomledere. Marius hevdet at det som kjennetegner han som ung leder, er engasjement i personalfaget og et ønske om å utføre en god jobb. Marthe forklarte at det som kjennetegner henne som ung leder, er at hun er strukturert og opptatt av å finne løsninger som bidrar til å skape en effektiv arbeidsdag:

*Jeg har et overordnet personalansvar for over 300 ansatte, og med det følger det ekstremt mange arbeidsoppgaver. For at jeg skal kunne ivareta alle forespørsler og gi lederstøtte til mine avdelingsledere, er jeg avhengig av å være strukturert og inkluderende. Jeg har så lyst å få til alt, og bruker mye av min fritid på å forberede meg til neste dag. I min livssituasjon akkurat nå, er det jobben min som står i fokus. Jeg vil tro at når jeg er i en annen livssituasjon, er det andre ting som står i fokus, men da er jeg kanskje tryggere i min rolle og sitter på mer erfaring enn jeg har i dag.*

### **4.3 Utfordringer**

Tredje kategori presenterer hvilke utfordringer informantene opplever på deres arbeidsplass, knyttet til det å være ung leder med personalansvar. En utfordring som kom tydelig fram fra informantene var mangel på erfaring innen personalfagfeltet og forståelsen av organisasjonens prosedyrer og rutiner i sin helhet. Felles for informantene ble uttrykt som utfordringer knyttet til tillitsforhold og gjennomslagskraft i møte med ledere og kollegaer. I tillegg påpekte de fire

unge lederne faktorer knyttet til arbeidsmiljø og væremønstre ved arbeidsplassen som er utfordrende å sette seg inn i, endre eller effektivisere på en annen måte. Utfordringer knyttet til relasjonsbygging og nettverk er også faktorer som kom fram under intervjuene. Et typisk eksempel på dette var Marthe sitt utsagn:

*Min største utfordring er mangel på erfaring og forståelsen av hvordan organisasjonen fungerer. Vi har flere ansatte i kommunen som har vært der i flere år, og sitter gjerne med en institusjonell hukommelse. Jeg bruker mye tid og energi på å sette meg inn i og forstå hvorfor ting blir gjort sånn som det blir gjort. Jeg har mye ansvar å følge opp og gi lederstøtte til avdelingslederne. Det er ofte forventet at jeg skal kunne gi raske tilbakemeldinger og støtte, og det er utfordrende og tidkrevende å kjenne på opplevelsen av å ikke kunne mestre slike oppgaver.*

Andre utfordringer som kom fram under intervjuene, var tillitsforholdet mellom informantene og ledere, og mellom informantene og andre arbeidskollegaer. Informantene påpekte at mangel på tilstrekkelig erfaring er bakgrunnen for svekket tillit fra nærmeste kollegaer. Tilliten går ut på utrygghet i rollen som ung leder, gjennomslagskraft i møter med kollegaer og ledere, og tiltro fra ansatte og ledere under personalfaglige vurderinger. På en annen side ble det også hevdet at tilliten blir sterkere med tiden på grunn av økt erfaring og trygghet i sin rolle. Et typisk eksempel var utsagnet til Marius:

*Da jeg startet i jobben for fire år siden var jeg ganske ung til å inneha rollen som personalleder. Min største utfordring for fire år siden var tillit og gjennomslagskraft blant mine kollegaer, ansatte og nærmeste ledere. Det er fortsatt ei utfordring i dag, men nå føler jeg meg tryggere i min rolle og min plass på jobb. Mine ledere har lang erfaring og en tjenestebakgrunn som gjør at de ofte stoler mer på egne erfaringer enn mine faglige erfaringer. Jeg har tatt noen interne kurs som har gitt meg mer kunnskap og hjulpet meg på veien. Da jeg startet i stillingen følte jeg at jeg måtte bevise ovenfor ledere og ansatte at jeg innehar de erfaringene og kunnskapene som stillingen krever. Jeg føler at det går bedre og bedre, og kjenner ikke like stort press på å vise meg fram som tidligere.*

De fire unge lederne påpekte at det er utfordrende å inneha rollen som ung leder. Det er utfordrende å tørre å vise seg fram, og det handler om å finne en balansegang, samt forståelsen av hvordan og i hvilken grad de skal involvere seg i ulike situasjoner. Kjetil fortalte at han synes at det er utfordrende å sette seg inn i andres situasjoner og vise forståelse

for andre i samtaler med ansatte. På en annen side påpekte informantene at mangel på livserfaring for hvordan gode relasjoner og nettverk bygges, samt forståelse av hvordan en institusjonell organisasjon fungerer er bakgrunnen for dette. Etter noen år med erfaring og trygghet i rollen som ung leder, hevdet informantene at nettverksbygging vil være en oppgave de vil mestre mer og mer. Eksempelvis påpekte Kjetil denne utfordringen slik:

*Jeg synes at det det utfordrende å ta de vanskelige samtalene og bygge gode relasjoner. Det er utfordrende å bygge nettverk, men jeg merker at det blir lettere med tiden.*

Marthe og Lise fortalte om handlinger og rutiner knyttet til kultur og arbeidsmiljø som utfordringer på arbeidsplassen. De opplever væremønstre, rutiner og kultur på arbeidsplassen som utfordrende å sette seg inn i, endre eller effektivisere på en annen måte. Eksempelvis påpekte Lise hvordan hun opplever dette:

*Det er mye som «alltid har vært sånn», uten at det nødvendigvis er logisk eller praktisk det beste for organisasjonen. Jeg opplever at flere er vant til et sett med væremønstre og en kultur som blir akseptert arvet videre. Som ny ansatt er det ikke nødvendigvis selvsagt at man kan eller forstår disse væremønstrene. Jeg har respekt og er ydmyk ovenfor organisasjonen og slik den er, og ønsker ikke å komme inn på ny plass å prøve å endre på ting. Samtidig bør vi være oppdaterte i forhold til rutiner, og stadig se etter nye måter å arbeide på for å kunne effektivisere arbeidsoppgaver.*

Marthe viste til eksempler med motstand fra personalet og skepsisen hun møter i en innovativ organisasjon:

*«Vi har alltid gjort det sånn», får jeg ofte høre. Hvor jeg kanskje ser muligheter, kan andre se begrensninger. Jeg opplever i enkelte situasjoner motstand fra ansatte hvor jeg eksempelvis ønsker å endre rutiner for å kunne gjøre jobben lettere for mange. Jeg er opptatt av å effektivisere arbeidet fordi vi alle har en travel arbeidsdag og det er mange prioriteringer som må tas. Det er derfor viktig for meg å kunne komme med innspill og forslag til endringer. Jeg opplever det som utfordrende da det i slike situasjoner ikke nødvendigvis blir tatt imot på en positiv måte. Gjennomslagskraften som ung leder mener jeg er lavere på bakgrunn av min unge alder og mindre erfaring.*

Relasjonsbygging mellom kollegaer, ansatte og ledere blir framhevet som viktige faktorer for

de fire unge lederne. Informantene påpekte at det tar tid å bli selvsikker og trygg i rollen som ung leder. Kjetil fortalte at hans største utfordring er rollefordelingen og relasjonen mellom han og de ansatte han leder:

*Min største utfordring er rollefordelingen på avdelingen. På bakgrunn av at jeg tidligere har jobbet som sykepleier ved samme avdeling, kan enkelte situasjoner med de ansatte bli ubehagelige. Jeg kjenner mange av de ansatte privat og har en god relasjon til flere.*

Videre fortalte Lise og Marthe at de opplever det som utfordrende i møter med ansatte som har lang erfaring. Lise fortalte:

*I noen tilfeller kan jeg føle meg dum da jeg enkelte ganger ikke har forståelsen av hva de snakker om. Særlig i møter med kollegaer som har jobbet i mange år, og har den faglige og institusjonelle kompetansen hvor de kommuniserer slik de alltid har gjort. Jeg kan enkelte ganger sitte igjen med følelsen av at dette burde jeg ha kunnet, men jeg har aldri gjort det før. Jeg opplever noen ganger at jeg skulle hatt stempelet «livserfaring» for å fortjene respekten i forhold til rollen jeg har og for å få til arbeidsoppgavene mine. Det er jo ikke nødvendigvis slik at fordi du har livserfaring så gjør du det bedre på jobben din. Jeg tenker at det er en feilaktig myte i det norske samfunnet. Jeg mener at man kan være reflektert likevel. Det er fort gjort å sette merkelapper på egenskaper og personlighet ved nye arbeidstakere. Det er en fallgrube jeg mener at er viktig å tenke på.*

#### **4.4 Muligheter**

Fjerde kategori tar for seg hvilke muligheter informantene opplever på arbeidsplassen, knyttet til det å være ung leder med personalansvar. Informantene påpekte at deres arbeidsplass gir muligheter ved å tilrettelegge for utvikling av ny kompetanse. Marthe og Kjetil er under et utdanningsløp på masternivå innen personalledelse, og får tilrettelagt arbeidstiden slik at de får muligheten til å studere i tillegg til å være unge ledere. De to lederne påpekte at det er viktig for dem å få slik tilrettelegging, og det gir økt motivasjon for videre arbeid. Andre muligheter de fire informantene opplever knyttet til det å være ung leder er et større handlingsrom for å gjøre feil, og egenskapen av å kunne tilpasse seg i ulike situasjoner. I tillegg kom det fram at de fire unge lederne har stor arbeidskapasitet og er lojale til arbeidsplassen. Informantene innehar også teknologisk kunnskap som de hevdet gir dem større muligheter på arbeidsplassen. Et typisk eksempel på dette var utsagnet til Kjetil:

*Jeg tenker at det er viktig å fylle ryggsekken i tidlig alder, og stadig fylle den opp gjennom arbeidslivet. Ved å ta utdanning samtidig som jeg er i full jobb, gjør at jeg ser nye perspektiver på enkelte ting. Jeg synes at det er en fordel at jeg er ung leder, fordi jeg blir formet tidlig. Samtidig er jeg tilpasningsdyktig og målrettet, og baner gjerne min egen vei.*

De fire unge lederne fortalte at en mulighet ved å være ung leder, er at det gir et større handlingsrom for å kunne gjøre feil. Eksempelvis fortalte Marius:

*Jeg har større handlingsrom for å prøve og feile, og føler at det er mer tilgivende hvis man trækker feil. Siden jeg er ung, føler jeg at forventningsnivået og presset ikke er like høyt ovenfor arbeidsoppgavene. Det er litt av vår kultur på arbeidsplassen, og da er det lettere å innrømme dersom man gjør feil. Jeg har et stort handlingsrom til å utvikle meg i mitt fagfelt, og har ledere som støtter meg i mitt arbeid.*

En annen faktor som kom fram under intervjuene, var informantenes muligheter i forhold til arbeidskapasitet. De fire unge lederne påpekte at på bakgrunn av deres livssituasjon, har de andre forpliktelser i privat sammenheng, sammenlignet med eldre kollegaer. Det er faktorer som kan gjenspeile seg i arbeidslivet. Et typisk eksempel på dette var utsagnet til Lise:

*Jeg tror at jeg i mindre grad ser begrensninger og har lyst til å få til noe. Jeg tror at man lever mer for å jobbe i den aldersgruppen jeg tilhører. Livet mitt og lojaliteten min handler om å jobbe. Andre eldre kollegaer har andre deler i livet som er viktig for dem. Dit vil sikkert jeg også komme en dag, men slik det er akkurat nå er karriere, utvikling og erfaring viktig for meg. Jeg tror det handler om å finne en balanse mellom privatliv og jobb. Siden jeg har studert i så mange år, har jeg opparbeidet en motivasjon til at nå skal jeg endelig jobbe, og da ønsker jeg å være i denne fasen av livet i noen år før jeg muligens vil prioritere litt annerledes senere. Det tror jeg arbeidsgiver nyter godt av, ved at jeg har en ekstrem lojalitet og arbeidskapasitet til arbeidsplassen min. Det tror jeg er en fordel.*

Informantene påpekte at arbeidskollegaer i deres aldersgruppe er oppvokst med teknologiske verktøy og hjelpemiddel, og har derfor god forståelse for dataprogram og lignende. De fire unge lederne opplever at forståelsen for teknologi gir muligheter for dem. Marthe påpekte:

*Jeg tar datateknologiske program veldig lett, og lærer systemer og rutiner kjapt. Det tror jeg er en stor mulighet ved at jeg er ung leder. Jeg er også flink til å lære slike systemer til andre,*

*og har forståelsen av at andre, og gjerne kollegaer som er 10-15 år eldre enn meg, ikke forstår teknologien like lett som meg.*

#### **4.5 Relasjoner**

Femte kategori presenterer informantenes opplevelse av relasjoner i form av samarbeid og støtte ovenfor kollegaer, ansatte og ledere. For å få et helhetlig perspektiv for å finne svar på forskningsoppgavens problemstilling, er informantenes opplevelse av relasjoner fra arbeidskollegaer en viktig faktor. Felles for de fire unge lederne er at de opplever godt samarbeid og god kommunikasjon mellom ansatte på arbeidsplassen. Dette gjenspeiler seg ved et lavt sykefravær og godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. De fire unge lederne hevdet at det er lettere å samarbeide med arbeidskollegaer og ledere som er jevnaldrende med seg selv. Fordi jevnaldrende kollegaer har lettere for å forstå og respektere kollegaer og ledere som har lik bakgrunn, erfaring eller er i samme livssituasjon. Det hevdtes videre at det er enklere å sette seg inn i andres situasjoner, og dermed få større aksept i form av gjennomslagskraft for ulike avgjørelser som tas. Kjetil viste til eksempler rundt dette:

*Gjennomsnittsalderen på jobb er 30 år. Det er en stabil personalstab og det er lite utskifting i personalgruppen. Jeg opplever at arbeidsmiljøet er godt, vi har gode rutiner i forhold til utførelsen av arbeidsoppgaver og et lavt sykefravær. Jeg mener at, på bakgrunn av alderssammensetningen på jobb, er det lettere å forstå hverandre og jobben man gjør. Flere av de ansatte har lik utdanning og arbeidserfaring, noe som gjør at man forstår hverandre bedre. På bakgrunn av dette, har vi lite konflikter på arbeidsplassen. Jeg har også et godt forhold til min leder, hun har gode verdier og en arbeidsmoral som jeg liker. Min leder har tro på meg og støtter meg i avgjørelser jeg tar.*

Marthe og Lise påpekte at de har en selvstendig rolle på sin arbeidsplass, og har ledere som forventer at de tar de rette avgjørelsene. Marthe fortalte:

*Jeg er mye overlatt til meg selv i den stillingen jeg sitter i. Jeg opplever at de jeg er leder for, får jeg god støtte fra og har et godt samarbeid med.*

Lise påpekte:

*Min leder forventer at jeg tar de rette avgjørelsene og støtter meg i mine valg. Samtidig opplever jeg at leder kan være utydelig i enkelte situasjoner, og det kan gjøre meg usikker på*

*hva som forventes. Nå har jeg vent meg til at sånn er det. Det jeg opplever som positivt, er at vi er flere ledere i ei gruppe som samarbeider godt, og støtter og er rause med hverandre.*

På arbeidsplassen til Marius, er effektivitet i arbeidet i fokus. Han opplever at det skaper løsningsorienterte prosesser, og påpeker at arbeidskollegaer er flinke til å gi tilbakemeldinger til hverandre. Marius viser til eksempel i sitt utsagn:

*Vi har en direkte kommunikasjonsstruktur på arbeidsplassen. Det oppleves både positivt og negativt. Det er en kommunikasjonsmetode som man venner seg til etter noen år på arbeidsplassen. Vi har et ekstremt lavt sykefravær og opplever at de ansatte ønsker å være på jobb og yte sin arbeidskraft til tross for at vi er presset på tid.*

#### **4.6 Kort oppsummert**

Kjetil, Marius, Lise og Marthe arbeider som unge ledere med personalansvar. De er nyutdannet eller under utdanning, og har mindre praktisk erfaring innen personaladministrative arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgavene er knyttet opp mot rekrutteringsprosesser, utvikling og opplæring av ansatte, rådgivning i forhold til gjeldende lovverk og avtaleverk, lederstøtte, personaloppfølging og sykefraværsoppfølging. På bakgrunn av informantenes utdanning, erfaring og utsagn rundt typiske kjennetegn, kan det oppsummeres at informantene fremstår som karriereorienterte, ambisiøse, nysgjerrige og engasjerte, løsningsorienterte, strukturerte og med stor arbeidskapasitet.

Funn viser at informantene har mindre eller ingen utfordringer knyttet til faglig karakter innen personaladministrative arbeidsoppgaver. Utfordringene er knyttet til organisatoriske, institusjonelle og kulturelle forhold, anseelse, manglende livs- og arbeidserfaring, og til relasjonene til kolleger og overordnede. Informantene påpekte at deres arbeidsplass gir muligheter ved å tilrettelegge for utvikling av ny kompetanse. I tillegg er handlingsrommet større for å gjøre feil, de har stor arbeidskapasitet og er lojale til arbeidsplassen. Informantene innehar også teknologisk kunnskap som de hevdet gir dem større muligheter på arbeidsplassen. De fire unge lederne opplever et godt samarbeid og god kommunikasjon mellom de ansatte på sin arbeidsplass. Dette gjenspeiler seg ved et lavt sykefravær og godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Informantene hevdet også at det er lettere å samarbeide med arbeidskollegaer og ledere som er jevnaldrende med seg selv. Dette på bakgrunn av at jevnaldrende kollegaer har lettere for å forstå og respektere kollegaer og ledere som har lik



bakgrunn, erfaring eller er i samme livssituasjon.

Det empiriske materialet viser likheter mellom Lise og Marthes opplevelse av utfordringer og muligheter på arbeidsplassen. Begge jobber innen kommunal sektor, og har kun noen måneders erfaring i rollen som ung leder med personalansvar. Kjetil har ett års erfaring i sin rolle, og ga uttrykk for at han ikke er selvstendig i sin rolle ennå. Marius på sin side har lengre erfaring, og gir signaler på at han på bakgrunn av fire års erfaring er tryggere i rollen som ung leder.

## 5. Drøfting

Dette kapitlet tar for seg drøftinger av sentrale funn sett i lys av aktuell teori.

Forskningsmaterialet som er samlet inn danner grunnlag for å belyse hva som kjennetegner unge ledere med personalansvar, samt hvilke utfordringer og muligheter de kan møte i arbeidslivet. Med kjennetegn menes hvilke egenskaper, atferd, personlighetstrekk og ferdigheter som kan betraktes som typiske for unge ledere. Det er *et individs egenskap i form av tanke, følelse eller handling som er arvet eller lært, og som resulterer i tendenser til å handle eller reagere på bestemte måter* (Brochs-Haukedal, 2013, s.271). I tillegg drøfter denne delen av forskningsarbeidet hvordan unge ledere med personalansvar opplever samarbeid og støtte fra kollegaer og overordnede på sin arbeidsplass. Ved å knytte aktuell teori opp mot sentrale funn, vil teoretiske perspektiver kunne støtte, bekrefte eller avkrefte og validere resultatene. For å finne svar på problemstillingen, er det nødvendig å se nærmere på organisatoriske, institusjonelle og kulturelle forhold for å belyse hvilke faktorer som kan få betydning for unge ledere i dagens samfunn, og ikke minst for fremtiden. Forholdene er beskrevet i teorikapitlet, og sentrale funn vil knyttes opp mot teoretiske perspektiver. Drøftingen tar utgangspunkt i de overliggende og etablerte overskrifter fra forrige kapittel: arbeidsforhold, kjennetegn, utfordringer, muligheter og relasjoner.

### 5.1 Arbeidsforhold

Under dette avsnittet vil informantenes arbeidsforhold presenteres, samt sentrale arbeidsoppgaver knyttet til deres rolle som ung leder med personalansvar. Informantene arbeider som unge ledere med personalansvar i offentlig sektor. Felles for de unge lederne er at de nyutdannet eller under utdanning, og har mindre praktisk erfaring i personalfaglige arbeidsområder. Store samfunnsomveltninger viser at det stilles økende krav til kunnskap og

kompetanse hos arbeidstakere. Forskning viser at ledere i offentlige organisasjoner har høyere formell utdanning sammenlignet med ledere i private organisasjoner (Jacobsen, 2019).

Felles for informantenes arbeidsoppgaver er oppgaver innen rekrutteringsprosesser, utvikling og opplæring av ansatte, rådgivning i forhold til gjeldende lovverk og avtaleverk, lederstøtte, personaloppfølging og sykefraværsoppfølging. Dysvik og Kuvaas (2016) påpeker at ledere med personalansvar utfører arbeidsoppgaver innen planlegging og utvikling av menneskelige ressurser. Det kan være arbeidsoppgaver innenfor lønn, lov- og avtaleverk, medarbeideroppfølging, rekruttering, effektivisering, informasjonsflyt, digitalisering, kompetanseutvikling, konflikthåndtering, sykefraværsoppfølging og avvikling av arbeidsforhold. Ut fra dette kan det se ut som om at informantene har sentrale arbeidsoppgaver i personalfaglige arbeidsområder.

Flere av informantene opplever byråkratisering som noe som preges både arbeidsforholdene og arbeidsoppgaver. Offentlige organisasjoner kjennetegnes med oppgaver rettet mot å hjelpe andre. Eksempelvis er sykehus og skoler, institusjoner med oppgaver rettet mot nettopp dette, og de som arbeider der er profesjonsutøvere. Jacobsen (2019) hevder at offentlige organisasjoner preges av profesjonaliserte arbeidsoppgaver. Informantene i undersøkelsen har slik de uttrykker det arbeidsoppgaver med bestemte og dedikerte oppgaver tilpasset utdanningsområdet de har. Dette forklares også av Hermansen m.fl. (2002) som viser til at profesjonalisering også har et vitenskapelig preg og tilhører bestemte yrkesgrupper med høyere utdanning.

Utsagnene til de fire unge lederne peker på mangel på livs- og arbeidserfaring, og de begrunner utfordringene knyttet til forståelsen av komplekse og store organisasjoner. Offentlige organisasjoner er i gjennomsnitt store organisasjoner med mange ansatte. Organisasjonens størrelse vil derfor være viktig å ta med når ledelsesrollen undersøkes. Grad av byråkratisering, profesjonalisering og endring kan være sentrale områder å trekke frem når det forskes på offentlige organisasjoner (Jacobsen, 2019). Informantene jobber innen forsvaret, helsesektoren og kommunal sektor, som alle er store offentlige og komplekse organisasjoner preget av byråkratisering og profesjonalisering. Taus kunnskap beskriver den erfaringsbaserte og lite uttalte kunnskapen som omhandler hvordan arbeidsoppgaver løses (Polanyi, 1966). Den tause kunnskapen er den kunnskapen som er vanskelig å sette ord på og tilegnes gjennom relasjoner, kunnskapsdeling og utøvelse av praktiske oppgaver i samhandling med arbeidskollegaer. Informantene peker på retningslinjer og regelverk som er

utfordrende å sette seg inn i, og dermed kan det oppsummeres at det krever lengre livs- og arbeidserfaring for å skape en forståelse av hvordan komplekse organisasjoner fungerer.

## **5.2 Kjennetegn**

Søkelyset i forskningsoppgaven rettes mot personlige egenskaper hos unge ledere. Det er derfor sentralt å se nærmere på hva som kjennetegner unge lederne, hvem de er og hvordan de tenker. I tillegg vil det være viktig å se om kjennetegnene fra det empiriske materialet er typiske eller atypiske sammenlignet med det teoretiske grunnlaget i dette forskningsprosjektet. Det er viktig for å få et helhetlig perspektiv på unge ledes opplevelse av sin arbeidssituasjon, og for å kunne belyse ulike muligheter og utfordringer de møter i arbeidslivet. På bakgrunn av at det eksisterer lite forskning rundt forskningsprosjektets problemstilling, vil teoretiske perspektiver til hva som kjennetegner ledere generelt knyttes opp mot datamaterialet som omhandler unge ledere. Med kjennetegn menes hvilke egenskaper, atferd, personlighetstrekk og ferdigheter som kan betraktes som typiske for unge ledere.

Personlighet defineres som et menneskets stabile og varige egenskaper, og som danner grunnlaget for den fremtidige atferden (Brochs-Haukedal, 2013). Det er egenskaper i form av tanker, følelser eller handlinger som påvirker hvordan menneskers oppfatning av og hvordan de reagerer i ulike situasjoner. I forskningsarbeidet vil femfaktor-modellen knyttes opp mot sentrale funn fra datamaterialet. Det er på bakgrunn av at modellen presenterer sentrale trekk som kan belyse de unge ledernes tankemønstre, handlinger og hvordan de opplever sin arbeidssituasjon. I tillegg kan ulike kjennetegn belyse ulike muligheter og utfordringer de møter i arbeidslivet.

De fire unge lederne er i aldersgruppen 25 til 35 år, og fremstår som karriereorienterte. Informantene påpekte at arbeidsplassen gir muligheter ved å tilrettelegge for utvikling av ny kompetanse. To av informantene er under et utdanningsløp på masternivå innen personalledelse og de to andre informantene har nylig fullført denne utdanningen. De har fått tilrettelagt arbeidstiden slik at de får muligheten til å studere i tillegg til å være unge ledere. De påpekte at det var viktig for dem å få slik tilrettelegging da det gir økt motivasjon for videre arbeid. Strand (2007) definerer aldersgruppen i forskningsprosjektet som generasjon X. Han påpeker videre at denne generasjonen vil med tiden ha den høyeste utdanningen og kunnskapskapitalen, som vil prege måten organisasjoner arbeider på (Strand, 2007). Oppmerksomhet rundt kompetanseutvikling viser stadig endrende og økende krav til

kompetanse hos arbeidstakere (Lai, 2004) I nyere rapporter fra Assessit (2018) kommer det også fram at unge ledere setter muligheten for videreutvikling og kompetansebygging høyt. Empirien viser at informantene har fokus på kompetanse og kompetanseutvikling. De fire unge lederne er karriereorienterte og setter muligheten for videreutvikling på sin arbeidsplass høyt. Slike kjennetegn ved unge ledere kan betraktes som typiske for mennesker i deres aldersgruppe og rolle som unge ledere. Fokus på kompetanse og utvikling, kan eksempelvis gi unge ledere muligheten for å lære nye arbeidsoppgaver og rutiner, og kan dermed være en god ressurs for arbeidsplassen.

Informantene fremstod som nysgjerrige og uttrykte at de stiller spørsmål for å kunne føle seg trygg i sin rolle. De påpekte også at et typisk kjennetegn ved dem som unge ledere er engasjement i personalfaget og organisasjonsstrukturen på arbeidsplassen. En av informantene opplevde at manglende erfaring er bakgrunnen for at han enkelte dager føler utrygghet i sin rolle. Andre dager opplever han mestring og selvtillit i utførelsen av arbeidsoppgavene. Samlet fremstår informantene som ambisiøse og ærekjære til arbeidsplassen. De ser på det som viktig å utføre arbeidsoppgavene på rett måte, og oppsøker gjerne situasjoner hvor de kan lære mer. De kan stille spørsmål om hvorfor konkret arbeid skal gjøres, og forklarer at nysgjerrigheten til arbeidets egenart gir ekstra energi, og dermed unngår å fokusere på problemer. Dette forklarer og viser sammenheng med personlighetstrekket som beskriver i hvor stor grad mennesker er nysgjerrige og åpne for nye erfaringer (Jacobsen, 2019). Informantene viser høy grad av åpenhet, er positive til endringer og søker nye utfordringer. Forskning viser at unge ledere er mer utadvendte og ekstroverte enn ledere flest (Iversen, 2012). I tillegg viser forskning at unge ledere er flinke til å kommunisere, stille spørsmål og viser ofte et engasjement i jobben de utfører (Iversen, 2012). Empirien viser at informantene kjennetegnes ved at de er åpne for nye erfaringer og er nysgjerrige. Slike kjennetegn kan eksempelvis gi unge ledere muligheten til å lære og videreføre kompetanse ved innføring av nye rutiner eller arbeidsoppgaver. Kjennetegnene kan betraktes som typiske for unge ledere med grunnlag i den teoretiske rammen for forskningsprosjektet.

De fire unge lederne kjennetegnes ved egenskapene at de er strukturerte og løsningsorienterte. I tillegg hevdet de at det er deres jobb som står i fokus, og de har dermed stor arbeidskapasitet. Det kan se ut som at struktur, arbeidskapasitet og kontinuitet er faktorer som er sentrale i informantenes beskrivelser. Samtidig er informantene opptatte av å gi lederstøtte til sine mellomledere. En av informantene hevdet at det som kjennetegnet henne som ung

leder, er at hun er strukturert og opptatt av å finne løsninger som bidrar til å skape en effektiv arbeidsdag. Informantenes evne og egenskaper av å være strukturert og løsningsorientert kan knyttes opp mot det siste personlighetstrekket som er beskrevet innen femfaktor-modellen. Det presenterer menneskets evne til å planlegge og organisere (Kaufmann, 2011). Unge ledere kjennetegnes med høy grad av at de er samvittighetsfulle, pliktoppfyllende, organiserte og har stor arbeidskapasitet (Rimol, 2018). Slike egenskaper kan bidra til effektivitet på arbeidsplassen ved å ha arbeidstakere som er opptatte av strukturert arbeid. Det kan oppsummeres med at de unge lederne fremstår som karriereorienterte, ambisiøse, nysgjerrige og engasjerte, løsningsorienterte, strukturerte og med stor arbeidskapasitet. Kjennetegnene har en sammenheng med personlighetstrekk beskrevet i femfaktor-modellen og Iversens (2012) forskning rundt kjennetegn ved unge ledere.

### **5.3 Utdringer**

Avsnittet vil presentere hvilke utfordringer informantene opplever på arbeidsplassen, knyttet til det å være ung leder med personalansvar. Empirien viser at informantenes utfordringer knyttet til det å være ung leder, er at de har mindre eller ingen utfordringer knyttet til faglig karakter innen personaladministrative arbeidsoppgaver. De fire unge lederne fortalte om utfordringer knyttet til mangel på livs- og arbeidserfaring, samt forståelsen av organisasjonens prosedyrer og rutiner i sin helhet.

En av informantene eksemplifiserte utfordringene ved å bruke begrepet «institusjonell hukommelse» der hun må bruke mye tid på å forstå hvorfor oppgaver blir utført slik de blir gjort. Hun forklarte også at det er utfordringer knyttet til lederstøtte og raske tilbakemeldinger på områder det tar tid å forstå. Den tause kunnskapen (Polanyi, 1966) kan også uttrykkes som en institusjonell hukommelse der kunnskapen er vanskelig å sette ord på og det tar tid å forstå. De fire unge lederne innehar den teoretiske kunnskapen de har tilegnet seg gjennom studiene, men vil ha utfordringer knyttet til den tause kunnskapen på bakgrunn av mangel på arbeidspraksis og livserfaring. På en annen side viser informantene engasjement og nysgjerrighet ved å stille spørsmål og vilje til å sette seg inn i organisasjonsstrukturen. De ønsket det for å kunne tilegne seg mer kompetanse rundt organisatoriske forhold på arbeidsplassen.

De siste femten årene har kompetanse og kompetanseutvikling fått stadig større oppmerksomhet i arbeidslivet (Lai, 2004). Informasjon rundt organisasjonens mål, strategier og resultater er viktige både for å motivere og legitimere hva organisasjonen vektlegger av

kompetanse. Det handler om å være i stand til å mestre oppgaver, samt oppnå definerte mål. Unge ledere har derfor behov for lederstøtte og tilbakemeldinger for å oppnå tilstrekkelig mestring (Rimol, 2018). Funn fra datamaterialet viser at informantene har utfordringer knyttet til forståelsen av organisasjonens strategier og retningslinjer. Slike forhold kan begrunnes ved deres unge alder og mangel på erfaring i arbeidslivet. En av informantene hevder at hun nødvendigvis ikke bør ha livs- og arbeidserfaring for å mestre arbeidsoppgaver. Hun påpekte videre at unge ledere kan ha egenskaper og personlighetstrekk som viser evne til å lede, engasjement og nysgjerrighet til personalfaget og organisatoriske forhold.

Felles for informantene er utfordringer knyttet til tillitsforhold og gjennomslagskraft i møte med ledere og kollegaer. Tilliten omhandler utrygghet i rollen som ung leder, gjennomslagskraft i møter med kollegaer, ledere, og tiltro fra ansatte og ledere under personalfaglige vurderinger. Informantene påpekte videre at deres mangel på tilstrekkelig arbeidserfaring er bakgrunnen for dette. I tillegg uttrykte de fire unge lederne utfordringer til hvordan gode relasjoner og nettverk bygges. En av informantene har arbeidet som ung leder innen forsvaret i fire år, og påpeker utfordringer knyttet til tillit og gjennomslagskraft da han var ny i jobben. Videre fortalte han at slike faktorer fortsatt er utfordrende på bakgrunn av kollegaer som har lengre arbeidserfaring, og derav stoler mer på egne erfaringer enn andre yngre kollegaer. På en annen side påpekte han at utfordringer knyttet til tillit og gjennomslagskraft er mindre fordi han har tilegnet seg mer erfaring og kunnskap etter fire år, sammenlignet med da han var helt ny i jobben.

Grønhaug m.fl. (2001) hevder at ledere som evner å vise selvtillit, vil være tryggere i sosiale situasjoner. Psykologisk forskning viser at det som kalles for subjektiv mestringsevne eller utøvelse av selvtillit, kan være viktigere enn den rent objektive evnen til å mestre arbeidsoppgavene (Bandura, 1997). Det kan innebære at dersom en leder tviler på egen evne til å mestre arbeidsoppgavene, vil utøvelse av selvtillit oppleves som en sterkere egenskap ved ledere. En av informantene påpekte at utfordringer knyttet til nettverksbygging og sosiale relasjoner blir bedre med tiden. I tillegg vil nettverk- og relasjonsbygging tilegnes gjennom praksis, og som ung leder vil det derfor ta tid før en danner det nettverket og de relasjonene som er forventet i henhold til arbeidsoppgavene. Erfaring rundt hvordan nettverk og relasjoner bygges, kan knyttes til Polanyis (1966) definisjon av taus kunnskap, hvor han beskriver at slik kunnskap tilegnes gjennom praksis og erfaringer gjennom livet. Kunnskapen baserer seg på relasjonsbygging, kunnskapsdeling og utøvelse av praktiske oppgaver i samhandling med arbeidskollegaer. En arbeidstakers opplevelse av mestring, kan også være

en avgjørende faktor for mulighetene og motivasjonen til å lære og anvende kompetanse (Lai, 2004). Opplevelse av mestring på arbeidsplassen kan utvikles gjennom tilgang på gode rollemodeller, bidra til kompetanseoverføring og gi tilbakemelding til arbeidstakeren (Lai, 2004). Informantene i forskningsprosjektet har lite erfaring med hvordan nettverk og relasjoner på arbeidsplassen bygges, og det kan derfor være årsaken til utfordringene. Mer erfaring og tilgang på gode rollemodeller som gir tilbakemeldinger og veileder, kan gjøre at slike utfordringer i mindre grad oppstår.

De fire unge lederne fortalte om utfordringer knyttet til arbeidsmiljø og væremønstre ved arbeidsplassen. De opplevde rutiner og kulturelle forhold på arbeidsplassen som utfordrende å sette seg inn i, endre eller effektivisere. Motstand og skepsis i en innovativ organisasjon, uttrykkes som utfordrende når det kommer forslag om å endre rutiner eller effektivisere arbeidet. Dette kan ha sammenheng med kulturen i en organisasjon som legger føringer på arbeidstakernes åpenhet for endringer (Lai, 2004). Motstand mot de endringer ny kompetanse kan medføre, kan oppleves på alle organisatoriske nivå. De fire unge lederne kjennetegnes ved høy grad av fleksibilitet og åpenhet for endringer. Informantene uttrykker at de ønsker å effektivisere arbeid og rutiner, og opplever motstand ved innføring av dette. I organisasjoner som kjennetegnes med en byråkratisk struktur, vil det innebære flere hindre mot organisatorisk endring. Eksempelvis er kommunal virksomhet og helsesektoren preget av en organisasjonsstruktur med høy grad av formalisering og regelsett (Lai, 2004). Det kan dermed tenkes at alderen har mindre betydning for hvordan andre arbeidstakere forholder seg til endring av rutiner, og kan forklares ved kulturelle og organisatoriske forhold ved organisasjonen. Arbeidserfaring og lengre praksis kan være det som skal til for å skape forståelse av organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen.

#### **5.4 Muligheter**

I dette avsnittet vil informantenes opplevelse av hvilke muligheter de har på arbeidsplassen presenteres. Unge ledes utfordringer har vært presentert, og det er interessant å belyse hvilke muligheter unge ledere opplever på deres arbeidsplass. Informantene opplever mulighetsrommet ved at de har større handlingsrom for å gjøre feil sammenlignet med eldre og mer erfarne kollegaer. En av informantene påpekte at på bakgrunn av alder, oppleves det at forventninger i forhold til utøvelse av arbeidsoppgaver ikke er like høyt som ved kollegaer med mer arbeidserfaring. Muligheter knyttet til handlingsrommet ved å kunne utvikle seg i fagfeltet er økende, og egne ledere oppleves som støttende i dette arbeidet. Lai (2004) påpeker at arbeidstakernes opplevelse av mestring kan være en avgjørende faktor for mulighetene og

motivasjonen til å lære og bruke kompetansen. Hun hevder videre at dersom arbeidsoppgavene tilpasses den enkelte arbeidstaker, kan opplevelsen av mestring og anvendelse av kompetanse gi større muligheter for den enkelte (Lai, 2004). De fire unge lederne hevdet at deres alder gir muligheter for arbeidsplassen ved at de kommer med ny kompetanse og er tilpasningsdyktig ved utførelse av arbeidsoppgaver. Videre påpekte de egenskaper ved å være målrettet, og ønsket fleksibilitet i utførelsen av arbeidsoppgaver og vanskelighetsgraden av ansvarsoppgaver.

Informantene påpekte at de har en selvstendig rolle som unge ledere med personalansvar. De fortalte videre at de har ledere som gir dem handlingsrom ved beslutninger. Slike faktorer kan gi unge ledere muligheten til å være fleksibel og selvstendig i arbeidet, og kan dermed bidra til økt motivasjon og opplevelsen av mestring på arbeidsplassen. Unge ledere foretrekker å ha muligheten til å ta egne beslutninger, selvstendighet i arbeidet og ha utfordrende oppgaver. Samtidig er det viktig at slike oppgaver gis innenfor konkrete rammer og målsetninger med tydelige retningslinjer, samt oppfølging og støtte fra nærmeste leder (Assessit, 2018). Den subjektive mestringsopplevelsen kan være viktigere enn den rent objektive evnen til å mestre arbeidsoppgavene (Bandura, 1997). Som arbeidsgiver kan det derfor være avgjørende å ha kjennskap til hvilke muligheter og egenskaper som kjennetegner unge ledere slik at de opplever mestring på arbeidsplassen (Iversen, 2012). Slike faktorer kan være avgjørende for å kunne beholde ung arbeidskraft og kompetanse, som er viktig for organisasjonen og fremtiden.

Informantene forklarte at de har stor arbeidskapasitet og er lojale til arbeidsplassen. De fire unge lederne påpekte videre at på bakgrunn av deres livssituasjon, har de andre forpliktelser i privat sammenheng, sammenlignet med eldre kollegaer. Det går blant annet ut på at de ikke har egne barn eller andre forpliktelser som gjør at de må benytte mer tid hjemme. De hevdet derfor at deres livssituasjon gjenspeiler seg i arbeidslivet ved større arbeidskapasitet sammenlignet med eldre kollegaer. En informant påpekte at karriere, utvikling og erfaring er faktorer som er viktig for hennes livssituasjon nå. Hun fortalte videre at slike faktorer gir muligheter for både arbeidsgiver og seg selv ved at hun viser lojalitet og ønsker å yte en ekstra innsats. Arbeidsgiver legger til rette og gir henne handlingsrom og fleksibilitet i form av arbeidstid og arbeidsoppgaver. Dette er faktorer som bidrar til motivasjon og selvstendighet i arbeidet.



Iversen (2012) påpeker at dagens unge ledere er morgendagens toppledere. Det kan derfor være nødvendig å ha kjennskap til hva som kjennetegner og motiverer unge ledere. På bakgrunn av det, kan det legges til rette for faglig, personlig utvikling og vekst, og etterstrebe bedriftens mål i samråd med den enkeltes ønsker og behov. Tilrettelegging for utvikling av ny kompetanse kan gi muligheter for å bli enda bedre ledere, og det er en viktig faktor for unge ledere i arbeidssammenheng (Rimol, 2018). Det kan dermed tenkes at dersom det ikke eksisterer tilstrekkelig med utviklingsmuligheter, vil unge ledere utforske andre arbeidsplasser som kan tilby dette. Det kan tolkes som at flere unge ledere er opptatte av at arbeidet skal gi mening, og de søker derfor etter utvikling og ny kompetanse for å oppleve mestring i deres arbeidshverdag. Funn fra datamaterialet viser at unge ledere som er lojale til arbeidsplassen, yter ekstra innsats og viser dermed stor arbeidskapasitet. Slike faktorer kan begrunnes i at informantene søker utvikling, og ønsker dermed kompetanse og oppgaver som tilfredsstillende dette behovet.

Funn viser også hvilke muligheter teknologisk kunnskap gir. Informantene påpekte at deres aldersgruppe er oppvokst med digital utvikling, og har derfor god kjennskap til teknologiske hjelpemidler. De fire unge lederne framhevet at deres forståelse for teknologi gir muligheter for dem, og viser seg å være en god ressurs i arbeidslivet. Flere organisasjoner har fokus på å være fremtidsrettet ved å følge den digitale utviklingen, samt effektivisere arbeidet slik at det skaper lønnsomhet for bedriften. Utviklingen og bruk av ny teknologi påvirker arbeidet, organisasjoner og ledelse på mange måter, både direkte og indirekte (Brochs-Haukedal, 2013). De fire unge lederne har kompetanse med teknologiske hjelpemidler og nødvendig programvare, og kan dermed bidra til å skape lønnsomhet og nyskaping for bedriften. Slike muligheter kan også øke deres mestringsopplevelse ved at de ikke trenger større grad av opplæring i dataprogram og andre teknologiske hjelpemiddel (Bandura, 1997).

Kunnskap om teknologi kan skape muligheter for lønnsomhet og effektivitet i organisasjonen. Lederens teknologiske kunnskaper viser også til egenskaper ved godt og effektivt lederskap, samt evne til å lykkes (Grønhaug, m.fl., 2001). Det kan innebære en leders evne til å kunne styre og bistå arbeidskollegaer ved tekniske utfordringer (Grønhaug, m.fl., 2001). Informantene påpekte at de har forståelse for at eldre kollegaer kan ha behov for opplæring innen teknologiske hjelpemiddel, og fortalte videre at de bistår med opplæring ved behov. Slike muligheter kan være en god ressurs for organisasjoner hvor unge arbeidstakere har interesse og kunnskap innen teknologi.

## 5.5 Relasjoner

Avsnittet vil presentere hvordan de fire unge lederne opplevde relasjoner i form av samarbeid og støtte fra kollegaer og overordnede. Relasjoner til kollegaer og ledere kan skape en følelse av tilhørighet og fellesskap på arbeidsplassen. Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet, kan videre påvirke den enkeltes motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Felles for de fire unge lederne er at de opplever et godt samarbeid og god kommunikasjon mellom ansatte, kollegaer og overordnede på arbeidsplassen. Dette gjenspeiler seg ved et lavt sykefravær og godt arbeidsmiljø.

De fire unge lederne hevdet at det er lettere å samarbeide med arbeidskollegaer og ledere som er jevnaldrende med seg selv. Jevnaldrende kollegaer har lettere for å forstå kollegaer og ledere som har lik utdanningsbakgrunn, erfaring eller er i samme livssituasjon. På bakgrunn av at det finnes jevnaldrende kollegaer, er det enklere å sette seg inn i andres situasjoner og det er dermed større aksept for ulike avgjørelser som tas. Informantene påpekte at de har en selvstendig rolle på sin arbeidsplass, og har ledere som forventer at de tar rette avgjørelsene. Samtidig opplever de god støtte fra overordnede og godt samarbeid med kollegaer.

En av informantene påpekte at de har en direkte kommunikasjonsstruktur på arbeidsplassen, hvor arbeidskollegaer er flinke til å gi tilbakemeldinger til hverandre. Empirien viser at de fire unge lederne opplever et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Jacobsen og Thorsvik (2009) forklarer at organisasjonens kultur påvirker hvordan organisasjoner fungerer og i hvilken grad mennesker utvikler mønstre, meninger og holdninger som igjen påvirker måter å handle på. Dersom organisasjonskulturen kan betraktes som god, vil gjensidig tillit og tiltro mellom ledere og arbeidstakere betegnes som sterkere. Godt samarbeid og kommunikasjon, og støtte fra kollegaer er bakgrunnen for at det utvikles godt arbeidsmiljø. Iversens (2012) forskning viser at unge ledere er flinke til å kommunisere og viser at god kommunikasjon er en forutsetning for utøvelse av godt lederskap. Ledere med personalansvar har arbeid som berører de menneskelige ressursene i virksomheten. Kjerneoppgavene vil derfor være forhold som innvirker på de ansattes vilje, evne og mulighet til innsats (Grimsø, 2011). Informantene fortalte at på bakgrunn av at personaloppfølging innebærer menneskelig kontakt og veiledning, vil en viktig arbeidsoppgave i den sammenheng være å ta hensyn og evne til å ha gode kommunikasjonsferdigheter. Slike forhold kan gi muligheter for unge ledere ved eksempelvis arbeidsoppgaver innen personaloppfølging, konflikthåndtering og samtaler med ansatte. Dette kan også påvirke organisasjonskulturen ved at arbeidstakere og ledere er flinke til å gi tilbakemeldinger og kommunisere med hverandre. Slike forhold kan gi føringer for et

fellesskap med gode verdier og holdninger på arbeidsplassen.

På bakgrunn av alderssammensetningen i personalgruppen, kan det være enklere å forstå hverandre og jobben som blir utført. Forskning viser at unge mennesker er opptatt av det sosiale livet og utvikling av vennskap på arbeidsplassen. Dette er trekk ved unge arbeidstakere som skiller seg fra tidligere generasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2009, s.141). Forskning viser også at personer med lik utdanningsbakgrunn vil ha en tilbøyelighet til å søke sammen på arbeidsplassen. Gjennom sosialisering med kollegaer med lik utdanningsbakgrunn og støttende holdninger, vil unge arbeidstakere, ha bedre muligheter til å lykkes i arbeidet, noe også undersøkelsens funn viser.

## **6. Konklusjon**

I dette kapitlet trekkes trådene tilbake til problemstillingen. Drøftingen mellom empiriske funn og teoretiske perspektiver vil bli oppsummert for å belyse problemstillingen nærmere. Denne delen vil også vise hva jeg har lært av å arbeide med dette forskningsprosjektet, før jeg viser til interessante oppfølgingsmuligheter og videre forskning.

Store samfunnsomveltninger viser at det stilles et økende krav til kunnskap og kompetanse hos arbeidstakere. Det innebærer at arbeidsgivere må ta hensyn til samfunnsutviklingen og hvordan de skal håndtere arbeidskraften. Grimsø (2011) påpeker at det høye allmenne utdanningsnivået er en av årsakene til at de ansatte nå stiller høyere krav og har andre forventninger til sin arbeidssituasjon enn tidligere. På bakgrunn av det økende allmenne utdanningsnivået, øker også etterspørselen etter mennesker med høy utdanning innenfor de fleste næringer (Grimsø, 2011). Flere organisasjoner har fokus på å være fremtidsrettet ved å følge den digitale utviklingen, samt effektivisere arbeidet slik at det skaper lønnsomhet for bedriften. Unge arbeidstakere har i mange sammenhenger digital kompetanse, og det kan derfor resultere i at arbeidsgivere retter søkelyset mot flere unge arbeidstakere til sin bedrift. Verdiskapning forutsetter god og effektiv ledelse. Det er derfor viktig å sikre seg de rette lederne og arbeidskraften for et solid grunnlag for fremtiden.

### **6.1 Oppsummering**

Målet for dette forskningsarbeidet har vært å komme fram til funn og konklusjoner som beskriver hvilke muligheter og utfordringer unge ledere med personalansvar kan møte i arbeidslivet. Forskningsspørsmålene ble benyttet for å systematisere og operasjonalisere

problemstillingen slik at flere nyanser ble belyst. Masterprosjektet har derfor søkt kunnskap om hva som kjennetegner unge ledere med personalansvar, samt hvordan de opplever samarbeid og støtte på sin arbeidsplass.

Teoretiske perspektiver har dannet grunnlag for den empiriske undersøkelsen og den analytiske delen i forskningsoppgaven. For å finne svar på problemstillingen ble det videre benyttet kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming og en hermeneutisk forståelse. Det innebærer at forsker får innsikt og forståelse av informantenes forforståelse og erfaring slik de oppfattes av sansene (Kvale & Brinkmann, 2010). Målet med en slik tilnærming i forskningsarbeidet har vært å få økt innsikt og forståelse fra unge ledes livsverden sett gjennom deres øyne. I forskningsarbeidet ble fire unge ledere intervjuet ved bruk av intervjuguide med forhåndsbestemte tema og enkelte spørsmål. Etter at intervjuene var gjennomført startet arbeidet med å transkribere, kode og kategorisere datamaterialet. Utfallet av denne prosessen dannet fem kategorier: arbeidsforhold, kjennetegn, utfordringer, muligheter og relasjoner.

Forskningsmaterialet som ble samlet inn dannet grunnlag for å belyse problemstillingen knyttet til det teoretiske grunnlaget. Det ble derfor nødvendig å se nærmere på organisatoriske, institusjonelle og kulturelle forhold for å belyse hvilke faktorer som kan få betydning for unge ledere i dagens samfunn, og ikke minst for fremtiden. Analysen ga svar og belyste hvilke utfordringer og muligheter unge ledere kan møte i arbeidslivet.

## **6.2 Sentrale funn**

Sentrale funn viser at informantene har fokus på kompetanse og kompetanseutvikling. De fire unge lederne er karriereorienterte, og setter muligheten for videreutvikling på sin arbeidsplass høyt. Slike kjennetegn ved unge ledere kan betraktes som typiske for mennesker i deres aldersgruppe og rolle som unge ledere. De fire unge lederne kjennetegnes ved egenskapene at de er strukturerte og løsningsorienterte. Slike egenskaper kan bidra til effektivitet på arbeidsplassen ved å ha arbeidstakere som er opptatte av strukturert arbeid. Kjennetegnene har en sammenheng med personlighetstrekk beskrevet i femfaktor-modellen og Iversens (2012) forskning rundt kjennetegn ved unge ledere.

Sentrale funn viser at de fire unge ledere i forskningsprosjektet har få faglige utfordringer knyttet til personaladministrative arbeidsoppgaver. Utfordringene handler om organisatoriske, institusjonelle og kulturelle forhold, anseelse, manglende livs- og arbeidserfaring, samt

relasjoner i forhold til nettverksbygging. De fire unge lederne har den teoretiske kunnskapen de har tilegnet seg gjennom studiene, og har utfordringer knyttet til den tause kunnskapen på bakgrunn av mangel på arbeidspraksis og arbeidserfaring (Polyani, 1966). På en annen side viser funnene at det er viktig med engasjement og nysgjerrighet ved å stille spørsmål, og sette seg inn i organisasjonsstrukturen for å kunne tilegne seg mer kompetanse rundt organisatoriske forhold på arbeidsplassen.

Informantene fortalte om utfordringer knyttet til nettverksbygging og sosiale relasjoner. Slike forhold tilegnes gjennom praksis, og som ung leder vil det derfor ta tid før de danner det nettverket og relasjonene som er forventet i henhold til arbeidsoppgavene. Erfaring rundt hvordan nettverk og relasjoner bygges, kan tilegnes gjennom praksis og erfaringer. Kunnskapen baserer seg på relasjonsbygging, kunnskapsdeling og utøvelse av praktiske oppgaver i samhandling med arbeidskollegaer.

Funn fra undersøkelsen viser at de fire unge lederne har utfordringer knyttet til arbeidsmiljø og væremønstre ved arbeidsplassen. De opplevde rutiner og kulturelle forhold på arbeidsplassen som utfordrende å sette seg inn i, endre eller effektivisere. Motstand og skepsis i en innovativ organisasjon, uttrykkes som utfordrende når det kommer forslag om å endre rutiner eller effektivisere arbeidet. I organisasjoner som kjennetegnes med en byråkratisk struktur, vil det eksempelvis innebære flere hindre mot organisatorisk endring. Det kan dermed tenkes at alderen har mindre betydning for hvordan andre arbeidstakere forholder seg til endring av rutiner, og kan heller forklares ved kulturelle og organisatoriske forhold ved organisasjonen. Arbeidserfaring og lengre praksis kan være det som skal til for å skape forståelse av organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen.

Funnene viser at arbeidsplassen i større grad kan legge til rette for utvikling av ny kompetanse. I tillegg ser det ut til at unge personalledere har stor arbeidskapasitet, er lojale til arbeidsplassen og opplever handlingsrommet større for å gjøre feilvurderinger. Den teknologiske kunnskapen ser ut til å gi større utviklingsmuligheter på arbeidsplassen. Funn viser at det er lettere å samarbeide med arbeidskollegaer og ledere som er jevnaldrende med seg selv. Dette fordi jevnaldrende kollegaer har lettere for å forstå og respektere kollegaer og ledere som har lik bakgrunn, erfaring eller er i samme livssituasjon.

Sentrale funn viser at de fire unge lederne opplever et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Personaloppfølging innebærer menneskelig kontakt og veiledning. Dette forteller at

mulighetsrommet for unge ledere er å tilegne seg erfaringer ved eksempelvis arbeidsoppgaver innen personaloppfølging, konflikthåndtering og samtaler med ansatte. Dette kan også påvirke organisasjonskulturen ved at arbeidstakere og ledere er flinke til å gi tilbakemeldinger og kommunisere med hverandre. Slike forhold kan gi føringer for et fellesskap med gode verdier og holdninger på arbeidsplassen.

Forskningsoppgavens oppsummering vil ikke kunne konkludere og generalisere det som kommer fram i det empiriske materialet, men kan bidra til økt kunnskap rundt oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. På bakgrunn av et begrenset antall informanter i dette forskningsarbeidet, kan det være utfordrende å generalisere funn og dermed påstå at dette gjelder for alle. Likevel kan funn fra datainnsamlingen gi et godt utgangspunkt for å finne sentrale kjennetegn og legge grunnlaget for videre forskning.

### *6.3 Videre forskning*

Forskningsarbeidet har belyst og svart på problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Under studiet har det imidlertid dukket opp nye spørsmål som har vekket interesse for videre forskning. Det kunne eksempelvis være interessant å undersøke opplevelsen til overordnede og kollegaer rundt ulike utsagn som ble beskrevet av de fire unge lederne. Dette for å kunne få et grunnlag til å sammenlikne eller finne avvik til sentrale funn fra undersøkelsen. Et annet forskningsområde som kunne vært interessant å forske nærmere på, er å sammenligne unge ledere og eldre ledere med mer erfaring. Det kan påstås at flere nyanser rundt forskningsoppgavens problemstilling ville kommet fram ved å gjennomføre et slikt forskningsprosjekt.

Er arbeidsgivere flinke til å definere hvilken kompetanse organisasjonen har behov for, og tørr de å satse på ung arbeidskraft? Stemmer påstanden til Iversen (2012) om at unge ledere er morgendagens toppledere? Strand (2007) hevder at de som er velutdannet og har stor arbeidskapasitet, etterhvert vil utvikle en organisatorisk norm på flere områder i arbeidslivet. Slike forhold ville vært av interesse å forske videre på. Forskningsarbeidet har bidratt til å gi meg økt forståelse av hvilke utfordringer og muligheter unge ledere med personalansvar opplever i deres arbeidshverdag. Sentrale funn samsvarer også med egne erfaringer og opplevelser, som ung leder med personalansvar. På bakgrunn av at jeg er i samme livssituasjon og arbeidssituasjon som de fire unge lederne i forskningsprosjektet, har ulike utsagn og opplevelser som har vært presentert i analysen vært enklere å få en forståelse for.

Forskningsprosjektet vil kunne være av interesse å lese både for arbeidsgivere, unge ledere og morgendagens ledere.

## Litteraturliste

- Assessit (2018). Beste unge ledere. [www.assessit.no](http://www.assessit.no) (Lest 21.10.18)
- Assessit (2018) *Tendensrapport, Årets unge ledere 2018*. [https://assessit.no/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/2018/09/Assessit\\_Tendensrapporten-2018.pdf](https://assessit.no/wp-content/uploads/dlm_uploads/2018/09/Assessit_Tendensrapporten-2018.pdf) (Lest 18.03.19)
- Bandura, A. (1997). *A social learner theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Brocks-Haukedal (2013). *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utgave. Oslo: Cappelen Damm akademiske forlag
- Christensen, T., Egerberg M., Larsen H. O., Lægreid P. & Roness P. G. (2010). *Forvaltning og Politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Grimlø, R. E. (2011). *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Grønhaug, K., Hellesøy O. & Kaufmann G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Hermansen, M., Krejsler J. & Moos L. (2002). *Profesjonalisering og ledelse*. Fredrikshavn: Dafalo
- Iversen, O. I. (2012). *Årets unge ledere. Funn og anbefalinger*. <https://www.oleiversen.no/resources/ÅretsUngeLedere2009-2012.pdf> (Lest 02.01.19).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjonen*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Kristoffersen L. Tufte P. A. (2010). *Forskningsmetode for økonomisk - administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, A. (2011). Personlighet og organisasjonsatferd, kap. 2 i Einarsen & Skorstad (red): *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad &



Bjørke AS.

Polanyi, M. (1966). *Den tause dimensjonen. En introduksjon til taus kunnskap*. Valdres: Spartacus Forlag.

Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Rimol, R. (2018). *Dette kjennetegner de beste unge lederne*. <https://www.ledernytt.no/dette-kjennetegner-de-beste-unge-lederne.6009137-422570.html> (Lest 18.11.18).

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Østerud, Ø. (2002). *Statsvitenskap – Innføring i politisk analyse*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

## **Vedlegg 1, Intervjuguide**

### **Bakgrunnsspørsmål**

Alder og kjønn

Utdanning og arbeidserfaring

Arbeidsoppgaver og personalansvar

### **Utfordringer og muligheter**

1. Hva kjennetegner deg som ung leder med personalansvar?
2. Hva er dine utfordringer som ung leder med personalansvar?
3. Hva er dine muligheter som ung leder med personalansvar?
4. I hvilken grad vil du si at utfordringene og mulighetene er knyttet til at du er ung leder?

### **Samarbeid**

5. Hvordan er alderssammensetningen på din arbeidsplass?
6. Hvilke faktorer tror du var avgjørende for at du fikk jobben du har i dag?
7. Hvordan opplever du samarbeid og støtte fra kollegaer og leder(e)?

### **Oppfølgingsspørsmål dersom informant ikke nevner det under intervjuet:**

8. På hvilken måte mener du at alderen din hindrer eller muliggjør utførelsen av arbeidet ditt:
  - Kommunikasjon og veiledning
  - Informasjonsflyt
  - Effektivisering
  - Medbestemmelse, autonomi og frihet
  - Personaldatasystemer
  - Prosedyrer og praksis
  - Forskjellsbehandling og diskriminering
  - Personaloppfølging
  - Sykefraværsoppfølging og tilrettelegging
  - Kompetanseutvikling
  - Konflikthåndtering
  - HMS (Helse, miljø og sikkerhet)
  - Rekruttering og avvikling av arbeidskraft