



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

Predefinert informasjon

| | | | |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| Startdato: | 07-05-2019 09:00 | Termin: | 2019 VÅR |
| Slutt dato: | 15-05-2019 14:00 | Vurderingsform: | Norsk 6-trinns skala (A-F) |
| Eksamensform: | Bacheloroppgave | | |
| SIS-kode: | 203 ØMF190 1 MA1 2019 VÅR | | |
| Intern sensor: | Kari Heggholmen | | |

Deltaker

Navn: Sigrid Tonning Buch
Kandidatnr.: 113
HVL-id: 181998@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: **Gruppenummer:** 25
Andre medlemmer i gruppen: Anna Louise Kerim Dalen, Veronika Fjeldbo, Tatjana Leutsenkoua

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Hva kjennetegner unge ledere og deres lederatferd?

*What characterises young leaders and their leadership
behaviour?*

**Sigrid Tønning Buch, Anna Lovise Kerim Dalen,
Veronika Fjeldbo & Tatjana Levtsenkova**

Innovasjon og ledelse / Internasjonal ledelse
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap,
Høgskulen på Vestlandet, Økonomi og administrasjon
Veileder: Kari Heggholmen
Innleveringsdato: 15.05.2019

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Bacheloroppgave referanseside

Institutt for økonomi og administrasjon, Campus Bergen

| | |
|---|--------------------------------------|
| <i>Rapportens tittel:</i> Hva kjennetegner unge ledere og deres lederatferd? | <i>Dato:</i> 15.05.2019 |
| <i>Forfatter(e):</i> Sigrid Tonning Buch, Anna Lovise Kerim Dalen, Veronika Fjeldbo & Tatjana Levtsenkova | <i>Antall sider u/vedlegg:</i> 56 |
| | <i>Antall sider vedlegg:</i> 4 |
| <i>Fordypning:</i> Innovasjon og ledelse / Internasjonal ledelse | |
| <i>Veileder ved avdeling:</i> Kari Heggholmen | |
| <i>Merknader:</i> | |

Sammendrag:

Det fokuseres mer og mer på unge ledere, og årlig gjennomføres det kåringer for å se hvem som er de beste unge lederne i Norge. Det er flere perspektiver på om hva som er karakteristisk for unge ledere. Samtidig ser man at den norske ledertrenden generelt går i en mer autoritær retning.

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hva som kjennetegner unge ledere, og om det er fellestrekk ved deres lederatferd. For å finne ut av dette har vi gjennomført kvalitative dybdeintervju og personlighetstest. Deretter har vi sett på funnene våre opp mot relevant teori.

Underveis i oppgaven har vi sett flere fellestrekk blant våre respondenter. Mye tyder på at deres sosiale egenskaper har vært avgjørende, noe som også gjenspeiler hva som fremkom av deres personlighet. Flere av våre funn viste at unge ledere er gode på relasjoner og har mellommenneskelig kompetanse som de drar nytte av i sin lederrolle. Å være sosial, menneskeorientert og ha mye energi ser ut til å være kjennetegn hos de unge lederne.

Stikkord:

| | | |
|-------------|--------------|------------|
| Unge ledere | Personlighet | Relasjoner |
|-------------|--------------|------------|

Abstract:

Young leaders are getting more and more attention nowadays. Annually, it is conducted a selection of who are the best young leaders in Norway. There are several perspectives on what is characteristic for young leaders. In general, it seems to be a trend that the Norwegian leadership styles are moving into a more authoritarian direction.

The purpose of this task has been to determinate what characterises young leaders, and which common factor represent their leadership behaviour. To explore this, we have conducted qualitative in-depth interviews and personality tests on young leaders. We have compared the data from the study with relevant theories.

Several common factors were discovered among our respondents. There are many indications that their social characteristics have been a key factor, which also reflects what appeared from their personality. Several of our findings disclosed that young leaders are good at building relations and have interpersonal skills. They benefit from this in their leadership role. Being social, human-oriented and having a lot of energy seems to be indications of the young leaders.

Keywords:

| | | |
|---------------|-------------|-----------|
| Young leaders | Personality | Relations |
|---------------|-------------|-----------|

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| FORORD | 6 |
| 1. INNLEDNING | 7 |
| 1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING | 7 |
| 1.2 DAGENS SITUASJON | 7 |
| 1.3 VEIVALG OG AVGRENSNING | 8 |
| 2. TEORI | 10 |
| 2.1 HVA ER LEDELSE? | 10 |
| 2.1.1 Den lærende lederskapssirkelen | 10 |
| 2.2 KJENNETEGN | 11 |
| 2.2.1 Sosial- og humankapital | 12 |
| 2.2.2 Personlighet..... | 13 |
| 2.2.3 Rekruttering..... | 16 |
| 2.3 LEDERATFERD | 17 |
| 2.3.1 Funksjon | 17 |
| 2.3.2 Selvledelse | 19 |
| 2.3.3 Relasjonsledelse..... | 21 |
| 2.3.4 Transformasjonsledelse | 22 |
| 3. METODE | 24 |
| 3.1 FORSKNINGSDESIGN | 24 |
| 3.2 VALG AV RESPONDENTER | 25 |
| 3.2.1 Presentasjon av respondenter | 25 |
| 3.3 GJENNOMFØRING AV KVALITATIV METODE | 26 |
| 3.4 KRITIKK TIL VALGT METODE | 26 |
| 3.5 RELIABILITET OG VALIDITET | 28 |
| 4. ANALYSE OG DRØFTING | 29 |
| 4.1 HVA KJENNETEGNER UNGE LEDERE?..... | 29 |
| 4.1.1 Sosial- og humankapital | 30 |
| 4.1.2 Personlighet..... | 31 |
| 4.1.3 Myers-Briggs Type Indicator..... | 33 |
| 4.1.4 Rekruttering..... | 36 |
| 4.1.5 Oppsummering | 37 |
| 4.2 HVA KJENNETEGNER UNG LEDERATFERD? | 39 |
| 4.2.1 Funksjon | 39 |
| 4.2.2 Å lede seg selv | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2.3 Å lede medarbeidere | 42 |
| 4.2.4 Å lede endring..... | 45 |
| 4.2.5 Oppsummering | 48 |
| 5. DRØFTING OG KONKLUSJON | 49 |
| FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING | 51 |
| 6. LITTERATURLISTE..... | 52 |
| VEDLEGG | 57 |

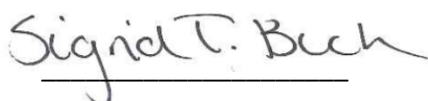
Forord

Samarbeid, glede og frustrasjon er tre ord som beskriver prosessen vi har hatt med denne bacheloroppgaven i Økonomi og Administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet (HVL), campus Bergen. Oppgaven er basert på ledelsesfag vi har hatt her på HVL, samt ulike fag fra utvekslingsopphold i Australia og Skottland. Vi er fire studenter som har samarbeidet om denne bacheloroppgaven: Sigrud Tonning Buch, Anna Lovise Kerim Dalen, Veronika Fjeldbo og Tatjana Levtsenkova.


Vi ser tilbake på et godt og velfungerende samarbeid, som har bidratt til enda bedre vennskap. I arbeidet med oppgaven har vi støtt på utfordringer, men med tro på oss selv har vi klart å løse disse sammen. Erfaringene vi har fått underveis tar vi med oss, og vi er helt sikre på at denne lærerike prosessen vil komme godt med videre i livet.

Vi ønsker å takke alle våre respondenter som tok seg tid til å møte oss, til tross for full kalender og travle dager, i tillegg til deres åpne sinn til både intervju og personlighetstest. Vi vil også rette en stor takk til alle som har bidratt til denne oppgaven, våre støttende familier og ikke minst Hotell Augustin for lokale og mat i frustrerende tider. Til slutt fortjener vår veileder, Kari Heggholmen, den største oppmerksomheten. Du har vært tilgjengelig døgnet rundt, gitt oss viktige tilbakemeldinger og væremåten din har alene bidratt til vår motivasjon. Tusen hjertelig takk!

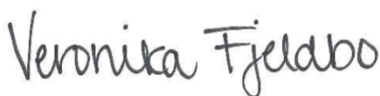
Bergen, 15.05.2019



Sigrud Tonning Buch



Anna Lovise Kerim Dalen



Veronika Fjeldbo



Tatjana Levtsenkova

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Da vi startet med idémýldringen til vår bacheloroppgave ble vi fort enige om at vi ville studere fenomenet *unge ledere*. Bakgrunnen for temaet er at vår alder og utdanning gir oss mulighet til å bli ledere i ung alder, og vi synes at det er spennende og relevant å undersøke dette nærmere. Derfor ønsker vi å intervjuer unge ledere for å få innblikk i deres erfaringer, egenskaper og perspektiver.

Vi hadde lyst til å se på hva som må til for å bli leder i ung alder, og hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå på veien. Etterhvert som vi tilegnet oss mer informasjon om unge ledere ble vi oppmerksomme på at *Årets Unge Ledere 2018* snart skulle kåres. Vi ble da svært nysgjerrige på hva som egentlig kjennetegner unge ledere og deres lederatferd. Følgende problemstilling og delproblemstillinger ble derfor utarbeidet:

Hva kjennetegner unge ledere og deres lederatferd?

Hva kjennetegner unge ledere?

Hva kjennetegner ung lederatferd?

1.2 Dagens situasjon

I februar 2019 ble *Årets Unge Ledere 2018* kåret for 10. gang, og det er ingen tvil om at det har vært mye oppmerksomhet rundt unge ledere. Næringslivet byr på stadige endringer, nye markeder, ny teknologi og ikke minst nye konkurrenter (Øvermo, 2017). Er det derfor grunn til å tro at vi også trenger «nye» ledere, og finnes disse blant den yngre generasjonen?

Arbeidsforskningsinstituttet presenterte i 2019 *Norsk Ledelsesbarometer for 2018*. Det viser at halvparten av ledere og mellomledere mener arbeidslivet går i en mer autoritær retning. Konserntillitsvalgt i Aker ASA, Atle Tranøy, sier at dette stemmer overens med utviklingen han ser, og han sier videre at: «(...) før årtusenskiftet jobbet mange bedrifter med å desentralisere beslutningsprosesser og ansvarliggjøre ansatte, men nå er vi tilbake til der vi var» (Lederne, 2019). Ledelsesbarometeret forteller likevel ikke noe om yngre ledere, og det kan da stilles spørsmål om de følger de samme trendene som resten av samfunnets ledere.

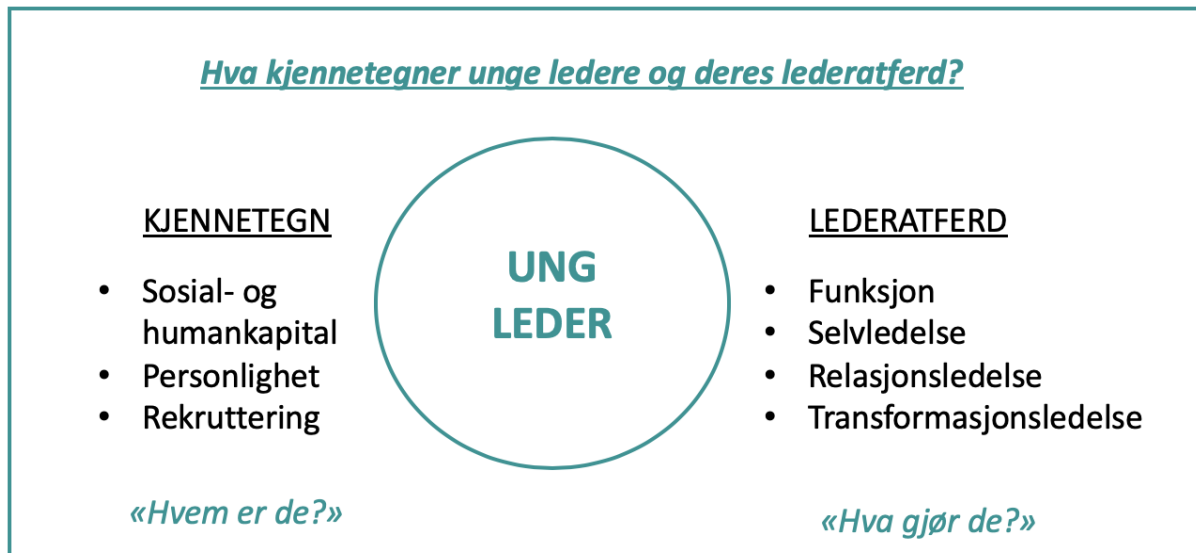
Det finnes mye forskning og mange meninger om hva som kjennetegner ledere, og man skal være forsiktig med å plassere dem i bås på grunn av alder. Likevel hevdes det at unge ledere er mer nysgjerrige, endringsvillige og fulle av nye ideer (Pettersen, 2018). De er også karakterisert ved at de er utadvendte, ekstroverte og ambisiøse personer, og at de er samvittighetsfulle og pliktoppfyllende med god mellommenneskelig kompetanse (Assessit a, u.å.). Disse faktorene utgjør en motsetning til den nåværende ledertrenden, og er det kanskje derfor organisasjoner bør satse på unge ledere?

1.3 Veivalg og avgrensning

Det er mye vi kunne tatt for oss når det gjelder ledere, men vi har ikke hatt anledning til å ta for oss alt. I denne oppgaven velger vi derfor å fokusere på fenomenet *unge ledere*, og ser bort fra «eldre». I noen tilfeller kan ung leder bety umoden eller uerfaren, men i vår oppgave innebærer det en leder i ung alder. Etter å ha sett på tidligere undersøkelser og definisjoner, har vi videre valgt å definere en ung leder som en person under 40 år. Vi vil intervju unge ledere i ulike bransjer for å få en mer helhetlig forståelse av selve fenomenet. På bakgrunn av at det er ulik størrelse og struktur på bransjer, velger vi å avgrense oss til ledernes divisjon i organisasjonen. Ved å bruke ordet «kjennetegner» i problemstillingen, viser vi til at oppgaven er begrenset innenfor et mindre område. Derfor har vi besluttet å fordype oss i sosial- og humankapital, personlighet, rekruttering og noen utvalgte ledelsesteorier. Vi mener at det kan være hensiktsmessig å se på ledelse ut fra fire ulike områder. For det første har vi sett det nødvendig å inkludere teori om funksjon, da alle respondentene er fra ulike bransjer. I tillegg må en ung leder kunne lede seg selv, lede sine medarbeidere, samt ha evne til å lede dem gjennom endring. Derav har vi valgt å ta utgangspunkt i selv-, relasjons- og transformasjonsledelse som relevante teorier i vår oppgave.

Avgrensningene gjør at vi får mer dybde og kvalitet i det vi foretar oss, noe vi tror er en fordel med tanke på omfanget av tema og oppgave. For å få en oversikt har vi valgt å illustrere hvordan de ulike delene henger sammen i en modell illustrert nedenfor. Vi vil likevel presisere at rekruttering er å anse som en overgang til en lederstilling, samtidig som det er en del av kjennetegn.

Hva kjennetegner unge ledere og deres lederatferd?



Figur 1. Ung leder. Egenprodusert illustrasjon.

2. Teori

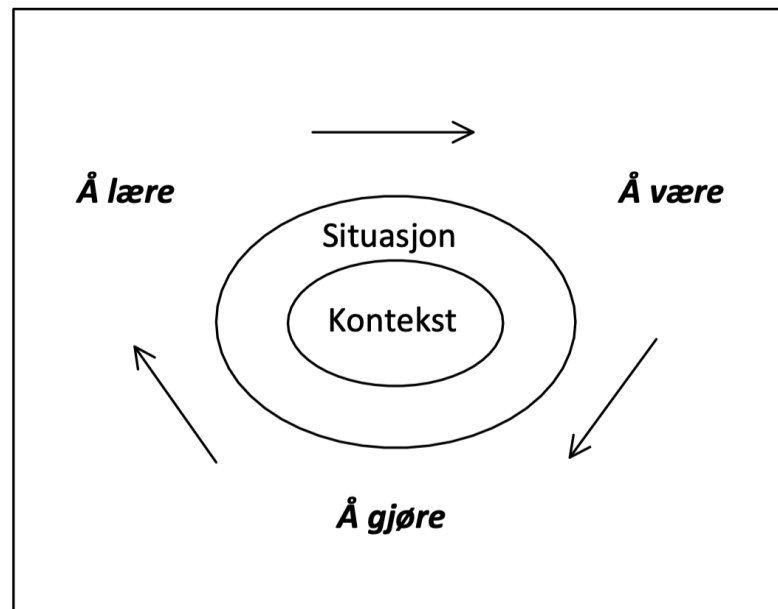
I dette kapitlet presenterer vi det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven. Basert på problemstillingen fokuserer vi på relevante teorier som omhandler ledelse, derav lederatferd, samt sosial- og humankapital, personlighet og rekruttering.

2.1 Hva er ledelse?

For å kunne si noe om unge ledere er det naturlig å presentere begrepet *ledelse*. Jan Spurkeland (2009, s.13) definerer ledelse som det å skape målsatte resultater sammen med andre. Som leder er det viktig å ha de riktige egenskapene, og disse kan være medfødte, tillærte, eller en kombinasjon av begge deler (Kirkpatrick & Locke, 1991, s.59).

2.1.1 Den lærende lederskapssirkelen

Gjennom Heggholmen (2014, s.20) sin lærende lederskapssirkel kan vi se på hva lærende lederskap handler om. Modellen illustrerer at ledelse er en livslang, kontinuerlig læringsprosess uten fasitsvar, gjennom det *å lære*, *å være* og *å gjøre*.

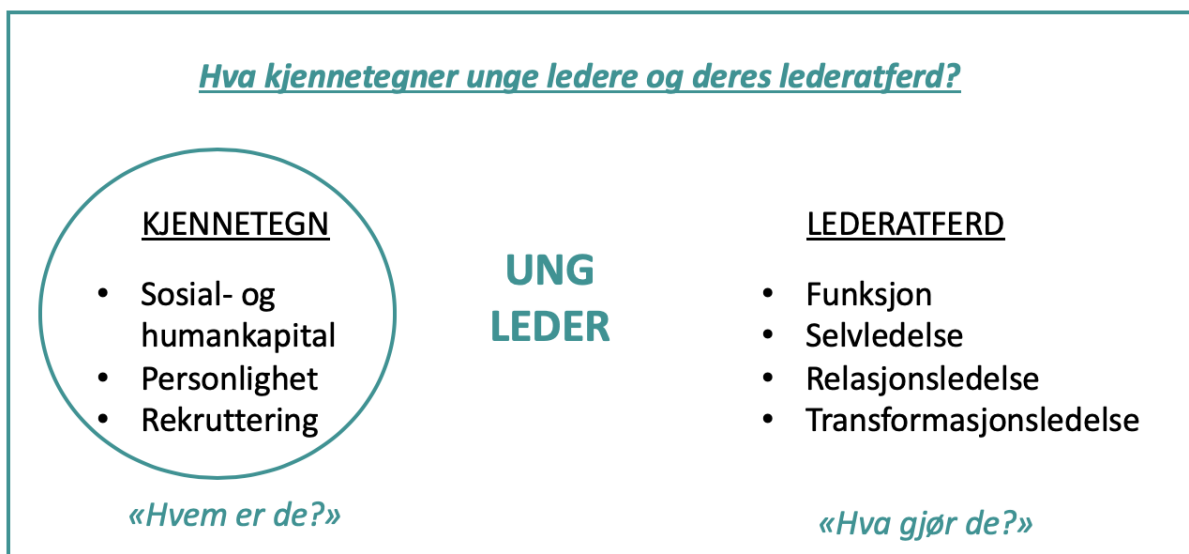


Figur 2. Den lærende lederskapssirkelen (Heggholmen, 2014, s.20).

Som leder er det viktig å være bevisst og reflektert over hvor man befinner seg i den lærende lederskaps sirkelen til enhver tid. Å *lære* handler om å reflektere og ha dialog med seg selv og andre. Det går ut på å tilegne seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger, for å forbedre sin væremåte og hvordan man løser oppgaver på. Videre handler å *være* om at man er bevisst på hvem man er, hva man står for, hva man ser og hva man ikke ser. Dette er viktig for å utøve lederrollen best mulig. På lik linje med at alle mennesker er ulike, har ledere forskjellig atferd og måter å handle på. Faktorer som påvirker dette er blant annet personlighet, egenskaper, livshistorier, verdier, utdanning og selvtillit. Samtidig handler ledelse om å *gjøre* ulike oppgaver, og sørge for at oppgaver blir gjort. De har ansvar for å skape god kultur og godt arbeidsmiljø, og løfte medarbeiderne opp og frem. Den lærende lederskaps sirkelen viser at man hele tiden må være bevisst på seg selv og egen atferd (Heggholmen, 2014, s.20-21).

2.2 Kjennetegn

I denne delen av teorien skal vi se på ulike kjennetegn som kan kobles til unge ledere. Vi skal her se på sosial- og humankapital, personlighet og rekruttering. Vi befinner oss derfor i første del av modellen.



Figur 3. Kjennetegn. Egenprodusert illustrasjon.

2.2.1 Sosial- og humankapital

Sosialkapital defineres som summen av tillit, nettverk og normer (Putnam, 1995, s.664). Uttrykket: «Det er ikke hva du kjenner til, men hvem du kjenner», kan knyttes til sosialkapital, da det viser til at sosiale relasjoner kan ha betydning for individer, grupper og samfunnet. Ideen bak sosialkapital er at familie, venner og medarbeidere er en viktig ressurs som kan benyttes i kriser eller for materiell gevinst (Woolcock, 2001, s.67). For noen kan sosialkapital komme naturlig som en del av livet, ved at man eksempelvis har en trygg og ressurssterk familie. For andre er det nødvendig å bygge opp sosialkapital ved å investere i sosiale relasjoner og nettverksforbindelser. Investeres det tid, krefter og oppmerksomhet i sosialkapital, kan det for eksempel gi positive virkninger når det gjelder rekruttering i jobbsammenheng. Sosialkapital kan også ha stor betydning for å komme seg opp og frem i livet, og derfor være et fortrinn på veien til en lederstilling. Det er da viktig å opparbeide sosialkapital i organisasjonen i form av tillit og lojalitet (Brovold & Farstad, 2017, s.17-18; Endresen & Moe, 2012).

Er det en sammenheng mellom sosialkapital og muligheten for å bli leder i ung alder?

I motsetning til sosialkapital, som omhandler relasjoner, dreier humankapital seg om enkeltindivider (Woolcock, 2001, s.69). *Humankapital* er et begrep som brukes om en persons kunnskap, evner og ferdigheter. Slik kapital og kompetanse kan være en avgjørende faktor for suksess i arbeidsmarkedet, og man kan øke denne ved å investere i utdanning og opplæring (Brovold & Farstad, 2017, s.19). Humankapital kan sees på som kunnskap på to ulike måter. Det kan være kunnskap som følge av skolegang og utdanning, eller kunnskap relatert til individuell intelligens, familiebakgrunn, arbeidserfaring og medfødte evner (Akselsen, 2007, s.23). Hvilken type humankapital som veier tyngst i forhold til å lykkes i arbeidslivet, er situasjonsbestemt. I noen yrker kan utdanning være helt avgjørende for en lederstilling, mens andre kan stille større krav til arbeidserfaring og ferdigheter (Brovold & Farstad, 2017, s.19).

Er det en sammenheng mellom humankapital og muligheten for å bli leder i ung alder?

2.2.2 Personlighet

Personlighet spiller en viktig rolle når det gjelder ledelse og har stor betydning for hvordan vedkommende opptrer i rollen sin. Personlighetsteorier er sentralt når det gjelder hvorfor man tenker, føler og handler på en viss måte, og dette er viktig for å kunne forstå samspill, innsats og prestasjoner i arbeidslivet (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s.43; Glasø & Thompson, 2013, s.109).

Det finnes ulike teorier om menneskets personlighet, og man deler gjerne mellom trekk- og typeteorier. *Trekkteori* baseres på at man har ulik grad av forskjellige egenskaper, for eksempel i hvor stor grad man er utadvendt eller innadvendt. På den andre siden kategoriserer *typeteori* mennesker med faste egenskaper. Det innebærer at man har bestemte egenskaper eller ikke, enten er man ekstrovert eller introvert (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s.45).

2.2.2.1 Femfaktorteorien

En av de mest kjente trekkteoriene er *femfaktorteorien* (The Big Five) formulert av forskerne Costa og McCrae. De kom frem til fem ulike trekk som kan beskrive personlighet og atferd: nevrotisme, ekstraversjon, planmessighet, omgjengelighet og åpenhet for forandringer. Alle mennesker har ulik grad av de fem trekkene, noe som gir en egen og unik atferdsprofil (Glasø & Thompson, 2018, s.104-105; Kennair & Hagen, 2015, s.106; Glasø & Thompson, 2013, s.109).

Det første trekket, *nevrotisme*, gir disposisjon for negative følelser og kan påvirke atferd forbundet med trygghet. Lav grad av dette trekket innebærer å tåle stress, være følelsesmessig robust og avbalansert. Derimot indikerer høy grad av nevrotisme sensitivitet, bekymring, følelsesmessige svingninger og nedstemthet. *Ekstraversjon*, som er det neste trekket, handler om å søke positive eller stimulerende opplevelser, og kan være grunnlaget for sosialt orientert og spenningssøkende atferd. Mer generelt kan ekstraversjon gi opphav til positive følelser, og dette trekket er verdifullt i forbindelse med ledelse. Videre kommer trekket *planmessighet*, som ofte er assosiert med en lederatferd som er bevisst på planlegging og strukturering, samt å være målorientert og ambisiøs. Det reflekterer i hvilken grad man er til å stole på, og om man er pliktoppfyllende og prestasjonsorientert. Det fjerde trekket, *omgjengelighet*, viser til et ønske om å gjøre noe for andre mennesker, og ligger til grunn for en støttende og omsorgsfull atferd. Kjennetegn på dette trekket er å være samarbeidsvillig, forsiktig og vennlig, og man må derfor inkludere, fremme tilhørighet og bidra til å dempe konflikter. Det siste trekket, *åpenhet for forandring*, handler om kreativitet og evnen til å prøve noe nytt. Åpenhet kan også knyttes til å håndtere endringer i organisasjonen på en god måte (Glasø & Thompson, 2013, s.109; Glasø & Thompson, 2018, s.105).

2.2.2.2 Myers-Briggs Type Indicator

I vår oppgave har vi valgt å benytte oss av personlighetstesten *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)*, som bygger på Carl Gustav Jungs typeteori. Denne personlighetstesten er populær ved rekrutteringsprosesser, og er godkjent av DNV GL (DNV GL, u.å.). Personlighetstypene fra denne teorien kan ha sammenheng med hvordan man presterer og arbeider med andre på jobben (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s.45).

Opprinnelig bestod teorien av tre par dimensjoner: ekstrovert (E) - introvert (I), intuitiv (N) - realistisk (S) og logikkfokusert (T) - prinsippfokusert (F). Senere inkluderte Katherine Briggs og datteren, Isabel Myers, den fjerde, manglende dimensjonen: planleggende (J) - søkende (P), derav navnet *Myers-Briggs Type Indicator* (Wilde, 2011). I tillegg til de fire dimensjonene brukes det en femte dimensjon som ikke er avgjørende for personlighetstypen, men som forteller om man er selvsikker (-A) eller forsiktig (-T) (16Personalities c, u.å.). De ulike dimensjonene består av to preferanser hver, du har enten den ene eller den andre, og de fire første dimensjonene legger grunnlaget for en videre kategorisering av 16 ulike personlighetstyper (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s.45). Disse personlighetstypene blir delt inn i de fire ulike hovedgruppene analytikere, diplomater, voktere og utforskere (se figur 4).



Figur 4. *Personality Types* (16Personalities e, u.å.).

De fem parene av dimensjoner knyttes til aspektene sinnet, energi, natur, taktikk og identitet, som vi vil beskrive under.

Sinnet handler om hvordan mennesker ser og tilpasser seg omverdenen og det den består av. Karakteristisk for ekstroverte (E) personer er at de søker etter ytre stimuli. De foretrekker gruppeaktiviteter, får energi av å være sosiale og er gjerne mer entusiastiske enn introverte. Derimot er

introverte (I) personer mer følsomme for ytre stimuli. De foretrekker selvstendige aktiviteter, og blir utmattet av å være sosiale (16Personalities c, u.å.).

Når det gjelder *energi*, går det ut på hvordan man ser verden og hvilken type informasjon man fokuserer på. Personer med intuitiv (N) energi er interessert i ideer, fokuserer på nyheter og er visjonære. På den andre siden er de med energistilen realistisk (S) mer opptatt av fakta og observerbare ting, med fokus på prøving og testing (16Personalities c, u.å.).

Videre bestemmer *natur* hvordan vi tar beslutninger og takler følelser. De med logiske trekk (T) bruker hodet istedenfor hjertet, og søker etter logikk og rasjonelle argumenter. Instinktets deres er å beskytte egne følelser fra omverden og sørge for at de ikke er synlige. I kontrast vil personer med prinsipptrekk (F) følge sine hjerter og følelser. De er ikke redd for å lytte til sine innerste følelser og heller ikke redd for å dele dem med verden. Personer med denne dimensjonen verdsetter samarbeid fremfor konkurranse (16Personalities c, u.å.).

Taktikk omhandler planleggingsprosessen og hvordan man tilnærmer seg muligheter. Det innebærer holdning til sikkerhet og struktur i livet, både mentalt og psykisk. Individene med planleggende (J) trekk har et behov for å være forberedt på enhver situasjon, mens de av søkende (P) karakter alltid ser etter nye muligheter. Søkende personer er derfor mer fleksible og avslappet når det gjelder håndtering av ulike situasjoner (16Personalities c, u.å.).

Det siste aspektet, *identitet*, påvirker alle de andre skalaene og viser til individets trygghet i ferdigheter og beslutninger. Selvsikre (-A) individer er herdet og motstandsdyktig mot stress, og de bekymrer og presser seg lite for å oppnå mål. Individene med forsiktig (-T) identitet derimot, er selvbevisste og følsomme for stress. De har et bredt spekter av følelser og er ofte suksessdrevet, perfeksjonister og ivrig etter å forbedre seg (16Personalities c, u.å.).

Resultatet av testen tolkes med utgangspunkt i de ovennevnte aspektene og dimensjonene. Eksempelvis kan vi se på personlighetstypen, *arkitekt (INTJ-A)*. Bokstavkombinasjonen illustrerer at personen er introvert (I) når det gjelder sinnet, har intuitiv (N) energi, logisk (T) natur og er planleggende (J) når det gjelder taktikk. Denne personen er også selvsikker (-A) når det gjelder identitet.

Hva er karakteristisk ved personligheten til en ung leder?

2.2.3 Rekruttering

Hvordan man oppnår en lederstilling kan være et resultat av sosial bakgrunn og personlighet, samtidig er man avhengig av rekruttering for å kunne komme inn i lederrollen. Rekrutteringsprosessen bør være strategisk grunnet bedrifters behov for å være konkurransedyktig, og for å stadig kunne tilpasse seg samfunnets endringer (Egerdal, 2017, s.282).

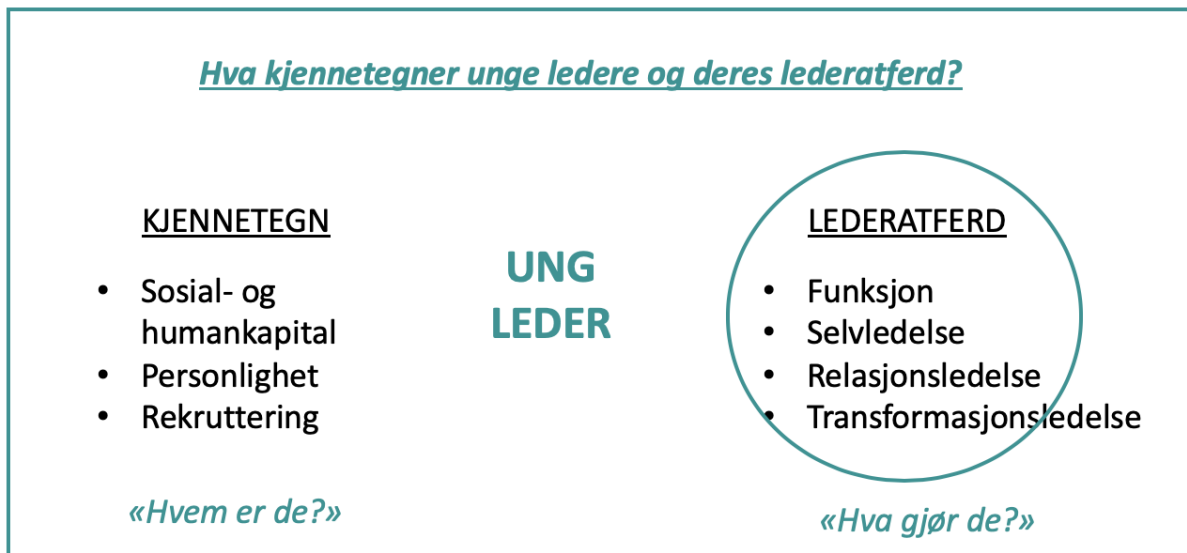
I utvelgelse av kandidater vurderer bedriften deres kunnskaper, ferdigheter og personlighet opp mot bedriftens ønsker og krav. Dette for at personer skal passe inn i organisasjonen både faglig og sosialt. Det er også viktig at kandidaten har potensiale for kontinuerlig utvikling av ferdigheter for å kunne ta organisasjonen et steg videre (Egerdal, 2017, s.309).

Det kan skilles mellom interne og eksterne kandidater når det gjelder rekruttering. Ved *intern rekruttering* vil ikke eksterne kandidater få tilbud om å inntre en stilling, da virksomheten prioriterer de allerede ansatte. Dette er en lukket form for rekruttering, som bidrar til stabilitet, trygghet og mulighet til utvikling innad i bedriften. På den andre siden, gir *ekstern rekruttering* både ansatte i bedriften og eksterne kandidater mulighet til å søke på en stilling. Det stilles dermed et krav til at stillingen utlyses for allmennheten, men interne kandidater kan likevel oppfordres til å søke (Egerdal, 2017, s.292).

Hvordan blir unge rekruttert til lederstillinger?

2.3 Lederatferd

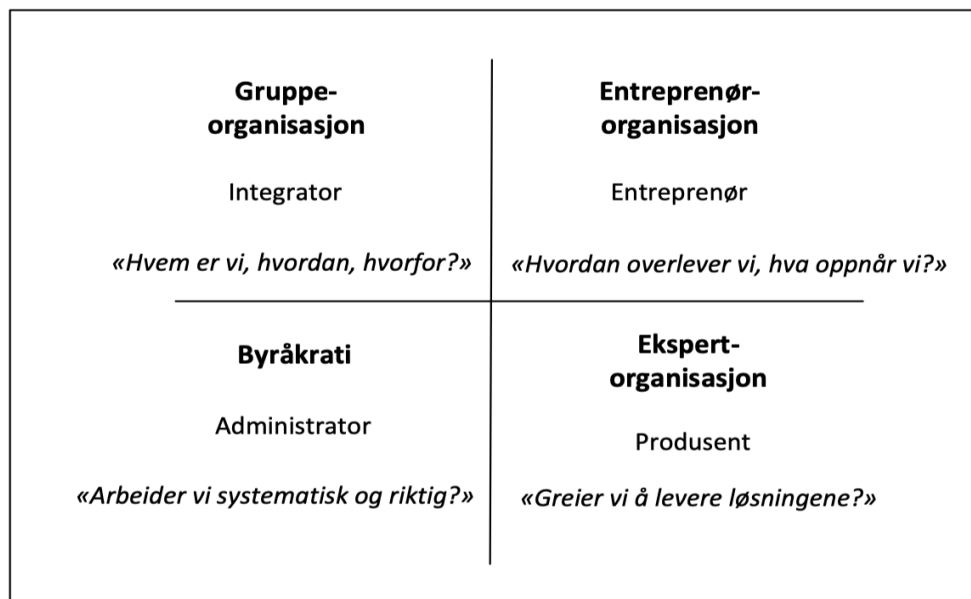
Vi befinner oss nå på høyre side i modellen, og skal i dette kapitlet fordype oss i fire relevante teorier til lederatferd.



Figur 5. Lederatferd. Egenprodusert illustrasjon.

2.3.1 Funksjon

Organisasjoner kan ha ulike strukturer, noe som krever ulik ledelse for å ivareta alle funksjonene i en organisasjon (Heggholmen, 2014, s.167). Modellen under er inspirert av den strukturfunksjonalistiske samfunnsteorien, Parsons teori, som illustrerer fire ulike organisasjonstyper og fire hovedfunksjoner som ledere (Strand, 2007, s.249). De fire organisasjonstypene, gruppeorganisasjon, byråkrati, entreprenør- og ekspertorganisasjon, har de tilhørende lederfunksjonene: integrator, administrator, entreprenør og produsent. Forholdet mellom organisasjonstype og lederfunksjon er ikke tilfeldig, og denne modellen går ut ifra at man kan forutsi hvilken hovedfunksjon en leder har ut fra strukturen i organisasjonen (Grendstad & Strand, 1999).



Figur 6. Normale organisasjons- og ledelsesfunksjoner i fire (fem) typer organisasjoner (Strand, 2007, s.261).

Gruppeorganisasjon er kjennetegnet ved en ledelse og statusdifferensiering som er lite formell, hvor flertallsbeslutninger er sentrale. Medlemmene er veltilpassede og lojale, og innretter seg etter det kollektive presset de utsettes for. Hovedfunksjonen i denne organisasjonstypen er *integrator*, som innebærer å bygge og vedlikeholde relasjoner, samt å skape en felles identitet i organisasjonen. Dermed er fokuset til en integrator rettet mot de menneskelige ressursene, og har derfor gode planer og retningslinjer for rekrutterings-, utviklings- og nedbemanningsprosesser. De verdsetter og vil inspirere til et sunt og godt arbeidsmiljø som bidrar til en god kultur. Integrasjon er nødvendig for å kunne forstå helheten i organisasjoner, og ledere kan ha stor påvirkning på hvordan ansatte opplever arbeidet og organisasjonen (Strand, 2007, s.29, 261, 482).

Når det gjelder strukturen i et *byråkrati*, er den kjennetegnet av regler og systemer, og det å unngå feil og forstyrrelser er i fokus. Dette er organisasjoner med flere nivåer og formell autoritet i toppen, der ledelse spiller en sentral rolle. Hovedfunksjonen til en leder i denne organisasjonsstrukturen er *administrator*, som fokuserer på god organisering, prosedyrer, rutiner og systemer. Det er viktig å handle korrekt i forhold til krav og regler, og sørge for å skape stabile og trygge rammer i organisasjonen (Strand, 2007, s.28, 261, 249).

Videre er *entreprenørorganisasjoner* preget av å fungere rundt de spesifikke oppgavene fremfor å ha en fast struktur. Hovedoppgaven er da å vurdere truslene og mulighetene som ligger i oppgaveløsningen, skape resultater, samt rettferdiggjøring av valg. *Entreprenøren* er hovedfunksjonen her, og er opptatt av innovasjon og kreativitet. Dette innebærer at lederen, sammen med organisasjonen, må tilpasse seg og samhandle med omgivelsene (Heggholmen, 2014, s.167-168; Strand, 2007, s.29, 249, 504).

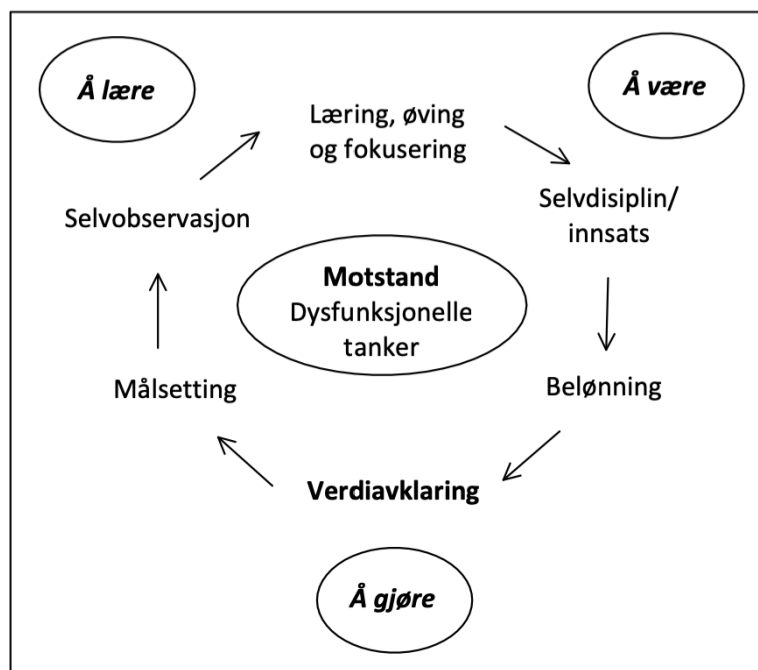
Ekspertorganisasjonen er i stor grad basert på yrkesmessig status og erfaring, hvor den faglige autoriteten er sentral ved ledelse. Tilhørende hovedfunksjon, *produsent*, fokuserer på å gjennomføre produksjonsprosessene på en god og effektiv måte. Deres oppgaver er derfor å sørge for mål, visjoner, strategier og planer i organisasjonen, samt fordeling av makt, for å kunne produsere gode resultater og leve opp til samfunnets krav til kvalitet (Strand, 2007, s.249-261).

Hvilke ledelsesfunksjoner har unge ledere?

2.3.2 Selvledelse

Teorien om selvledelse legger vekt på viktigheten av å lede seg selv i ulike situasjoner. Det handler om å lede egne tanker, følelser og atferd, og evnen til å lede seg selv er en forutsetning for å kunne drive effektivt lederskap. For å bli bevisst og trygg i sin egen atferd er det derfor nødvendig at en leder går inn i seg selv og viser evnen til selvinnsikt (Heggholmen, 2014, s.49; Neck & Manz, 2013, s.1, 6; Habbestad, 2014, s.14).

Forskerne Chris Neck og Charles Manz (2013, s.6) fokuserer på selvledelse innenfor to områder: atferdsstrategier og kognitive strategier. *Atferdsstrategier* er rettet mot effektivisering av arbeidet og ser på endring av menneskelig atferd som en kompleks prosess med mange deler. Man blir hele tiden påvirket av miljø og omgivelser, og det er derfor viktig å være klar over egne verdier og hva man ønsker å oppnå. Basert på en slik verdiavklaring er det nødvendig å sette seg mål, gjennomføre selvobservasjon for å finne ut av hva vi bruker tiden til og rette fokus på målene. Det er også viktig å øve på vanskelige oppgaver, verdsette de interessante sidene av arbeidet og gi belønning for de mer uinteressante. Denne prosessen er en kontinuerlig læringsprosess og kan repeteres ved å lage en ny verdiavklaring, slik som er illustrert i modellen under (Neck & Manz, 2013, s.6; Eriksen, Gad, Martinsen & Thompson, 2003, s.87; Heggholmen, 2014, s.20).



Figur 7. *Selvledelse* (Eriksen, Gad, Martinsen & Thompson, 2003, s.88);

Den lærende lederskap sirkelen (Heggholmen, 2014, s.20).

I modellens kjerne finner vi dysfunksjonelle tanker, som handler om den mentale motstanden ledere kan oppleve i møte med noe nytt. Man kan bli plaget av tanker som «dette klarer jeg ikke» og «jeg egner meg ikke til dette», og i teori om selvledelse blir man oppfordret til å jobbe med dette området av seg selv. *Kognitive strategier* er rettet mot nettopp å redusere disse mentale hindrene for å effektivisere arbeidet (Eriksen, Gad, Martinsen & Thompson, 2003, s.88). Denne strategien fokuserer på viktigheten av å få naturlige belønninger inn i oppgavene (Neck & Manz, 2013, s.6). Ledere vil kunne oppleve dette ved å gjøre oppgaver og aktiviteter de liker, og som dermed gir følelsen av kompetanse, selvkontroll og mening. Det gjelder å etablere effektive tankemønstre, som innebærer oppfatninger og antakelser, mentale forestillingsbilder og indre verbalisering (Habbestad, 2014, s.18).

Hvordan leder unge ledere seg selv?

2.3.3 Relasjonsledelse

Mennesker bygger relasjoner overalt, både i store og små sammenhenger. Når det gjelder å utøve god ledelse er det grunnleggende å skape sterke relasjoner og tillit med medarbeideren. Det er derfor viktig at en leder har fokus på en menneskeorientert lederstil (Bendiksen, Haugen, Lie, & Ødegård, 2013, s.7; Spurkeland, 2009, s.38).

Relasjonsledelse handler om å påvirke menneskene i organisasjonen, og det kreves da menneskekunnskap, samspillserfaring, individorientering og genuin interesse for psykologiske mellommenneskelige forhold. For at lederen skal kunne gjøre medarbeiderne gode, er det nødvendig å se hvert enkelt individ. I tillegg bør lederen bry seg om utviklingen og trivselen til medarbeiderne og bevisst tilrettelegge for læring og vekst. En slik lederstil krever stor grad av emosjonell dyktighet og evnen til å utvikle tillit (Spurkeland, 2009, s.17, 19). Dersom medarbeiderne føler seg oversett og ingen ser verdiene i deres arbeid, kan det gi utslag i svekket motivasjon og mangel på selvtillit (Heggholmen, 2014, s.83).

Undersøkelser gjennomført av Carl Rogers, en av de mest betydningsfulle psykoterapeutene i Amerika, understreker styrken av god relasjon mellom leder og medarbeider. Resultatene viser at ledere som er menneskeorienterte er høyproduktive sammenlignet med de som er produksjonsorienterte. Dette har en klar sammenheng med lederens evne til å skape motivasjon gjennom tydelig kommunikasjon, god dialog og egen involvering. Samarbeid og teambygging er derfor grunnleggende for produktivitet når det gjelder en menneskeorientert lederstil. Sentralt i denne tankegangen er behov for anerkjennelse og selvrealisering, samt individets behov for utvikling og sosiale relasjoner. Relasjonsledelse bygger på et positivt menneskesyn som vektlegger at medarbeidere ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å nå bedriftens mål. Troen på menneskene som den viktigste ressursen i bedriften står høyt, og dersom en leder klarer å veilede medarbeiderne til mestring vil det føre til høy grad av effektivitet. Medarbeiderne skal ikke styres gjennom kontroll og overvåking, men heller ledes gjennom dialog, delegering og medbestemmelse. Leder og medarbeider er gjensidig avhengig av hverandre, og derfor står lagprestasjoner høyt i teorien om relasjonsledelse (Spurkeland, 2009, s.38-42).

En viktig forutsetning for gode relasjoner er *tillit*. Det handler om at begge parter har et gjensidig forhold til hverandre, der de får glede og nytte av samværet. Det er lite som skal til før man kan oppleve mistillit, da den opparbeidede tilliten ikke er konstant. Ved å opprettholde den sørger man for bedre effektivitet, trygghet og lojalitet innad i organisasjonen (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s.260, 263).

På lik linje med tillit, er en ung leders evne til å *motivere* de ansatte avgjørende for å nå målene i organisasjonen, og disse må hele tiden kobles sammen med individenes mål (Heggholmen, 2014, s.79). I den sammenheng kan gode relasjoner og positive tilbakemeldinger ha en positiv virkning på motivasjonen til de ansatte (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014). Deci og Ryan (1985) sin selvbestemmelsesteori skiller mellom indre og ytre faktorer som skaper motivasjon til å nå mål. Dette betyr at motivasjon blir påvirket av indre drivkraft eller omgivelsene vi befinner oss i. *Indre motivasjon* handler om å tilfredsstille, gi meningsfylt arbeid, være tilstede og støtte medarbeiderne slik at de ønsker å yte best mulig. Imidlertid vil ikke dette alltid være tilfellet. I bransjer der arbeidstaker får provisjon etter hvor bra de presterer, vil de trolig være mer ambisiøse og mer effektive når *ytre motivasjon* veier tyngst. Teorien argumenterer for viktigheten av å skape indre motivasjon, da dette har en sterk kobling til arbeidsprestasjon, og en større grad av slik motivasjon kan redusere behovet for ytre motivasjon (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014; Deci & Ryan, 1985; Deci, Koestner & Ryan, 1999; Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

Hvordan skaper unge ledere relasjoner med sine medarbeidere?

2.3.4 Transformasjonsledelse

Teorien om transformasjonsledelse ble presentert av Burns i 1978 og deretter videreutviklet og operasjonalisert av Bass i 1985. Dette er en prosess som er med på å endre organisasjoner når det gjelder verdier, etikk, standarder og langsiktige mål (Glasø & Thompson, 2013, s.11, 16). Transformasjonsledelse fokuserer på å inspirere medarbeiderne til engasjement innad i organisasjonen (Kaufmann, 2009, s.263), og videre oppnå medarbeidernes fulle potensial ved å løfte deres motivasjon, tilfredsstille behov for læring og utfordring i jobben. Teorien består av de fire faktorene: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte (Glasø & Thompson, 2013, s.16, 24).

I den første faktoren, *idealisert innflytelse*, er tillit til lederen en avgjørende faktor, og lederen kan skape lojalitet og trygghet gjennom sine handlinger og atferd. Lederen må opptre på en egnet måte og gå foran som et godt eksempel, samt ha verdier som er i samsvar med visjonen for å få en vellykket implementering av denne. Moralske og etiske standarder står i fokus i denne faktoren, og lederen må formidle organisasjonens verdier. Videre er det viktig at lederen handler etter organisasjonens beste,

og ikke bare drives av egen interesse. Dette innebærer at en leder bør være villig til å ta risiko selv om det kan gå på bekostning av egen jobbsikkerhet (Glasø & Thompson, 2013, s.26).

Organisasjoner erfarer turbulente omgivelser og hard konkurranse, og dette er bakgrunnen for *inspirerende motivasjon*. For å lede endringer må lederen kommunisere på en entusiastisk og optimistisk måte om organisasjonens og den enkelte ansattes fremtid og muligheter. Dette kan føre til at de ansatte føler at de bidrar til noe stort og viktig for bedriften, samtidig som de får utfordringer som bidrar til personlig vekst og utvikling. Følgende vil det resultere i at ansatte gjør en større innsats og organisasjonen kan dermed stå sterkere i konkurransesituasjoner (Glasø & Thompson, 2013, s.25-26).

Videre handler *intellektuell stimulering* om å fremme en nytenkende og kreativ innstilling, som kan gjøres ved å stille spørsmål til nåværende eller gamle måter å løse problemer på. Som leder bør man derfor tørre å begi seg ut i nytt terreng ved å utforske nye arbeidsmetoder, samt gjøre nye kritiske vurderinger. Man kan be om nye ideer, utfordre medarbeidere til å løse problemer og støtte nye måter å bedre arbeidseffektivitet på. Oppmuntring til nytenking kan føre til økt interesse ovenfor arbeidsoppgavene, og den ansatte får en følelse av mestring og selvbestemmelse. I tillegg kan de føle at deres arbeid blir sett på som meningsfullt, som igjen kan føre til mer engasjement i organisasjonen (Glasø & Thompson, 2013, s.27).

Den siste faktoren, *individuell støtte*, går ut på at lederen skal veilede, undervise og delegere arbeidsoppgaver som gir mulighet for personlig vekst og utfordring. Ved å gi individuell støtte vil lederen bli oppfattet som mer effektiv, da de styrker ansattes kompetanse og selvbilde. Lederen bør derfor rette fokuset mot de ansatte sine sterke sider og ta hensyn til individuelle forskjeller. Toveiskommunikasjon er da sentralt for å kunne ta hensyn til behov og ulikheter (Glasø & Thompson, 2013, s.28).

Hvordan leder unge ledere endring?

3. Metode

I dette kapittelet av oppgaven skal vi ta for oss valg av metode, og vi vil først gå inn på hva begrepet innebærer før vi videre presenterer og begrunner våre valg. Geir Gripsrud, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset (2016, s.15) beskriver metode som en planmessig fremgangsmåte, og det er da nødvendig å ha klart for seg hva man ønsker å oppnå med forskningen.

Valg av metode avhenger av den valgte problemstillingen, og hvilken type situasjon man står overfor og hvilke ressurser man har til disposisjon. Det er da sentralt å se på sammenhengen mellom de vitenskapsteoretiske begrepene *ontologi*, *epistemologi* og *metodologi*. De viser til at man tilegner seg antagelser på grunnlag av hvordan virkeligheten er, som igjen sier noe om hvordan man innhenter kunnskap om denne, og hvilken teknikk for datainnsamling man bør benytte (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.15-16, 103).

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskriver hvilke typer data vi må innhente for å kunne besvare aktuelle spørsmål, hvordan man skal gå frem for å anskaffe disse dataene og videre hvordan de skal analyseres. Ved innhenting av data har man valget mellom kvalitative eller kvantitative metoder. *Kvalitativ metode* benyttes når man skal gå i dybden på et fenomen, mens man i *kvantitativ metode* søker etter å forklare (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.39, 103). Da vår forskning dreier seg om ledere og deres opplevelser, og målet vårt er å forstå og tolke dem, anser vi det som naturlig å bruke kvalitativ metode. Vi ønsker å hente inn informasjon av høy kvalitet om fenomenet *unge ledere*, da vi som tidligere nevnt ønsker å få et innblikk i hva som kjennetegner unge ledere og deres lederatferd. En gjennomføring av spørreundersøkelser kunne også gitt godt utbytte, men etter en vurdering av egen interesse og mål for oppgaven, har vi valgt å se bort fra kvantitativ metode.

I den pragmatiske tilnæringsmetoden skiller det mellom eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Disse står for henholdsvis utforskende, beskrivende og årsak-virkende, og erfaring, teori og ambisjonsnivå er faktorer som spiller inn når det gjelder valg av design. *Eksplorativt design* brukes ofte i situasjoner hvor man har lite kunnskap om temaet, og har et ønske om å forstå og tolke fenomenet på best mulig måte. Vi ønsket å gå dypere inn i fenomenet *unge ledere*, og på bakgrunn av vår manglende erfaring og kjennskap til temaet, har vi benyttet oss av dette designet. Et individuelt dybdeintervju er en av hovedteknikkene for datainnsamling ved eksplorativt design, og denne teknikken vil vi ta i bruk. Teknikken går ut på å gjennomføre et én-til-én-intervju som tar utgangspunkt

i en allerede utarbeidet intervjuguide. Her benyttes åpne spørsmål for å få mer utfyllende svar, og respondenten får da mulighet til å snakke fritt om temaet. En annen fordel er muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål dersom det skulle være en uklarhet eller om man ønsker å undersøke noe nærmere (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.47-59, 149).

Videre når det gjelder datainnsamlingen, skilles det mellom primær- og sekundærdata. *Primærdata* er data hentet rett fra kilden, som ikke er bearbeidet eller behandlet av andre, kun innhentet for å besvare en bestemt oppgaves problemstilling. *Sekundærdata* derimot er data som er samlet inn av andre og med andre formål (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.47). I all hovedsak benytter vi oss av primærdata, da vi ønsker å danne oss et bilde av dagens faktiske situasjon av temaet. Sammen med individuelle dybdeintervju tar vi i bruk personlighetstesten MBTI for å få enda mer data fra informantene våre. Vi benyttet oss av en gratisversjon gjennom nettsiden 16Personalities, men finner likevel denne testen som en god og passende utgave for vår oppgave. Vi ønsker å se om det er noen likhetstrekk og mønster som tyder på en bestemt ledertype, og om personlighet påvirker deres lederatferd. I tillegg til primærdata tar vi i bruk ulike sekundærdata for å støtte opp og drøfte våre funn, da spesielt Assessit og AFF som er organisasjoner med fokus på lederutvikling.

3.2 Valg av respondenter

Vi benyttet et ikke-sannsynlighetsutvalg da vi ønsket å finne unge ledere på tvers av kjønn, på forskjellige nivåer og i ulike bransjer. Til slutt endte vi opp med et utvalg bestående av fire menn og fire kvinner i alderen 24 til 38 år. Vi var svært heldige med våre respondenter, da de var engasjerte allerede fra starten og syntes vårt forskningsprosjekt var interessant og spennende.

3.2.1 Presentasjon av respondenter*

| Respondent | Alder | Ant. år som leder | Kjønn | Bransje |
|------------|-------|-------------------|--------|--|
| R1 | 26 år | 2 år | Kvinne | Pedagogisk leder i barnehage |
| R2 | 36 år | 9 år | Kvinne | Markedssjef i et lite eiendomsfirma |
| R3 | 38 år | 9 år | Kvinne | Toppleder i et stort konsulentselskap |
| R4 | 36 år | 3 år | Mann | Avdelingsleder for studieadministrasjonen ved høyskole |
| R5 | 28 år | 3 år | Mann | Restaurantsjef i serveringsfirma |
| R6 | 29 år | < 1 år | Kvinne | Hovedtrener i idrettsforbund |
| R7 | 24 år | 8 år | Mann | Leder for arbeidsutvalget i studenttinget |
| R8 | 30 år | < 1 år | Mann | Leder i anleggsbransjen |

Tabell 1.

*Videre i oppgaven kommer vi til å benytte oss av forkortelser når vi referer til de ulike respondentene. Når vi for eksempel skriver R1 henviser vi til respondent 1.

3.3 Gjennomføring av kvalitativ metode

Etter bestemmelsen av å benytte dybdeintervjuer, var neste fase å utforme en intervjuguide, som vi lagde ut fra hovedproblemstillingen og våre to delproblemstillinger. Ved utformingen var vi opptatt av at intervjuguiden skulle fungere som et støtteapparat for å veilede oss under intervjuene. Vi testet den på to respondenter i forkant for å være sikker på at spørsmålene var dekkende for fenomenet vi ville undersøke.

Gjennom vår veileder og eget nettverk kontaktet vi potensielle informanter. Vi ble møtt med stor interesse og de fleste vi kontaktet takket ja til forespørselen om å delta i vårt forskningsprosjekt. Intervjuene ble avtalt og gjennomført fortløpende på passende steder der informantene befant seg. To av våre informanter ble intervjuet gjennom Facetime, og de resterende ved fysisk møte. Uavhengig av intervjusituasjonen signerte alle respondentene vårt utarbeidede samtykkedokument, hvor de aksepterte bruk av lydopptak og gjennomføring av personlighetstesten MBTI.

Vi sørget alltid for at minst to medlemmer fra vår forskningsgruppe var tilstede under intervjuene. For å gjennomføre intervjuene på en ryddig måte, hadde én person ansvar for å intervjuer og én ansvar for lydopptak. Dersom vi var flere enn to gruppemedlemmer tilstede, transkriberte de resterende medlemmene underveis. Likevel hadde alle gruppemedlemmene mulighet til å komme med innspill underveis og avslutningsvis. Etter endt intervju gjennomførte respondentene personlighetstesten MBTI via nettsiden [16Personalities.com/no](https://www.16Personalities.com/no).

3.4 Kritikk til valgt metode

Til tross for fordeler ved vår valgte metode, er det flere aspekter som kan kritiseres. For det første er det verdt å nevne at vår atferd kan ha hemmet, påvirket eller styrt respondentene i en bestemt retning under intervjuene (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.116). Videre kan valg vi har tatt under forarbeidet og utførelsen av metoden ført til et mulig svekket resultat av oppgaven.

Resultatene fra vår undersøkelse kan ikke generaliseres som følge av beslutningen om å ha et lite utvalg. Det innebærer at våre resultater ikke kan overføres til allmennheten og vi kommer derfor ikke frem til en klar konklusjon, men ser heller tendenser. Hadde vi benyttet oss av kvantitativ metode ville våre resultater sannsynligvis hatt høyere generaliserbarhet.

Videre kunne oppgaven fått et annet utfall dersom vi hadde benyttet oss av et sannsynlighetsutvalg. Ved at vi har et lite bestemt utvalg bestående av kun ledere, får vi kun avdekket deres egne oppfatninger. Som et resultat av dette vet vi ikke hvordan de faktisk er i rollen sin, men kanskje heller hvordan de *ønsker* å være. Dette kunne vært unngått dersom vi hadde inkludert medarbeidere i vårt utvalg. Vi har derfor valgt å supplere med sekundærdata for å støtte opp og drøfte våre funn.

Vi vil også nevne at vår metode er nokså tidkrevende. Dybdeintervju krever i første omgang en grundig utarbeidelse av en intervjuguide for å sikre at intervjuet gir oss svar på det vi lurer på. Videre krever gjennomførelsen av intervjuene både tid og planlegging av begge parter. Varigheten på intervjuene med respondentene varierte mellom 20 til 50 minutter, noe som også muligens gir utslag for feilkilder da noen svarte betydelig mer utdypende enn andre. Ved endt intervju måtte vi transkribere og analysere informasjonen vi hadde hentet inn. Metoden var svært tid- og arbeidskrevende, da svarene vi satt igjen med var preget av muntlig språk. Dette er et forventet resultat av kvalitativ metode, men dersom vi hadde benyttet oss av kvantitativ metode hadde vi hatt tall å forholde oss til som er enklere å strukturere og systematisere.

Videre kan vi problematisere vårt valg om å ikke dele spørsmålene på forhånd med informantene. Dette kan ha ført til mindre detaljerte svar, da respondenten fikk lite rom for refleksjon i forkant av intervjuet. Det kan tenkes at utfallet på oppgaven hadde vært annerledes dersom de kunne forberedt seg bedre på forhånd. På den andre siden kunne dette ha ført til at respondentene ikke ville gitt oss like ekte og naturlige svar.

Det er viktig at vi stiller oss kritisk til personlighetstesten MBTI, da mange faktorer spiller inn på svarene i en personlighetstest. På grunn av manglende ressurser og tid benyttet vi oss av en gratisversjon, og det kan kritiseres at den ikke er fullstendig. Det er fare for at informantene svarer uærlig på testen, og at vi sitter igjen med opplysninger som er feilaktige. Omgivelsene respondentene var i når de gjennomførte testen er også verdt å kritisere, da selve intervjusituasjonen og vår tilstedeværelse kan ha forstyrret svarene til respondenten.

3.5 Reliabilitet og validitet

I kvalitative metoder er det ingen standardmetoder for å vurdere reliabilitet og validitet, men det er likevel viktig og noe vi kommer til å vektlegge i vår oppgave. *Reliabilitet* refererer til hvorvidt undersøkelsens resultater er pålitelige. Dette innebærer at de samme resultatene skal fremkomme dersom undersøkelsen gjennomføres på nytt. På spørsmålene som omhandler bakgrunn, tidligere erfaring og rekruttering vil vi få svar som ikke kan endres, og dette bidrar til høy reliabilitet. Derimot er reliabiliteten lavere på spørsmål som omhandler deres meninger, holdninger og verdier. Dette fordi samfunnet og egen utvikling er i stadig og kontinuerlig endring, og svarene kan da påvirkes av dette (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.61-62).

Når det gjelder personlighetstesten MBTI, kan det være vanskelig å sikre høy reliabilitet. Dette på bakgrunn av at en perfekt test-retest er nesten umulig å oppnå når det gjelder personlighetstester. Dersom vi skulle oppnådd dette måtte informantene gjort en retest senere, i samme omgivelser og med det samme tankesettet. Likevel har nettsiden 16Personalities testet reliabiliteten på over 3000 personer, ved at de gjennomførte en retest etter fem til syv måneder, hvor korrelasjonen mellom testene ble 0,7 eller høyere (16Personalities d, u.å.). Vi har følgelig grunn til å tro at testen er til å stole på.

Validitet omhandler hvor godt man måler det man har til hensikt å måle. Reliabilitet er en forutsetning for validitet, men selv om et mål har høy reliabilitet er ikke nødvendigvis validiteten høy (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.61, 131). For å oppnå høy validitet utarbeidet vi en grundig intervjuguide i samsvar med våre to delproblemstillinger. Dette for å sikre materialets gyldighet og relevans. Videre kvalitetssikret vi validiteten i intervjuguiden ved at vi som tidligere nevnt testet den ut på to bekjente respondenter for å være sikre på at spørsmålene var dekkende for vårt fenomen. Vi fikk dermed bekreftet at intervjuguiden fungerte i praksis og at vi kunne se sammenhenger til vårt teorikapittel. I tillegg leste informantene gjennom vårt godt utarbeidede samtykkedokument, som gav de innsikt og forståelse om vårt forskningsprosjekt. Alt i alt sitter vi igjen med et inntrykk av at vi fikk svar på vårt forskningsområde.

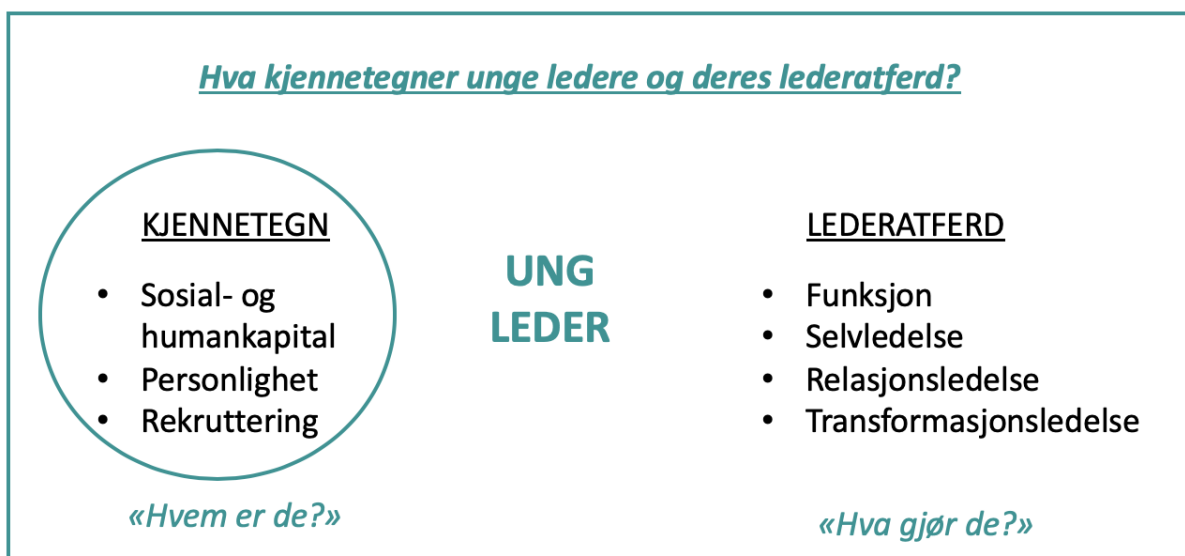
4. Analyse og drøfting

Analysen er systematisert i samsvar med våre to delproblemstillinger, som er til hjelp for å kunne drøfte hva som kjennetegner unge ledere og deres lederatferd. Vi vil her presentere våre funn og knytte de opp mot teorien, og belyser da spørsmålene som ble stilt i teorikapittelet. Til hver delproblemstilling vil det avslutningsvis være en oppsummering.

Både kjennetegn og lederatferd hos unge ledere er noe som kan endres og utvikles i takt med at man forbedrer sin væremåte, og hvordan man løser oppgaver. Dermed kan analysen som helhet knyttes til *å lære* i den lærende lederskapsirkelen.

4.1 Hva kjennetegner unge ledere?

I denne delen av analysen går vi tilbake til startfasen av modellen, og skal her se om det finnes noen kjennetegn ved unge ledere. Dette handler om hvordan man er som person, og kan derfor knyttes opp mot *å være* fra den lærende lederskapsirkelen (Heggholmen, 2014, s.20).



Figur 8. *Kjennetegn*. Egenprodusert illustrasjon.

4.1.1 Sosial- og humankapital

Er det en sammenheng mellom sosialkapital og muligheten for å bli leder i ung alder? Alle våre respondenter er oppvokst i familier med én eller flere søsken, og foresatte i arbeid. Flertallet nevnte at de setter pris på at de alltid har hatt en støttende og trygg familie rundt seg, noe de resterende respondentene også gav inntrykk av:

«Foreldrene mine har aldri gitt meg begrensninger, de har gitt meg muligheter. Det tror jeg har vært en nøkkel» (R3)

«Storesøsteren min har vært den som har pushet meg til å gå etter drømmer og ta sjanser, mens foreldrene mine har vært tryggheten» (R6)

Ut fra funnene og vårt inntrykk, kan det tolkes at alle har en høy naturlig sosialkapital (Brovold & Farstad, 2017, s.18). Dette kan sees i sammenheng med en undersøkelse utført av *Assessit*. Resultatet av denne undersøkelsen forteller at drøyt 60 % av unge mannlige ledere mener at oppvekst har hatt størst betydning for hva som har formet dem som ledere (Sjøberg, 2014).

Videre kan vi se at sosialkapital i form av nettverk var viktig for syv av åtte respondenter for å bli rekruttert til lederrollen. Likevel gjaldt ikke dette R1, noe som kan skyldes hennes bransje. Spesielt var det viktig for R6 og R7 å investere tid, krefter og oppmerksomhet i å bygge et godt og solid nettverk for å styrke sosialkapitalen (Brovold & Farstad, 2017, s.17):

«Jeg har deltatt på en del frivillige arrangementer og sånne ting. Tatt lederroller på ulike arrangementer som da gjør at du får et bredere nettverk og erfaring som er viktig å ta med seg. Tror det var en av de viktigste grunnene til at jeg fikk jobben... at folk hadde blitt kjent med meg» (R6)

«Jeg måtte bli stemt inn av flere for å få stillingen, så jeg var avhengig av gode relasjoner» (R7)

De ovennevnte respondentene var avhengig av å legge inn ekstra innsats på å bygge nettverk for å bli leder, noe som bekrefter betydningen av sosialkapital i jobbsammenheng (Brovold & Farstad, 2017, s.17).

Er det en sammenheng mellom humankapital og muligheten for å bli leder i ung alder? Alle respondentene har tatt ulike lederansvar før de fikk stillingen som leder, noen allerede helt fra barndommen. Det kan dermed tenkes at de har tilegnet seg egenskaper tidlig i livet, som har positiv innvirkning mot en lederrolle. R1, R5 og R8 viste ikke dette engasjementet i like stor grad før i senere alder, og trolig har de i større grad tilegnet seg disse egenskapene underveis (Kirkpatrick & Locke, 1991, s.59). Respondentene har vist lederansvar innen elevråd, idrett, politikk eller andre arenaer, og flere sa at denne rollen *alltid* har falt naturlig for dem:

«Jeg var ikke leder i elevbedriften fordi jeg ville bli sjef, det var bare helt naturlig» (R2)

«Jeg tror alle synes det var helt naturlig at jeg tok rollen som trener, haha. Jeg fikk også høre av en tidligere klassekamerat at han trodde jeg skulle bli statsminister, og da tenkte jeg gud var jeg så ille?» (R3)

«Jeg har alltid vært litt sånn ja, ikke det at jeg på død og liv har måtte ha ansvaret, men det har på en måte bare alltid blitt sånn» (R4)

Ingen av våre respondenter nevnte at de hadde hatt et klart mål om å bli leder, men på bakgrunn av funnene kan det tenkes at lederrollen har ligget litt i kortene hos flere av respondentene. Ole Iversen, medgründer i Assessit, sier: «Man kan jo nesten se allerede i barnehagen hvem som vil bli ledere. De har et behov for å ta initiativ og organisere, mens andre vil følge» (Sjøberg, 2014). Våre funn samsvarer med dette, da man kunne se et lederengasjement hos flertallet av respondentene i lang tid før de fikk lederrollen.

Funn fra undersøkelsen viser at respondentene er opptatt av utdanning, noe som kan henge sammen med at befolkningens utdanningsnivå har økt mye siden 1980 (Boateng, 2005). Seks av åtte respondenter har nemlig tatt høyere utdanning, på bachelor- eller masternivå. Samtidig har alle relevante kurs, utdanninger eller årsstudium. Spesielt for R1 og R2 var deres spesifikke kunnskap helt avgjørende for stillingen, men for de fleste var også ferdigheter og erfaring avgjørende. Dette understreker at ulike yrker stiller ulike krav til humankapital (Brovold & Farstad, 2017, s.19). De ovennevnte funnene tyder dermed på at våre respondenter har økt sin humankapital ved å ha investert i utdanning og kurs, noe Brovold og Farstad (2017, s.19) mener kan være en avgjørende faktor for suksess i arbeidsmarkedet.

4.1.2 Personlighet

Hva er karakteristisk ved personligheten til en ung leder? Assessit har fastslått viktigheten av personlighet etter en undersøkelse gjennom flere år på unge ledere (Sjøberg, 2014). Det er derfor veldig interessant at flere av respondentene avsto at alder er av betydning for lederrollen, og heller pekte på personlighet som avgjørende: «Tror personlighet er viktigere enn alder» (R2), «Har alder betydning for lederrollen da? Jeg tror heller det handler om personlighet?» (R4). Dette stemmer med viktigheten av personlighet i lederrollen, og at det er av stor betydning for hvordan vedkommende opptrer i rollen sin (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s.43).

Helhetsinntrykket vi har etter intervjuene er at respondentene virker å være utadvendte og sosiale. Alle sier selv at de er opptatt av å være sosial både på og utenfor jobb. Flere trakk også frem at det er en sterk side og at de har lett for å knytte kontakt med andre mennesker. I henhold til dette ser vi sammenheng til ekstraversjon, da de viser en sosialt orientert og spenningssøkende atferd, noe som anses som en god egenskap hos en leder (Glasø & Thompson, 2013, s.109). I følge Assessit blir de beste unge lederne i Norge kjennetegnet ved at de nettopp er noe mer utadvendte og ekstroverte enn gjennomsnittet, men at dette trekket alene ikke er tilstrekkelig for å bli en god leder (Assessit a, u.å.).

Videre fikk vi et inntrykk av at våre respondenter har et ønske om å dempe konflikter: «Hvis jeg merker at det er ting som trykker, tar jeg samtalen med en gang for å få flyten tilbake - jeg lar ingenting bli liggende, det kan ødelegge mange» (R2). Dette henger sammen med trekket *omgjengelighet*, og viser at de vil opprettholde et godt samarbeid og miljø i organisasjonen. Likevel påpekte R5 og R6 at en utfordring er at de er konfliktsky: «Jeg er nok litt konfliktsky, noe som både kan være en sterk og en svak side» (R5), «Jeg er nok litt konfliktsky, så det er noe jeg jobber med - at jeg må bli litt tøffere iblant» (R6). Det kan tyde på at disse to respondentene har noe høyere grad av *nevrotisme* enn de andre, men ingen av våre respondenter kategoriseres innenfor høy grad av dette (Glasø & Thompson, 2013, s.109).

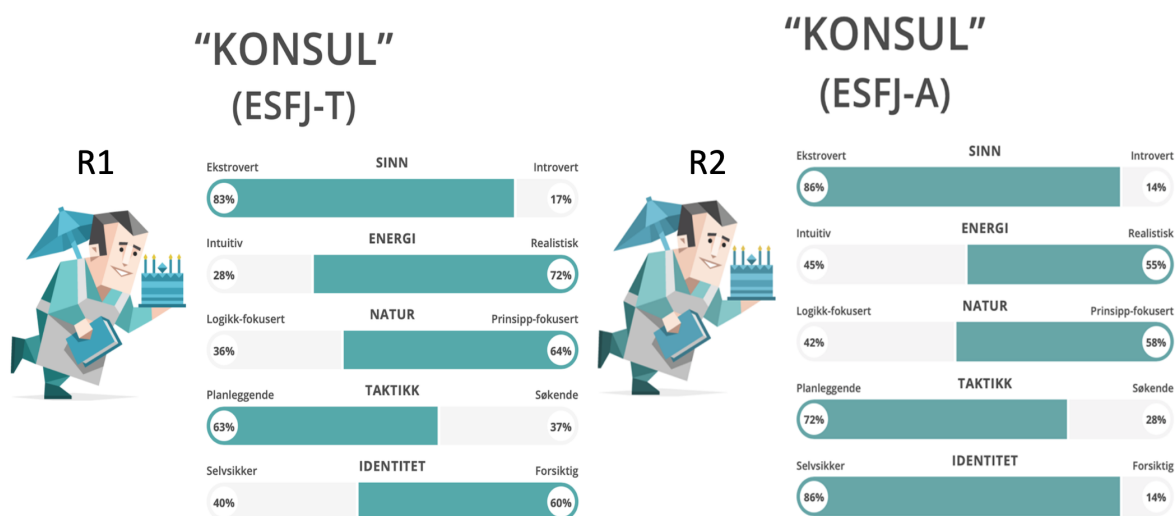
Flere trakk frem at de er personer som hele tiden har mye energi og høyt tempo i forhold til andre. Dette merker de spesielt i jobbsammenheng, da det ofte fører til at deres tålmodighet blir satt på prøve: «Jeg bare durer og gønner på, det går egentlig utover meg selv, også kan det være medarbeidere som ikke klarer å henge med» (R2), «Jeg vil gå fort frem, for jeg er veldig veldig utålmodig» (R3). Videre ble det påpekt at flere av våre respondenter liker å ha mye å gjøre og trives i travle miljøer: «Jeg er aktiv og liker å ha mange baller i luften på en gang» (R1). Det at respondentene har mye energi og trives i travle miljøer med høyt tempo, styrker vår oppfatning av lav nevrotisme. En artikkel i Aftenposten beskriver også unge ledere som utålmodige, og kritiserer dem for deres høye tempo (Wærp, 2011). På den andre siden påpekte våre respondenter at deres utålmodighet ikke nødvendigvis er en svakhet, da det blant annet kan føre til effektivitet og fremgang. Dette kan vi se i sammenheng med en undersøkelse gjennomført av AFF, hvor yngre vurderer sine prestasjoner og effektivitet som høyere enn eldre ledere (Rønning, 2012, s.6).

I tillegg beskriver de fleste respondentene seg selv som strukturerte, hardtarbeidende, ambisiøse, og at de er opptatt av å ha kontroll: «Jeg er strukturert, og liker å ha oversikt og kontroll» (R1), «Når jeg først gjør noe så skal jeg gjøre det skikkelig» (R4). De nevnte funnene er i tråd med trekket *planmessighet*, da det er forbundet med orden og det å ha en målorientert og ambisiøs atferd (Glasø & Thompson, 2013, s.109). Også AFFs undersøkelse viser at en større andel unge ledere konsentrerer sin ledelse om struktur og oppgaver (Rønning, 2012, s.6). Videre samsvarer funnene med Assessit sin uttalelse om at unge ledere i større grad enn andre er ambisiøse og pliktoppfyllende: «De er mer opptatt av å levere som avtalt, å gjøre ting skikkelig og de har høyere selvdisiplin» (Assessit a, u.å.).

Når det gjelder trekket *åpenhet for forandring*, er ikke dette noe respondentene trakk frem som et personlighetstrekk ved seg selv. Likevel har vi et inntrykk av at våre respondenter både trives med og ønsker å prøve nye ting (Glasø & Thompson, 2013, s.109): «Blir veldig gira på nye ting hele tiden» (R2), «Jeg er person som liker å gjøre nye ting» (R7). Dette kommer også tydelig frem senere i intervjuet på spørsmål om endring, og dette anser vi som indikasjon på at våre respondenter likevel har dette trekket. Vårt inntrykk er i samsvar med hva som blir sagt om vinneren av *Årets Unge Ledere 2018*, Jacob Vårdal. Han blir omtalt som en som synes kontinuerlig endring er spennende, og ønsker å løse problemer på nye og mer effektive måter (Personalhuset & Otiga Group, 37:55).

4.1.3 Myers-Briggs Type Indicator

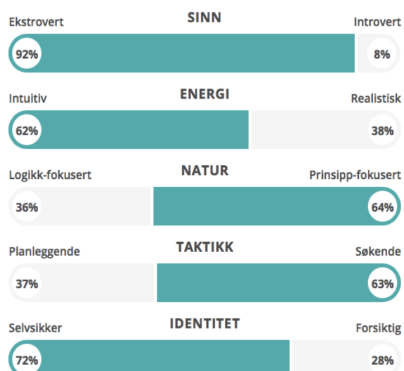
I denne delen ser vi på resultatene fra personlighetstesten MBTI og om det er noen fellestrekk mellom personlighetstypene til de unge lederne. For å analysere testresultatene ser vi først og fremst på om de har lik personlighetstype og bokstavkombinasjon, deretter går vi dypere inn i hver bokstav og ser på hvor stor prosentandel de har av dimensjonene. Under har vi presentert testresultatene fra alle respondentene.



“FORKJEMPER” (ENFP-A)



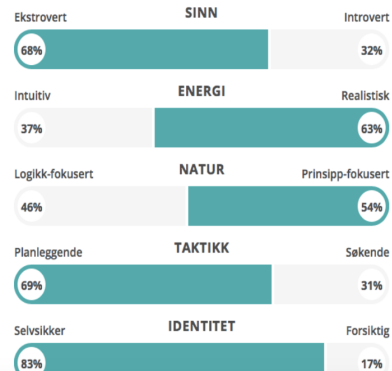
R3



“KONSUL” (ESFJ-A)



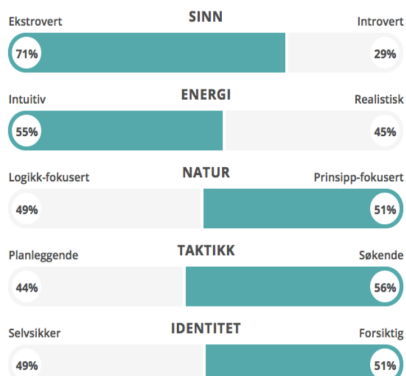
R4



“FORKJEMPER” (ENFP-T)



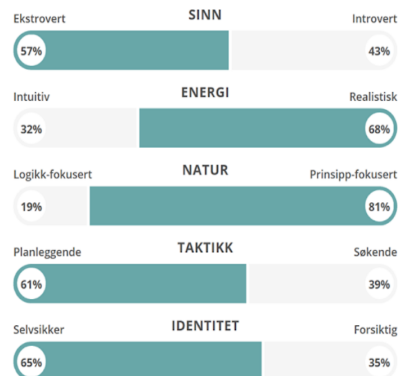
R5



“KONSUL” (ESFJ-A)



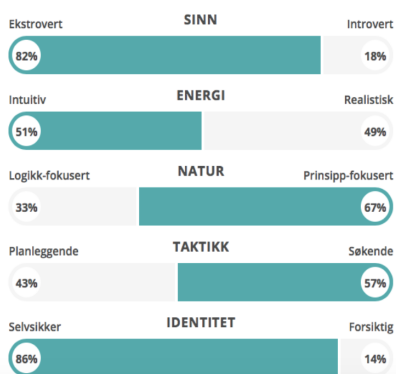
R6



“FORKJEMPER” (ENFP-A)



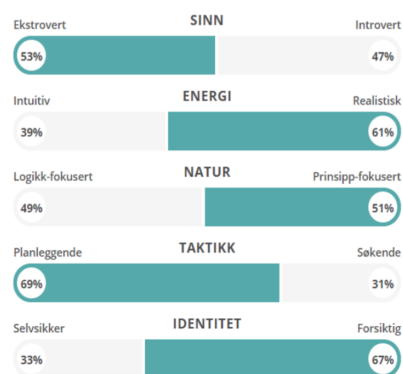
R7



“KONSUL” (ESFJ-T)



R8



Figur 9.

Testresultatene over viser store likheter mellom personlighetstypene til respondentene. Det er interessant at av de 16 ulike personlighetstypene i MBTI, var det kun to av disse personlighetstypene som fremkom hos våre respondenter. Det viser dermed at det finnes felles kjennetegn ved personligheten til våre respondenter, og dette kan trekkes frem som en relevant faktor for å bli ung leder. Tre av respondentene (R3, R5, R7) ble personlighetstypen *forkjemper*, og fem (R1, R2, R4, R6, R8) ble *konsul*. Det er verdt å nevne at resultatet kanskje ikke er så overraskende i det store bildet, da 12 % befolkning er konsulere (16Personalities a, u.å.). Likevel er det et spennende funn når vi tar i betraktning at vi kun har åtte respondenter.

Personlighetstypen *konsul* er ofte kjennetegnet av personer som er «populære». Dette er personer som står frem, trives med å lede, er sosiale skapninger og gjør sitt beste for at alle rundt dem er lykkelige. Dersom det er spenning i gruppen, merker konsulere det og prøver raskt å gjenopprette harmoni og stabilitet. Når det gjelder *forkjempere*, er de sosiale, vennlige og merkes godt i mengden. Denne gruppen kan karakteriseres som sjarmerende, uavhengige, energiske og sympatiske personer. De er opptatt av sosiale og emosjonelle forbindelser med andre mennesker, og deres sterke sider er nysgjerrighet, mye energi og entusiasme (16Personalities a, u.å.; 16Personalities b, u.å.).

Disse personlighetstypene kan ha sammenheng med hvordan våre respondenter presterer og arbeider med andre på jobben (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s.45). Da vi studerte resultatene nærmere og så på de ulike aspektene, fikk vi et større innblikk i hver respondent sin personlighet. Det var interessant at alle våre respondenter hadde like dimensjoner når det gjaldt aspektene *sinnen* og *natur*.

I aspektet *sinnen* viste det seg at alle våre respondenter er ekstroverte (E), likevel er det variasjon i hvor stor grad de er av dette. Spesielt hos fire av respondentene var denne dimensjonen svært tydelig. Ut fra teorien betyr dette at våre respondenter søker etter ytre stimuli (16Personalities c, u.å.). I *naturaspektet* ble alle respondentene kategorisert som prinsippfokusert (F). Likevel viser funnene at de fleste er ganske midt mellom prinsipp- og logikkfokusert. Vi kan følgelig tenke oss til at våre respondenter bruker både hodet og hjertet når de tar beslutninger (16personalities c, u.å.). Det er nevneverdig at R6 skilte seg ut som 81 % prinsippfokusert, noe som tyder på at denne respondenten i større grad følger sine følelser i beslutninger. Det å være ekstrovert og prinsippfokusert ser ut til å være i tråd med det Assessit og Øyvind Martinsen, professor i ledelse ved Handelshøyskolen BI, hevder kjennetegner unge ledere: «Unge ledere kjennetegnes av høy grad av ekstraversjon» (Sjøberg, 2014), «Unge ledere er interessert i andre mennesker, de støtter og bryr seg og er mer samvittighetsfull enn andre» (Assessit a, u.å.).

Når det gjelder *energiaspektet*, er de fleste respondentene midt mellom realistisk (S) og intuitiv (N). Under denne kategorien var hverken konsulene eller forkjemperne *svært* tydelig realistisk eller intuitiv. Prosentandelene alene viser ikke betydelige forskjeller, da flertallet befinner seg på midten av skalaen. Sett i lys av fenomenet *unge ledere* gav ikke denne dimensjonen noe avgjørende utslag.

Videre, i aspektet *taktikk*, er konsulene (R1, R2, R4, R6, R8) planleggende (J), mens forkjemperne (R3, R5, R7) er søkende (P). Likevel kan vi se at respondentene befinner seg nær midten av skalaen i dette aspektet. Resultatene viser dermed at ingen av respondentenes personlighetstyper er svært tydelig planleggende eller søkende, men har egenskaper av begge.

Det siste aspektet, *identitet*, viser at fem respondenter (R2, R3, R4, R6, R7) er selvsikre (-A), mens de tre resterende respondentene (R1, R5, R8) er forsiktige (-T). I tråd med teorien er det rimelig å anta at våre selvsikre respondenter er motstandsdyktige mot stress, og at de forsiktige respondentene er suksessdrevet og ivrige etter å forbedre seg (16Personalities c, u.å.). I tillegg er det interessant å se at likhetstrekkene mellom de som ble forsiktige tilhører det yngre alderssjiktet av våre respondenter og har vært kort tid i lederrollen. I henhold til dette materialet kan vi se sammenheng med Brent Gleasons (2015) utsagn om at unge ledere har stor tro på seg selv og er ambisiøse, både hos de selvsikre og forsiktige respondentene.

4.1.4 Rekruttering

Hvordan blir unge rekruttert til lederstillinger? Rekrutteringsprosessen til lederstillingen har vært ulik for våre respondenter, og de har både vært interne og eksterne kandidater. Fire av åtte respondenter (R3, R4, R5, R8) ble rekruttert innad i bedriften som interne kandidater. De to første ble oppfordret til å søke selv på stillingen, og de to andre ble oppdaget og fikk tilbud om stillingen. De fire andre respondentene (R1, R2, R6, R7) var eksterne kandidater, hvor tre søkte på stillingen selv og én ble oppdaget (R2). Både for eksterne og interne kandidater, var det å være synlig og bygge opp et nettverk en avgjørende faktor for å få stillingen. Det var kun én respondent (R1) som fikk lederrollen uavhengig av nettverk, som samtidig var en ekstern kandidat. Dette kan ha sammenheng med rekrutteringskriterier i bransjen, da det blant annet er helt nødvendig å ha spesifisert utdanning for å bli leder i hennes bransje (barnehage), sammenlignet med de andre respondentene.

I teorikapittelet så vi at intern rekruttering bidrar til stabilitet, trygghet og mulighet til utvikling innad i bedriften (Egerdal, 2017, s.292). Et funn som fremkom var at rekrutteringen av de interne kandidatene skapte trygghet og stabilitet for bedriften ved at man allerede hadde kjennskap til den kommende lederen: «Den forrige lederen skulle i permisjon, og da fikk jeg tilbud om stillingen av sjefen min og fikk den rett og slett fordi han mente jeg gjorde en bedre jobb» (R8). Et tydelig funn vi fant var at alle våre interne respondenter har fått muligheten til å utvikle seg internt i bedriften og de har hatt en kontinuerlig utvikling oppover i organisasjonsnivåene. Dette tyder på at disse kandidatene har nødvendige ferdigheter og fått tilliten til å ta organisasjonen et steg videre (Egerdal, 2017, s.309).

Det fremkom at flere av respondentene var usikre på om de var kvalifisert til lederstillingen. På bakgrunn av deres alder er det naturlig at de mangler erfaring, noe som kan være en hindring ved rekruttering:

«Følelsen av at du kanskje ikke egentlig er klar for intervju engang og hvordan arbeidslivet skal bli eh.. og man føler litt på usikkerheten» (R1)

«Jeg er veldig glad jeg fikk muligheten, men må innrømme at jeg ikke er sikker på om jeg ville gitt denne jobben til en 25-åring selv» (R5)

«Usikker på om jeg var kvalifisert, derfor måtte jeg pushe på med det at jeg hadde potensiale for å få jobben» (R6)

Dette tyder på at respondentenes usikkerhet og manglende erfaring var en utfordring flere opplevde i rekrutteringsprosessen. Det kan ha sammenheng med at det ofte stilles krav til at kandidater har visse egenskaper, men Harald Engesæth, avdelingsdirektør og ledesspesialist fra AFF, tror derimot at høye ambisjoner og motivasjon kan kompensere for manglende erfaring (Egerdal, 2017, s.309; Folkestad, 2018). Her ser vi en likhet i våre respondenter, da de var oppmerksomme på sine utfordringer, og fokuserte derfor på sine sterke sider.

4.1.5 Oppsummering

Oppsummert viser undersøkelsene at alle respondentene har familier rundt seg og alle har søsken. De har naturlig sosialkapital, men alle så likevel nødvendigheten av å stadig bygge opp og opprettholde denne. Videre ser vi at alle har tilegnet seg ledererfaringer gjennom tiden, og flertallet hadde tatt naturlige lederroller fra tidlig av. Alle våre respondenter er opptatt av å tilegne seg nødvendig kunnskap og seks av åtte har tatt høyere utdanning. På bakgrunn av helhetsinntrykket vi har av respondentene, og det faktum at de har hatt naturlig lederansvar hele livet, antar vi at en lederrolle har ligget i kortene og vært et mål i underbevisstheten.

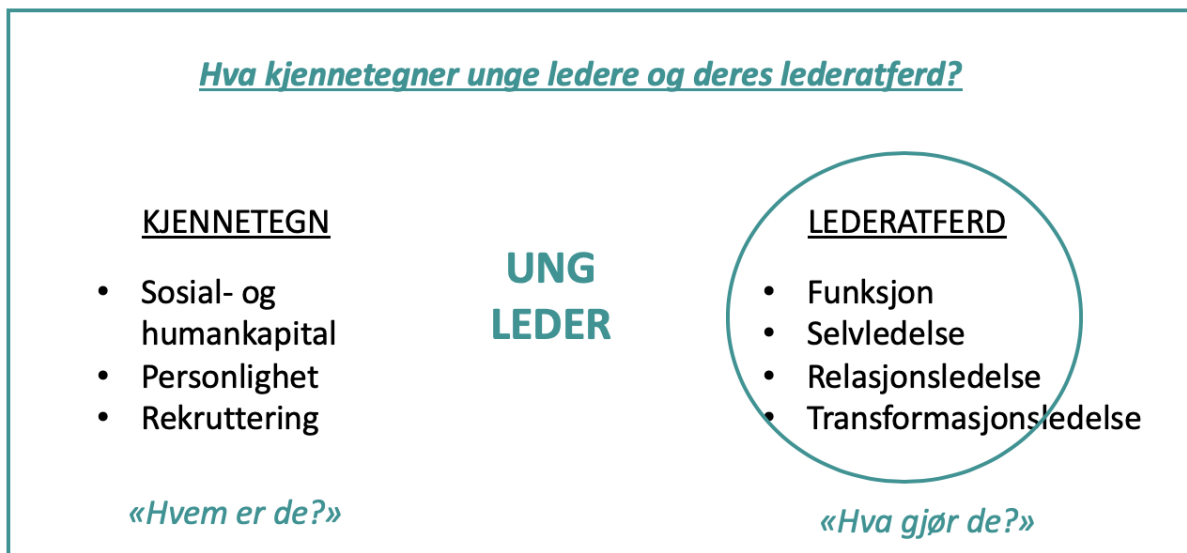
Både vår undersøkelse og annen forskning viser at personlighet er essensielt for en lederrolle. Våre respondenter sa selv at de er utadvendte og sosiale, noe som gav oss inntrykk av at de kunne knyttes til trekket ekstraversjon. Videre er flertallet av respondentene opptatt av å dempe konflikter og løse problemer som oppstår. Det å være strukturert, planlegge og ha kontroll er også viktig for flertallet av de unge lederne. Mange påpekte også at de har mye energi og høyt tempo, noe som fører til at de fort blir utålmodige. Samtidig fikk vi et inntrykk av at de var åpne for forandring.

Av testen fremkom det to personlighetstyper, konsul og forkjemper, noe som var morsomt og interessant. Både konsuler og forkjempere er sosiale skapninger, og ingen av disse personlighetstypene ønsker unødvendige konflikter. Videre fremkom det at alle er ekstroverte og prinsippfokuserte. Dette betyr at de er sosiale mennesker som tar følelsene sine med i beslutninger. Flertallet av respondentene var selvsikre, mens tre respondenter helte noe mer mot identiteten forsiktig.

Basert på funnene angående rekruttering kan det se ut til at flere av de unge kandidatene har skilt seg ut og fått nok tillit i organisasjonen for å innta lederstillingene. Vi kan se at det er ulike kriterier for å bli rekruttert til lederstilling på bakgrunn av bransjer. Noen måtte ha nettverk for å få stillingen, mens noen andre måtte ha en spesifikk utdanning for å få den. Vi har også fått et tydelig inntrykk av at flere av kandidatene har brukt deres potensiale og mulighet til å utvikle seg i rollen, for å gjøre opp for deres manglende erfaring. Utover dette kan vi ikke se noe tydelig mønster når det gjelder rekrutteringsprosessen av unge ledere, da alle ble rekruttert på forskjellige måter. Likevel påpekte respondentene at de ikke tror alder var av stor betydning.

4.2 Hva kjennetegner ung lederatferd?

I denne delen av analysen ser vi på hva som kjennetegner den unge lederatferden. Vi vil her fokusere på funksjon, selvledelse, relasjons- og transformasjonsledelse. De ulike måtene å lede på kan knyttes opp mot å *gjøre* fra den lærende lederskap sirkelen (Heggholmen, 2014, s.20).



Figur 10. *Lederatferd*. Egenprodusert illustrasjon.

4.2.1 Funksjon

Har unge ledere en bestemt lederfunksjon? Vi tar her utgangspunkt i den grunnleggende idéen fra teorien om at struktur og funksjon kan ha en mulig sammenheng (Grendstad & Strand, 1999).

Fire av respondentene (R1, R3, R6, R8) jobber i *ekspertorganisasjoner* (barnehage, konsulentfirma, idrettsforbund og anlegg), og hovedfunksjonen her er da *produsent*. R6 og R8 viser tydelige trekk i denne funksjonen da de sier at det viktigste i deres rolle er å oppnå gode resultater, og setter da opp strategier og planer for å nå målene. Til tross for organisasjonstypen, kan vi se at R1 og R3 har mer tydelig trekk av andre lederfunksjoner. Store deler av hverdagen til R1 går ut på å ha kontroll, planlegge og lage gode systemer. Hun er også nødt til å følge strenge krav og regler, og hovedfunksjonen hennes tyder mer mot *administrator*. Derimot fokuserer R3 mer på de menneskelige ressursene, og har en mer tydelig *integratorfunksjon* som fokuserer på å inspirere og skape god kultur (Strand, 2007, s.249-261).

Videre kan vi se at R2 og R5 jobber i *entreprenørorganisasjoner* (eiendom og servering), og hovedfunksjonen er *entreprenør*. R2 viser tydelige trekk i denne funksjonen da vedkommende er innovativ og kreativ, samtidig som hun ser på omgivelsene for å samhandle med dem. R5 viser derimot tydelige

tegn til lederfunksjonen *produsent*. Denne respondenten er opptatt av å produsere resultat og har fokus på å effektivisere arbeidet (Strand, 2007, s.249-261).

R4 jobber i en organisasjon med byråkratisk trekk (høyskole), hvor hovedfunksjonen er *administrator*. Denne respondenten viser tydelig trekk til denne funksjonen da personen har fokus på organisering og struktur, og forholder seg til krav og regler innenfor gitte rammer (Strand, 2007, s.249-261).

Den siste respondenten R7 jobber i en *gruppeorganisasjon* (studentting), og her er hovedfunksjonen *integrator*. Til tross for dette har denne respondenten like mye trekk fra funksjonen *administrator* som en *integrator*. R7 er opptatt av å handle korrekt i forhold til krav og regler, og er tydelig på at rutiner må følges. Samtidig er denne respondenten opptatt av å skape en god organisasjonskultur og dermed invitere til sosiale aktiviteter utenfor jobb, og hadde et stort fokus på å involvere menneskene i organisasjonen (Strand, 2007, s.249-261).

Over ser vi at funksjonen til fire av åtte respondenter påvirkes til en viss grad av organisasjonstypen de jobber i, mens hovedfunksjonen til de resterende respondentene ikke er i samsvar med organisasjonstypen deres. Likevel er det interessant å se at alle våre respondenter har kombinert funksjonen *integrator* med deres hovedfunksjon. Utover deres faste oppgaver har alle et stort fokus på de menneskelige ressursene i organisasjonen. De legger mye vekt på å bidra til deres utvikling, ta de med i beslutninger og få et godt kjennskap til hverandre fra dag én (Strand, 2007, s.249-261):

«Jeg klarer ikke den iskalde knallharde lederstilen, å bygge opp mennesker er veldig spennende» (R2)

«Jeg brenner for at medarbeiderne mine skal utvikle seg personlig og samhandle med hverandre» (R3)

Dette er veldig spennende sammenlignet med tidligere forskning gjennomført av AFF, hvor det fremkommer at unge ledere i gjennomsnitt skårer høyere på maktavstand og maskulinitet sammenlignet med eldre ledere (Rønning, 2012, s.2). På den andre siden mener Assessit at den beste måten en leder kan drepe motivasjonen til sine ansatte på, er å beordre hva de skal gjøre, gi detaljerte delmål og ikke vise tillit (Assessit a, u.å.). Våre funn stemmer overens med Assessit sine funn, da de hevder: «(...) unge ledere er interessert i andre, de støtter og bryr seg. De kombinerer også lederstøtte med det å gi medarbeiderne sine handlingsrom, selvstendighet og frihet» (Assessit a, u.å.).

4.2.2 Å lede seg selv

Hvordan leder unge ledere seg selv? Det var flere av respondentene som synes det var interessant at vi spurte om hvordan de leder seg selv. Måten R3 svarte på dette spørsmålet fant vi identifiserbart for alle respondentene: «Du må ha det gøy, og trene orkemuskelen - det er akkurat det selvledelse handler om» (R3).

Det fremkom at respondentene til tider har erfart lederrollen som utfordrende og at det er en bratt læringskurve: «Det kan være knalltøft og det er ingen dans på roser. Likevel er det bare å hoppe i det, og samtidig ta vare på seg selv. Å lede mennesker er ikke enkelt, for det er så mange typer mennesker» (R2). De unge lederne har mye på agendaen og føler at de pusher seg selv, de har en sterk indre driver og legger mye av sjelen sin i arbeidet. Disse funnene viser at det er rimelig å anta at respondentene ser viktigheten av å ta lærdom av de vanskelige oppgavene (Eriksen, Gad, Martinsen & Thompson, 2003, s.87). Vinneren av *Årets Unge Ledere 2018*, Jacob Vårdal, sa også at møte med lederrollen i ung alder kan være skremmende, men tipset også om å bare hoppe i det (Personalhuset & Otiga Group, 2019, 17:12).

Videre er et viktig funn at respondentene fokuserer på å ta vare på seg selv og hele tiden ha overskudd. Vi ser dermed at de bruker *atferdsstrategier* i høy grad, da de har selvdisiplin og gjør viktige prioriteringer for seg selv i sin arbeidsdag (Eriksen, Gad, Martinsen, & Thompson, 2003, s.88):

«Man kan ikke drive et sånt hardkjør uten å ta vare på seg selv, derfor trener jeg og spiser noenlunde sunt, samtidig som jeg er tro til mine prioriteringer» (R3)

«Du kan jobbe døgnet rundt uten å komme til endes, og da er det viktig å ta vare på seg selv, hvis ikke hadde det fort gått galt. Det er derfor viktig å sette jobben til side og si, nei nå er det helg, jeg tar opp tråden igjen på mandag» (R4)

«Man må tørre å ta et steg tilbake, ta en liten løpetur for deg selv eller snakke med en venninne på telefonen for å gjøre noe som gir deg energipåfyll i en ellers stressa hverdag» (R6)

Vi tolker følgelig at de unge lederne er tro mot sine verdier og i stand til å tre ut av boksen for å observere seg selv, noe som ser ut til at de da befinner seg i å være i den lærende lederskapskirkelen. Dette gir dem ny energi og forbereder dem til å foreta en ny verdiavklaring (Eriksen, Gad, Martinsen, & Thompson, 2003, s.88; Heggholmen, 2014, s.20). Engesæth sier: «Det er ikke sikkert at det å sende e-poster ved midnatt gjør deg til en bedre eller mer effektiv leder». Han sier videre at det er tøffe valg og man må prioritere hardt, noe som samsvarer med viktigheten av selvledelse (Folkestad, 2018). Likevel ser vi at graden av selvledelse kommer an på respondentenes stilling og varigheten av den. Spesielt en av respondentene (R7) påpekte at han ikke fokuserer på selvledelse, da stillingens varighet

kun var et år: «Jeg tror at dersom man skulle gjort dette i lenger enn 1 år måtte man vært enda mer bevisst på dette, for ellers møter man fort veggen».

Flere av respondentene ble plaget av dysfunksjonelle tanker i startfasen av lederrollen, noe som ofte er tilfelle i møte med noe nytt (Eriksen, Gad, Martinsen & Thompson, 2003, s.88): «Jeg følte meg ikke klar for intervju engang» (R1), «Jeg føler noen ganger jeg ble leder litt for tidlig, at jeg skulle hatt en annen stilling i 1-2 år til» (R8). Dette viser at noen respondenter følte på usikkerhet på grunn av manglende erfaring. Likevel påpekte respondentene viktigheten av å gjøre det om til noe positivt. Dette henger sammen med *kognitive strategier*, da det kan bidra til etablering av effektive tanke-mønstre (Habbestad, 2014, s.18):

«Det er dager hvor ting er helt jævlig urettferdig, og ting bare er kjipt, her kunne jeg bare valgt å gi opp og tenke dette gidder jeg ikke utsette meg for igjen, men da må jeg bare vende om tankene og se fremover» (R3).

Et annet viktig funn er at flere av respondentene er opptatte av kontinuerlig utvikling, og det kan derfor tenkes at unge ledere er bevisste på samfunnets endringer og vil følge disse. Dette er i samsvar med *å lære*, da de hele tiden vil forbedre seg ved å reflektere, få tilbakemeldinger eller påfyll av kunnskap i form av videreutdanning eller kurs (Heggholmen, 2014, s.20-21). Flertallet av respondentene poengterte spesielt dette med utdanning og det å være i kontinuerlig utvikling:

«Jeg brenner for kontinuerlig forbedring, tenk om alle kunne gjort ting litt bedre hver dag, tenk så utrolig mye mer verdiskapende samfunnet hadde vært da» (R3)

«Videre utdanning er jeg veldig opptatt av, og det er noe jeg tenker jeg vil fortsette med hele tiden og stadig liksom være i utvikling» (R6)

Respondentene befinner seg her i *å lære* i den lærende lederskaps sirkelen, da de har ønske om å ta videre kurs for å nå egne mål og drive et effektivt lederskap (Heggholmen, 2014, s.20). Dette underbygges av *Assessits tendensrapport for 2016* hvor det kom frem at de unge lederne mener muligheten for videreutvikling og kompetansebygging er det viktigste (Andersson, 2016). I tillegg hevder Assessit at man kommer veldig langt dersom man lar menneskene i organisasjonen få bruke og videreutvikle styrkene sine best mulig (Assessit a, u.å.).

4.2.3 Å lede medarbeidere

Hvordan skaper unge ledere relasjoner med sine medarbeidere? Det fremkom at alle våre respondenter fokuserer på relasjonene rundt seg, både med medarbeidere, familie og venner: «Bruker ofte tid i oppstart med nye kollegaer for å utveksle behov og forventninger til hverandre»

(R1), «Nære venner og familie er veldig viktig for meg» (R6). I samsvar med teorien kan det tenkes at respondentene er høyproduktive, da undersøkelser tyder på at dette er karakteristisk for menneskeorienterte ledere fremfor de produksjonsorienterte (Spurkeland, 2009, s.38-39).

Alle respondentene er opptatt av å bli kjent med sine ansatte og skape et godt og trygt miljø på arbeidsplassen. Det ble pekt på at relasjoner henger sammen med prestasjoner, og at det derfor er viktig å bli kjent med medarbeiderne sine på et personlig plan:

«Jeg er utrolig stolt over alle mine medarbeidere, og er veldig personlig engasjert i dem. Jeg tror de oppfatter meg som en som bryr seg» (R3)

«Har du noe som foregår på hjemmebane som drar mye krefter, så er det vanskelig å prestere. De skal være trygge på meg og tørre å komme å snakke med meg hva enn det er. Det er kjempeviktig.» (R6)

Det viser at de unge lederne har en genuin interesse for sine medarbeidere (Spurkeland, 2009, s.19) og dette kan kobles opp mot viktigheten av å bygge tillit med sine medarbeidere. R2 la spesielt vekt på verdien av dette: «Tilliten og gjensidig respekt er enormt viktig». AFFs undersøkelse på ledere viser at norske ledere generelt beskriver sitt forhold til medarbeiderne som godt, hvor omtrent 90 % svarte godt eller meget godt (Rønning, 2012, s.3). I tillegg kjennetegnes kandidatene i *Årets Unge Ledere 2018* ved at «(...) de klarer å ha gode relasjoner til sine medarbeidere, gir nødvendig lederstøtte og samtidig handlingsrom» (Assessit b, u.å.).

Noen av respondentene er personlig engasjert i sine medarbeidere. De ønsker å gi utfordringer og sørge for kontinuerlig utvikling, noe som viser at de er bevisste på å tilrettelegge for læring og vekst blant sine ansatte (Spurkeland, 2009, s.17): «Det å få de til å samhandle på en god måte og samtidig føle at de får utviklet seg personlig. Dette brenner jeg veldig for og tror det er fremtidens modell» (R3). Organisasjonsforskning peker også på at det er viktig å støtte kunnskapsutvikling fremfor å kontrollere den, og her spiller ledelse en viktig rolle (Hetland, 2008). Det var også flere av respondentene som bemerket seg at det er viktig å delegere oppgaver riktig og la medarbeiderne komme med ønsker og innspill: «Prøver å la de gjøre de arbeidsoppgavene de ønsker å gjøre. Se om det fungerer eller ikke, og deretter gjøre endringer eller rette på dem» (R8).

Et av våre mest interessante funn når det gjelder relasjon, var respondentenes ønske om å være venn med de ansatte, og samtidig ha en tydelig lederrolle. Å finne balansen viste seg å være en utfordring for flere av respondentene:

«Jeg vil også være en del av gjengen, haha» (R3)

«Det er jo den derre balansen. Det funker ikke så godt å være på linje, liksom være kompisen, når du skal være leder. Også nytter det ikke bare være den derre som du ser en gang i måneden og som kommer med de upopulære beslutningene» (R4)

«Det er ikke alltid like lett å være sjefen til noen dagen etter man har tatt noen øl på byen sammen som kompiser» (R5).

Viktigheten av å skille mellom private og profesjonelle relasjoner kom også frem i en studie på unge ledere utført av Cecilia Åkerblom, da man som leder har krav til sine ansatte på en måte som man ikke har til sine venner (Åkerblom, 2011, s.115).

Noen av respondentene la et spesielt fokus på dette med samarbeid og team: «Vi har ingen individuell bonus lenger, alt er felles. Vi har skapt et fellesskap. Medarbeidertilfredsheten er der, alle føler de er på et vinnerlag og det gir en enorm motivasjon» (R3), «Jeg er veldig glad i å jobbe i team» (R6). Dette er uttalelser som tyder på relasjonsledelse, hvor respondentene fokuserer på å prestere som et lag fremfor enkeltprestasjoner, samtidig som de fokuserer på å skape indre motivasjon hos sine medarbeidere (Spurkeland, 2009, s.42; Deci & Ryan, 1985).

R5 nevnte imidlertid at vedkommende syntes det var krevende å bygge gode relasjoner i starten, og dette skyldes i stor grad liten interesse fra medarbeiderne. Derfor måtte denne respondenten fokusere på ekstra tiltak for å få til gode relasjoner med sine medarbeidere, noe han klarte til slutt. Denne utfordringen kan ha en sammenheng med tilliten innad i organisasjonen. I sammenheng med teorien sies det at en forutsetning for gode relasjoner er tillit, og det kan dermed tenkes at R5 ikke hadde dette fra sine medarbeidere i starten av arbeidsforholdet (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s.260, 263).

I tillegg mente flere av respondentene at en utfordring ved å skape relasjoner er å tilpasse seg alle de ulike personlighetstypene i bedriften. Spesielt kom det frem at mange har møtt på problemer i ulik grad i forhold til de eldre og tydelig etablerte:

«Jeg har vært igjennom noen fighter med ledere som har vært eldre enn meg og som rett og slett var skikkelig dårlig» (R2)

«Jeg synes det er vanskeligst å forholde meg til de på samme nivå som meg og de som er eldre. De ser på meg som en ressurs samtidig som en trussel, og det er her det krasjer. Også noen av mine medarbeidere taklet ikke å bli ledet av en som var 10 år yngre» (R3)

«Vanskelig å bestemme over folk som er 50» (R8)

Disse utfordringene kan igjen være et resultat av manglende tillit innad i organisasjonen, noe som kan resultere i manglende motivasjon hos medarbeiderne (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s.260,

263; Heggholmen, 2014, s.79). Utover dette var det også noen av de andre respondentene som kunne tenke seg til at slike problemer kunne oppstå, men det var likevel kun tanker, og ikke erfaringer. Videre kom det frem at flertallet var bevisste på at de måtte trå varsomt for å ikke tråkke noen på tærne, igjen spesielt ved de eldre og mer etablerte medarbeiderne. Det er derfor viktig for de unge lederne å være ydmyke ved oppbygging av relasjoner, noe som samsvarer med det som ble sagt i en podcast om *Årets Unge Ledere* (Personalhuset & Otiga Group, 2019, 16:19). Dette for å vise at de ser verdien i medarbeiderne sitt arbeid og ikke er ute etter å ta noen sin plass: «Man kan komme inn med litt ungt blod, så lenge man kommer inn på den rette måten og ikke tråkker noen på tærne. Det er viktig å ikke komme fykende fra skolebenken og tro man er verdensmester» (R2). Det er dermed naturlig å anta at å vie tid til å etablere tillit i startfasen av lederrollen er nødvendig for å kunne oppnå gode relasjoner, noe som samsvarer med teorien (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s.260, 263).

På bakgrunn av de ovennevnte funnene, fremkommer det tydelig at lederne har et fokus på å skape indre motivasjon hos medarbeiderne. Vi har ikke data fra medarbeiderne og kan derfor ikke vite om de blir motivert av ytre motivasjon. Dersom funnene våre stemmer med deres motivasjon, vil behovet for ytre motivasjon antageligvis reduseres (Deci & Ryan, 1985; Deci, Koestner & Ryan, 1999).

4.2.4 Å lede endring

Hvordan leder unge ledere endring? Et klart funn var at alle respondentene var endringsvillige:

«Det er et samfunn i endring og ulike behov... Da er det vi unge som må komme inn med nytt syn og ny motivasjon til å kunne endre» (R1)

«Kanskje det nå er litt tiden for unge ledere, siden vi kanskje henger litt med i tiden og er mer oppdaterte på for eksempel digitalisering» (R2)

«Jeg sier at jeg er en endringsleder, men så vil noen kanskje si at det ikke går an å si lenger, for alt er jo i endring» (R3)

Respondentene mener fordelene ved å være ung i rollen er at man ser nytt på ting, har ny energi og kunnskap, og ser andre løsninger som bryter med gamle systemer. De understreker at yngre ledere er mer åpne for endring enn eldre, og Hilde Hetland (2008) og Rudi Kirkhaug (2017, s.13) hevder at et slikt fokus er nødvendig som følge av endringer i omgivelsene og nye trender i samfunnet. Vårt funn er kanskje ikke så overraskende da man ofte har sett at det er yngre ledere som har stått bak flere store endringer, mens eldre har stått for kontinuitet og bevaring av det gamle (Folkestad, 2018). Det kan se ut til at endringer derfor faller naturlig for dem, og er en naturlig del av deres ledelse.

Videre sa syv av åtte respondenter at de ønsker å få med seg sine ansatte, noe vi anser å være det største funnet når det gjelder endring. Vi har likevel fått et inntrykk av at R2 også ønsker dette, men hun nevnte det ikke i sammenheng med våre spørsmål om endring. Respondentene benyttet seg av ulike måter for å få til dette. Noen fokuserte på å kommunisere, andre i større grad på å utfordre dem til nye ideer, mens noen kombinerte ulike strategier. Vi ser dermed sammenhenger mellom hvordan respondentene leder endringer og de fire ulike faktorene i transformasjonsledelse, noe vi analyserer nærmere nedenfor.

God kommunikasjon er en av måtene respondentene får med seg sine ansatte. Fem respondenter (R4, R5, R6, R7, R8) argumenterer for viktigheten av å kommunisere *hvorfor* en endring er nødvendig, og hva den vil føre til. Dette begrunner de med at deres ansatte har behov for å forstå endringen, før de er positive til den: «Noe av det viktigste er å være veldig tydelig på hvorfor vi gjør de endringene vi gjør, og virkelig få de til å forstå hvorfor man tar de valgene man tar» (R6), «Du kan ikke gjøre en endring for endringens skyld, du må forklare hvorfor og årsaken til det» (R7). R5 og R8 trakk frem at de benytter en slik kommunikasjon for at deres ansatte skal føle seg betydningsfulle i rollen, og tilhørighet til endringen. I tillegg er R3 opptatt av at kommunikasjonen skal skje på en entusiastisk måte når hun leder endringer: «Jeg forteller mine medarbeidere at vi kan bli best i verden på noe» (R3). De ovennevnte funnene viser at respondentene benytter *inspirerende motivasjon* ved kommunikasjon, som trolig kan bidra til mer selvsikre medarbeidere (Glasø & Thompson, 2013, s.25-26). Vinneren av *Årets Unge Ledere 2018* legger også vekt på viktigheten av å god kommunikasjon i endringsprosesser (Personalhuset & Otiga Group, 2019, 38:30).

Videre fokuserer fire respondenter (R1, R3, R4, R7) på å involvere og utfordre sine ansatte:

«Jeg ønsker at mine ansatte skal komme med alternative løsninger, utfordrer de litt på det»
(R1)

«Det var mye som ikke fungerte og det var behov for endring. Jeg har tro på mine medarbeidere og ønsket at prosjektet skulle være medarbeiderdrevet, jeg lot de derfor arbeide med prosjektet uten min innflytelse» (R3)

«Det er viktig å gi medarbeiderne tid og rom for å få lov til å være med å drøfte» (R4)

Vi ser her at respondentene fremmer nytenking og kreativitet hos medarbeiderne, og bruker derfor *intellektuell stimulering* ved sin ledelse (Glasø & Thompson, 2013, s.27). R2 og R5 benytter seg også av denne faktoren, da de ble ansatt for å gjøre en endring og valgte å stille spørsmål til gamle måter å løse ting på. Det kan tenkes at det har hatt en positiv innflytelse på deres medarbeidere og inspirerer de til å gjøre det samme (Glasø & Thompson, 2013, s.27).

Vi kan også se at halvparten av respondentene (R1, R4, R7, R8) er opptatt av å lytte og få tilbakemeldinger fra sine ansatte:

«Vil gjerne ha tilbakemeldinger fra mine ansatte, bruker det spesielt i forhold til veiledning. Jeg synes det er viktig å evaluere en endring i ettertid, da man lærer mye av å bruke tid på det» (R1)

«Jeg tar hensyn til folk sine meninger» (R4)

«Jeg rådfører meg med alle før jeg presenterer et forslag» (R7)

Her tar respondentene i bruk toveiskommunikasjon, og tar hensyn til individuelle behov og bryr seg om de ansattes meninger. På denne måten tilrettelegger respondentene for personlig vekst, og våre funn kan kobles opp mot faktoren *individuell støtte* (Glasø & Thompson, 2013, s.28).

Når det gjelder å lede endringer var det ingen av våre respondenter som tydelig nevnte viktigheten av egne handlinger og atferd. Likevel var helhetsinntrykket etter intervjuene at alle respondentene passer innenfor faktoren *idealisert innflytelse*. R1 og R5 var spesielt opptatt av å fokusere på organisasjonens beste, fremfor egne interesser: «Viktig å være positiv til nye endringer. Og å tenke barna først, og ikke seg selv og hva man er vant til» (R1), «Jeg er ofte den første som kommer på jobb og den siste som går» (R5). Med disse funnene fremkommer det at respondentene ønsker det beste for organisasjonen, og vil gå foran som gode eksempler (Glasø & Thompson, 2013, s.26). På den andre siden fremkommer det av AFF sin undersøkelse at flere unge ledere sammenlignet med eldre, sier seg enig i at de tar mer hensyn til egen karriere fremfor virksomhetens behov (Rønning, 2012, s.5). Det kan da stilles spørsmål om våre respondenter egentlig fokuserer på organisasjonen som helhet, eller om det er slik de ønsker å fremstå.

En mulighet som noen av respondentene merket seg i endringsprosessen, var at de ledet flinke og endringsvillige folk, noe som gjorde prosessen litt enklere. Dette minsket behovet for autoritær ledelse, og lederen kunne da bruke tid på andre ting og se fremover. Imidlertid nevnte flere at endringsprosesser ofte tar lenger tid når man skal involvere alle parter. Her ble det sagt at dette kan utfordre tålmodigheten deres og gå utover andre arbeidsoppgaver. I tillegg opplevde noen av respondentene medarbeidere som følte seg truet av endringen, og andre opplevde ansatte som ikke var endringsvillige. Til tross for dette ble det sagt at de fleste ansatte var positive til endringen når de så en forbedret situasjon. Alt i alt er det interessant at de aller fleste respondentene har positive erfaringer med endring, og funnene tyder på at de inspirerer medarbeiderne til engasjement innad i organisasjonen (Kaufmann, 2009, s.263).

4.2.5 Oppsummering

Funn fra undersøkelsen viser at man ikke alltid kan forutsi lederfunksjonen ut ifra organisasjonsstrukturen, og det kan være flere faktorer som spiller inn. Felles for alle respondentene er deres fokus på de menneskelige ressursene, det å skape en god kultur og et godt arbeidsmiljø, noe som kjennetegner en integrator. Vi kan dermed si at våre respondenter kombinerer sin lederfunksjon med dette trekket.

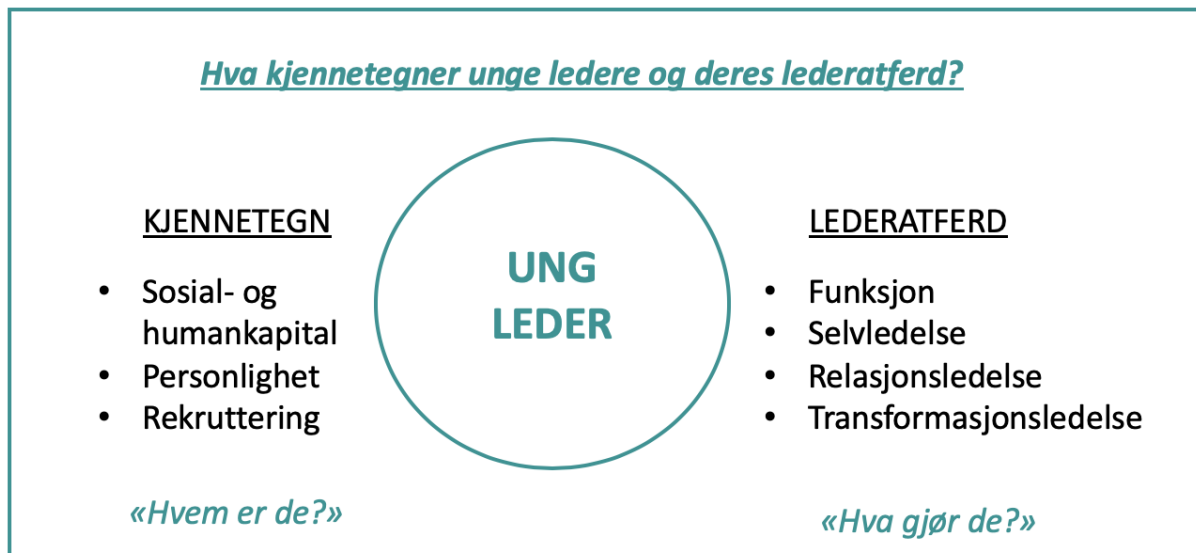
Vi fikk et inntrykk av at alle respondentene fokuserer på å lede seg selv og ser viktigheten av det, men vi så at dette fokuset varierte på bakgrunn av bransje og varighet i rollen. Felles for respondentene var at de er opptatt av å ta vare på seg selv og prioritere riktig, samtidig som de har et fokus på kontinuerlig utvikling i form av utdanning, kurs og annet. Atferdsstrategier kommer derfor tydelig frem.

Alle respondentene synes å ha et stort fokus på relasjoner både på og utenfor jobb. De er opptatt av å bli godt kjent med sine medarbeidere, for å skape et trygt miljø og tillit innad i organisasjonen. Noen fokuserer i større grad på å bli kjent på et mer personlig plan. En utfordring var da å kombinere kompisrollen med lederrollen, og det fremkom ulike personlighetstyper og forventninger hos de ansatte. Noen av respondentene er mer opptatt av å jobbe som et team og mot et felles mål, og flere fokuserer også på viktigheten av å utvikle og utfordre sine medarbeidere.

Få respondenter har møtt motstand i endringsprosesser, og vi ser at alle respondentene er endringsvillige. De mener at det å være ung leder er en fordel i forhold til endring. Viktigheten av å få med seg de ansatte var felles her, og dette løser respondentene på ulike måter. Noen fokuserer på å kommunisere, andre på å involvere og utfordre, og noen er opptatt av å ta hensyn til behov og forskjeller.

5. Drøfting og konklusjon

I denne delen av oppgaven vil vi trekke ut funn vi anser som viktigst, og se de i sammenheng med hverandre. Vi vil først besvare vår problemstilling, før vi deretter vil benytte oss av våre delproblemstillinger for å underbygge vår konklusjon.



Figur 11. *Unge ledere*. Egenprodusert illustrasjon.

Hva kjennetegner unge ledere, og hvordan leder de? Det kan tyde på at det finnes kjennetegn på unge ledere, da våre hovedfunn samsvarer med det som kjennetegner kandidatene i *Årets Unge Ledere*. Vår forskning indikerer at den største fellesnevneren for unge ledere omhandler mellom-menneskelige faktorer. Vi ser at alderen nødvendigvis ikke er avgjørende for hvorfor man blir rekruttert eller hvordan man leder, men at personlighet spiller en større rolle. Undersøkelsen synes å vise sammenhenger mellom alle våre forskningsområder. Respondentenes sosial- og humankapital, samt personlighet har satt sitt preg for hvordan de leder sine medarbeidere. De unge lederne er ekstroverte mennesker med fokus på lagånd, noe vi ser tydelig i deres lederatferd. Likevel kan vi undre over deres enorme fokus på relasjoner til sine medarbeidere i kombinasjon med deres høye tempo og utålmodighet, da dette kan anses som to motpoler. Har de unge lederne *egentlig* tid til å skape disse relasjonene? Eller er det bare slik de ønsker å fremstå? Det siste spørsmålet er interessant og kan stilles gjennom hele oppgaven, og kanskje oppgaven hadde fått et annet utfall dersom vi hadde intervjuet medarbeiderne i tillegg.

Hva kjennetegner unge ledere? Personlighet har fremkommet som en viktig faktor når det gjelder ledelse, og sosial- og humankapital har vært med på å forme den. Alle respondentene har søsken og alltid vært nødt til å samhandle med andre mennesker, noe som førte til at de har fått samspills-erfaringer allerede i tidlig alder. Det er derfor ikke så overraskende at de fremkommer som ekstroverte i personlighetstesten, da det å samspille med andre kan anses som deres behov. De er sosiale mennesker med et kontinuerlig ønske om å få et bredere nettverk, og dette kan sees i sammenheng med at det ansvaret de har tatt fra tidlig alder har falt naturlig for dem. Videre resulterte det i tidlig ledererfaringer som kan betraktes som en mer ubevisst økning av humankapital. I tillegg fremkom det at de fleste av våre respondenter er selvsikre og dette kan vi igjen se i sammenheng med deres tidligere erfaringer som kunne øke deres tro på seg selv. Dette underbygges av at våre «forsiktige» respondenter ikke viste engasjement før i voksen alder, og dermed kan ha svakere humankapital grunnet mindre ledererfaring i forhold til «selvsikre» respondenter. Uavhengig av selvsikkerhet, har alle våre respondenter sagt at de drives av store ambisjoner, og dette kan være resultat av et trygt grunnlag i form av sterk sosial- og humankapital. Det ser ut til at store ambisjoner også kan gi utslag i utålmodighet hos våre respondenter, men sterk sosial- og humankapital kan tenkes å ha bidratt til at både «forsiktige» og «selvsikre» respondenter har blitt ledere. Det fremkom at alle våre respondenter er følelsesmennesker, noe som igjen kan skyldes deres behov for å være sammen med andre og følgelig føre til at de er opptatt av relasjoner og følelser. Både personlighetstypene konsul og forkjempere, samt våre funn fra intervjuene, bringer frem de ovennevnte trekkene som er felles for alle respondentene. Kanskje det er nettopp denne miksen av egenskaper som kan kjennetegne unge ledere?

Hva kjennetegner ung lederatferd? Etter å ha sett på ledelse på fire ulike områder ser vi at et mellommenneskelig fokus er gjennomgående i alle ledelsesscenarioene. Våre respondenter sin lederatferd kjennetegnes av deres store fokus på relasjoner i organisasjonen, medarbeiderne og teamfølelse. Det er dermed naturlig at alle kombinerer deres hovedfunksjon med intergratortrekket. Vi ser at relasjonsledelse brukes flittig blant våre respondenter, noe som igjen underbygger deres fokus på medarbeiderne og fellesskap. I tillegg, når de skulle lede endring, brukte de forskjellige strategier, noe som forklares av ulike bransjer og deres forventninger. Likevel var medarbeiderne det største fokuset, da de la spesielt vekt på å få de ansatte med på endringene og viste hensyn til deres ulike behov. Derfor var de opptatt av kommunikasjon med sine ansatte, både for å skape en følelse av fellesskap, men også for å dempe usikkerhet. Det fremkom at de unge lederne har mange baller i luften, og de er klar over at dette kan gi negative konsekvenser hvis de ikke tar vare på seg selv. Det er her interessant å trekke inn selvledelse, hvor respondentene viser evne til å se seg selv utenfra. Det kan tenkes at de tar bedre vare på sine ansatte når de samtidig har et fokus på å lede og ta vare på

seg selv, da det er naturlig å anslå at en utbrent leder ikke vil kunne ha et like effektivt og bra lederskap. På grunnlag av de ovennevnte funnene kan det se ut til at unge ledere fokuserer på relasjoner med sine medarbeidere, og de ønsker å oppnå resultater i fellesskap. Dette er interessant med tanke på at flere trender peker på at norsk ledelse i dag går i en mer autoritær retning, mens våre funn går i motsatt retning. Vi har likevel ikke tilstrekkelig grunnlag til å konkludere med at unge ledere strider imot den norske trenden, men vi ser et tydelig motargument mot annen forskning.

Det har vært spennende og lærerikt å få snakke med våre respondenter, og virkelig undersøke fenomenet unge ledere. Som tidligere nevnt er våre funn basert på et utvalg av åtte personer, hvilket betyr at våre funn ikke kan være allment gyldige. Med tanke på at vi ikke har intervjuet «eldre» ledere, kan vi heller ikke fastslå at dette er funn som utelukkende gjelder unge ledere. Vi håper uansett oppgaven kan støtte opp eventuell videre forskning på fenomenet, og muligens inspirere yngre mennesker til å bli ledere i ung alder, eller arbeidsgivere til å satse på unge ledere. Som nevnt underveis i oppgaven så handler det om å bare hoppe i det, både for de unge menneskene, men også arbeidsgivere.

Forslag til videre forskning

Etter å ha skrevet denne oppgaven sitter vi igjen med flere idéer til videre forskning. For det første kunne det vært interessant å inkludere medarbeiderne i forskningen. Vi hadde da fått et mer objektivt syn på de unge lederne. Det hadde også vært interessant å undersøke om personligheten til en ung leder endrer seg gjennom tid og erfaring. Det kunne da gitt kunnskap om hvordan sosial- og human-kapital, samt selvledelse påvirker lederens oppfatning av sin lederrolle. Et annet forslag kunne være å sammenligne eldre- og yngre ledere. På den måten vil man kunne se om kjennetegn hos yngre ledere også er gjeldende for de eldre, og motsatt. Det kunne da vært spennende å for eksempel undersøke spørsmålet: *I hvilken grad er det likheter mellom eldre og yngre ledere?*

6. Litteraturliste

16Personalities a (u.å.). *Why are some people happier, more confident, and more successful than others?* Hentet fra <https://www.16personalities.com/academy/consul>

16Personalities b (u.å.). *Why are some people happier, more confident, and more successful than others?* Hentet fra <https://www.16personalities.com/academy/campaigner>

16Personalities c (u.å.). *Our framework.* Hentet fra <https://www.16personalities.com/articles/our-theory>

16Personalities d (u.å.). *Reliability and validity.* Hentet fra <https://www.16personalities.com/articles/reliability-and-validity>

16Personalities e (u.å.). *Personality Types.* Hentet fra <https://www.16personalities.com/personality-types>

Akselsen, L. K. B. (2007). *Hvordan påvirker humankapital økonomisk vekst?: en teoretisk og empirisk analyse* (Master's thesis, Universitetet i Tromsø). Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1334/thesis.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Andersson, B. (2016, 30.september). Tøff start på lederkarrieren. *Ukeavisen Ledelse*. Hentet fra <https://assessit.no/wp-content/uploads/2016/09/UL-30-sept.pdf>

Assessit a (u.å.). *Dette kjennetegner de beste unge lederne.* Hentet fra <https://assessit.no/beste-unge-lederne/>

Assessit b (u.å.). *Årets Unge Ledere 2018.* Hentet fra <https://assessit.no/aul/>

Bendiksen, A. B., Haugen, T., Lie, B. M., & Ødegård, A. K. S. (2013). *Hvordan oppleves utøvd ledelse?*

Boateng, S. K. (2005, 27.september). Flere tar utdanning- og stadig lengre. *Statistisk sentralbyrå*. Hentet fra <https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/flere-tar-utdanning-og-stadig-lengre>

Brovold, B. K., & Farstad, I. (2017). *Kvinne og toppleder: Bevisst karrierevalg, eller tilfeldig?* (Master's thesis, NTNU).

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980.

Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43

DNV GL. (u.å.). Testsertifisering. Hentet fra <https://www.dnvgl.no/services/testsertifisering-52540>

Egerdal, Å. (2017). *HR-boka*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Einarsen, S., Martinsen, Ø.L. & Skogstad, A., (2017). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Endresen, A., & Moe, S. (2012). Arbeidsmiljøet blant NAV-ansatte sett i et sosial kapitalperspektiv. *Søkelys på arbeidslivet*, 29(01-02), 3-20.

Eriksen, T., Gad, T., Martinsen, Ø., & Thompson, G. (2003). *Selvledelse : Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Folkestad, S. (2018, 24.april). Vanskelig møte med lederrollen. *NHH Bulletin*. Hentet fra <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2018/april/smertefullt-mote-med-lederrollen/>

Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Glasø, L., & Thompson, G. (2018). *Selvledelse : Teori, forskning og praksis* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal.

Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Gleeson, B. (2015, 3.februar). 5 Habits You Can Learn From Young Leaders. *Forbes*. Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2015/02/03/5-habits-you-can-learn-from-young-leaders/#2e7bef474eeb>

Grendstad, & Strand. (1999). Organizational types and leadership roles. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 385-403.

Habbestad, H. K. (2014). Bacheloroppgave. *Selvledelse: En litteraturstudiet innen selvledelse*. Elverum: Høgskolen i Hedmark. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/196659/habbestad.pdf?sequence>

Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. TIDSSKRIFT-NORSK PSYKOLOGFORENING, 45(3), 265. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2009). *Hjelper til Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Kennair, L., & Hagen, R. (2015). *Personlighetspsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, May 1991, 5, 48-61. Hentet fra <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Kirkpatrick-Traits.pdf>

Lederne (2019, 02.april). *Tøffere tone på arbeidsplasser*. Hentet fra <https://lederne.no/nyheter/toffere-tone-pa-norske-arbeidsplasser/>

Neck, C., & Manz, C. (2013). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (6th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.

Pettersen, I. (2018, 9.august). Kommentar: Hvorfor velge unge ledere? E24. Hentet fra <https://e24.no/kommentarer/digitalisering/kommentar-hvorfor-velge-unge-ledere/24411068>

Putnam, R. D. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *PS: Political science & politics*, 28(4), 664-683.

Personalhuset & Otiga Group (2019, 8. februar). *Årets Unge Ledere* [Personalhuset]. Hentet fra <https://www.personalhuset.no/podcast>

Rønning, R. (2012). *Notat om unge ledere 010912 til AFFs Fagkonferanse 04.09.12*. Upublisert manuskript. Norges Handelshøyskole.

Sjøberg, J. (2014, 22.november). De ble ledere før de fylte 25. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/6nezQ/De-ble-ledere-for-de-fylte-25>

Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Wilde, D. J. (2011). *Jung's personality theory quantified*. New York: Springer. Hentet fra https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-0-85729-100-4_1#Sec3

Woolcock, M. (2001). The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *Canadian journal of policy research*, 2(1), 11-17.

Wærp, I. (2011, 15. oktober). Unge ledere er for umodne. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/gEzqJ/--Unge-ledere-er-for-umodne>

Øvermo, M. (2017, 12. januar). «La omstilling ikke bare være vår strategi, men vår kultur!». *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/lla-omstilling-ikke-bare-vaere-vaar-strategi-men-vaar-kulturr.5945893-311239.html>

Åkerblom, C. (2011). *Ledarskap, Makt och Känsla: En narrativ studie av unga ledare* (Doctoral dissertation, KTH Royal Institute of Technology).

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informert samtykke

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Hovedproblemstilling:

Hva kjennetegner unge ledere, og hvordan leder de?

Delproblemstilling I:

Hva kjennetegner unge ledere?

1. Hva er din alder, og i hvilken alder ble du leder?
2. Hvordan vil du beskrive deg selv som person?
3. Hvilken bedrift jobber du i?
4. Kan du beskrive prosessen som har ført deg inn i lederstillingen din?

Delproblemstilling II:

Hva kjennetegner ung lederatferd?

5. Hva går lederrollen din ut på?
6. Hvordan leder du deg selv?
7. Hvordan skaper du relasjoner til dine medarbeidere?
8. Hvilke utfordringer og muligheter er det ved å lede medarbeiderne?
9. Hvordan leder du endringer?

Egne tanker/ mer å tilføye

10. Hvilke muligheter/ fordeler kan det ha å være ung i lederrollen?
11. I hvilken grad mener du det er forskjell på ledere ut fra alder?
12. Er det noe annet du ønsker å utdype eller fortelle om? / noen erfaringer du har som du synes er viktig å få frem som ung leder?

Vedlegg 2 – Informert samtykke

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT

“Unge ledere”

Formål

Dette er en forespørsel til deg om å delta i vår forskningsstudie. Vi er fire jenter som skriver bacheloroppgave ved Høgskulen på Vestlandet og ønsker å fordype oss i temaet unge ledere. I oppgaven vil vi analysere problemstillingen: *Hvilke faktorer kjennetegner unge ledere, og hvilke muligheter og utfordringer kan de møte på?* Vi vil derfor undersøke dette nærmere ved å se på erfaringer, synspunkter og meninger fra andre unge ledere. Grunnet dette ønsker vi å intervju nettopp deg som er ung leder.

Hva innebærer studien?

Vi vil gjennomføre et dybdeintervju, hvor lydopptak vil bli tatt i bruk. I tillegg vil vi gjennomføre en digital personlighetstest (Myers-Briggs Type Indicator). Dersom situasjonen tilsier det, vil vi benytte oss av Skype som et verktøy.

Mulige fordeler og ulemper

Det er usikkert om studien vil medføre noen fordeler, ulemper eller ubehag.

Hva skjer med testen og informasjonen om deg?

Prøvene tatt av deg og informasjonen som registreres om deg skal kun brukes slik som beskrevet i hensikten med studien. Alle opplysningene og prøvene vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer eller andre direkte gjenkjennende opplysninger. En kode knytter deg til dine opplysninger og testen gjennom en navneliste.

Det er kun autorisert personell knyttet til prosjektet som har adgang til navnelisten og som kan finne tilbake til deg. Prosjektet avsluttes 30.juni 2019, og da vil alt av opplysninger tilknyttet deg bli slettet (inkludert testresultat og lydopptak).

Det skal så langt som mulig søkes å publisere resultatene slik at identiteten din ikke kommer frem.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen under. Om du senere har spørsmål til studien, kan du kontakte; Veronika Fjeldbo, tlf: 974 12 019, mail: vefjeldbo@gmail.com.

Samtykke til deltakelse i studien

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

- å delta i dybdeintervju
- å gjennomføre personlighetstest

Jeg samtykker at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 30.juni 2019

.....

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

.....

(Signert, rolle i studien, dato)