

Masteroppgave

Ledelsespreferanser i Generasjon Z

En studie basert på semistrukturerte intervjuer
av et lite utvalg psykologistudenter

Maren Emilie Hellem Kronlund

Samfunnsplanlegging og ledelse

2023

30 studiepoeng

27 456 ord

122 sider (m/vedlegg)



HØGSKULEN
I VOLDA

Sammendrag

Våre forestillinger om hva som utgjør god ledelse utvikler seg i takt med samfunnsendringene. Globalisering, digitalisering, kultur, styringsformer og verdensøkonomi er bare noen faktorer som påvirker feltet. Det nærmer seg to hundre år siden den skotske historikeren Thomas Carlyle beskrev den fødte leder, «The Great Man», i det som i dag regnes som den første reelle ledelsesteorien (Arnulf, 2020, s.49). Ledelsesfeltet har beveget seg videre fra typeteorier og tanken om ledelse som et ekstraordinært, medfødt personlighetstrekk. I dag består feltet av komplekse forklaringsmodeller om alt fra trekk og atferd, kjønn og kultur, til situasjoner og kontekst. Samtidig har språket stor betydning og studier viser at forestillingen om den heroiske lederen fortsatt preger vår oppfatning av lederrollen. Denne masteroppgaven har til hensikt å avdekke hvilket bilde fremtidige arbeidstakere har dannet seg av lederrollen og deres behov sett i lys av sin samtid. Problemstillingen er derfor

«Hvilke lederpreferanser har et utvalg psykologistudenter fra Generasjon Z?»

Generasjonsforskning er et viktig bidrag for å forstå og forklare variasjon i ønsker og behov, også når det kommer til ledelsesutøvelse og arbeidsliv. Gjennom et eksplorerende, induktivt forskningsdesign har jeg gjennomført semi-strukturerte intervjuer med åtte psykologistudenter født mellom 1995 og 2003. Disse er analysert ved hjelp av tematisk analyse for å utforske mønstre og sammenhenger i intervjutranskripsjonene. Funnene blir drøftet opp mot moderne ledelsesteorier med heroiske og postheroiske perspektiver, særlig knyttet til ulike komponenter av lederatferd.

Preferansene for dette utvalget er samlet under tre merkelapper: *Gartneren*, *Fyrtårnet* og *Altruisten*. De gir et bilde av hvilke forventninger informantene har til ledere, basert på erfaring fra ulike situasjoner og arbeidsforhold. Et gjennomgående funn er at det er spesielt tre behov som er avgjørende for motivasjon og trivsel i arbeidshverdagen og som har en viktig påvirkning på ledelsespreferansene: *psykologisk trygghet*, *tilgjengelighet* og *tillit*. Det er flere faktorer som bidrar til å tilfredsstille disse behovene, deriblant autonomi, rammer, relasjon og anerkjennelse. Flere opplever å ha vokst opp i et individorientert samfunn som har skapt internaliserte høye prestasjonskrav. De forteller hvordan samarbeid, rammer og forutsigbarhet, samt gode

relasjoner er suksessfaktorer for å trives og motiveres til å gjøre en god jobb. Attraktiv lederatferd blir omtalt som ledere med evnen til å skape trygge arbeidsmiljø gjennom relasjonell åpenhet, synlig ledelse, sosial støtte og rom for å prøve. Relasjoner spiller en viktig rolle, noe som ledere må ta hensyn til uavhengig av lederstil, og ledelse bør forstås som en samskapende prosess og partnerskap. Videre belyser studien at informantene foretrekker «menneskelige» ledere som veileder, bidrar og gjør andre gode, heller enn en suveren helt som kan alt.

Abstract

Our perceptions of what constitutes good leadership evolve in line with societal changes. Globalization, digitization, culture, governance, and the global economy are just a few of the factors that influence the field. Around two hundred years ago, Thomas Carlyle described the born leader as “The Great Man” and has since been considered the first real leadership theory (Arnulf, 2020, s.49). The field of leadership has moved beyond trait theories and the notion of leadership as an extraordinary, innate personality trait. Today, the field consists of complex explanatory models encompassing everything from traits and behaviors to gender and culture, and situations and context. Moreover, language plays a significant role and studies show that the idea of the heroic leader still affects our perception of the leadership role. This study aims to uncover the image future employees have formed of the leadership role and their needs in lieu of their contemporary context. Therefore, the research question is:

«*What leadership preferences do a sample of psychology students from Generation Z have?*»

Generational research is an important contribution in understanding and explaining variations in desires and needs, both regarding the execution of leadership and how it shows up in the workplace. Through an exploratory, inductive research design, I have conducted semi-structured interviews with eight psychology students born between 1995 and 2003. The interviews were analyzed using thematic analysis to explore patterns and connections within the transcripts of the interviews. The findings are discussed in relation to modern leadership theories with heroic and post-heroic perspectives, particularly related to different components of leadership behavior.

The preferences from this sample have been grouped under three labels: *The Gardener*, *The Lighthouse*, and *The Altruist*. These labels provide an understanding of the expectations the informants have of leaders, based on their experiences in different situations and work environments. A consistent finding are three specific needs considered crucial for motivation and well-being in the work environment and significantly influence the informants’ leadership preferences: *psychological safety*, *accessibility*, and *trust*. Several other factors are necessary for these needs to be met. Among these factors are autonomy, structure, relationships, and

recognition. Several participants describe growing up in an individual-oriented society that has created internalized high-performance demands. Participants highlight how collaboration, structure, and predictability, as well as good relationships, are key success factors for motivation to perform well and a sense of thriving. Attractive leadership behavior is described as leaders who create secure work environments through relational openness, visible leadership, social support, and room for exploration. Relationships play such an important role that leaders must consider it regardless of leadership style, and leadership should be understood as a co-creative process and partnership. Finally, the study highlights that the informants prefer «human leaders» who provide guidance, contribute to others' success rather than omnipotent heroes who can do everything.

Forord

Å skrive en masteroppgave har på mange måter vært en reise langs dype daler og opp noen ganske bratte bakker. Nå står jeg på toppen av det høyeste fjellet med en vakker utsikt – stoltere enn noensinne. Det har krevd mye fritid, viljestyrke og selvinnsikt; men det har også gitt meg kompetansepåfyll, inspirasjon, fine kjøreturer til Sunnmøre og relasjoner jeg aldri ville vært foruten. I mine tretti år her i verden er dette et av de årene hvor jeg virkelig har måttet heie på meg selv og tro på hva jeg kan få til. Heldigvis har jeg ikke vært i den heiagjengen alene, og det er så mange jeg ønsker å takke.

Min største takk går til dere åtte som stilte opp på timevis med dybdeintervjuer, og som i en hektisk eksamensperiode valgte å heller prioritere å bruke tiden deres på å prate med meg. Denne oppgaven er til dere. Uten deres verdifulle åpenhet, refleksjon og iver hadde den ikke blitt noe av. Deres fremtidige kollegaer og ledere er heldige!

Studiemiljøet i Volda er unikt, også for en fjernstudent, særlig når det kommer til faglig nivå og engasjement. Jeg ønsker å takke førsteamanuensis Ådne Meling for at du aldri har tvilt på meg, alltid har invitert til refleksjon, kommet med gode råd, og for at du har lyttet og utfordret meg. Jeg vil også rette en takk til forelesere og professorer ved *Institutt for planlegging, administrasjon og samfunnsfag*. Dere gjør det kommunale kult og har gitt oss gode verktøy for å bli stødige ledere i offentlig sektor. Viktigst av alle er mine medstudenter gjennom disse årene. Andrea, jeg hadde faktisk ikke kommet i mål uten deg. Du har inspirert meg i alt du gjør, fra kreativ prosessledelse og tjenestedesign til hermeneutikk, regresjonsanalyser, intervjuferdigheter og ledelsesteori. Dette fikk vi til – sammen! Jeg gleder meg til å følge med på alt du får til i framtiden.

Jeg er heldig som har så mange fine og viktige relasjoner som beriker livet og inspirerer meg. Venner jeg har hatt hele livet, venner jeg nylig har fått, kolleger som også har blitt mine venner. Takk til Ann Marit og Siri, for all støtte, trygge samtaler og heiarop. Takk til *Middagsgjengen*, *Vinklubben*, *Butta Frukt Wit*, *So Here's the Story from A-Z*, *Co-stars* og *Spiralgjengen*, for at jeg vet at dere alltid er der, selv om jeg har måttet prioritere annerledes dette året. Jeg gleder meg til å kunne være hele meg selv med dere igjen!

Til Frida, Sindre, Vilde Sofie, Amalie og Luna.

Tusen takk for så mye husrom og hjerterom ved flere studiesamlinger.

Til Eirik, Trine, Andrea og Miriam.

Tusen takk for at dere har trygget meg i hele oppgaveprosessen og validert alle følelsene mine.

Til Kristine, Sara og Susanne.

Tusen takk for at dere har sjekket inn kontinuerlig, lest korrektur og heiet på meg.

Til pappa Per, lillesøster Stine, lillebror Theodor og min fantastiske svigerfamilie. Dere er min trygge og stødige havn når reisen er skummel, turbulent og energikrevende. En ekstra takk og verdens største klem til mamma Tone. Jeg er ufattelig stolt av oss.

Samtidig som jeg startet på dette masterløpet, fikk jeg også min aller første voksenjobb.

Til Marianne. Jeg vet ikke om jeg sier det ofte nok, men jeg er utrolig takknemlig. Det er ikke lett å være fulltidsansatt og fulltidsstudent samtidig, men du har vist meg tillit og tålmodighet som har gjort det mulig. Du er en stor inspirasjon for meg i mine egne lederambisjoner, og jeg håper jeg en dag blir en så trygg, raus og omsorgsfull leder som du er og har vært for meg.

Helt til slutt, mennesket og helten min.

Til Oskar. Du har gitt meg rom, utfordret meg, oppmuntret meg, laget mat, rydda, gitt hodet mitt viktige pauser, sørget for at jeg drikker nok vann, stått i alle humørene mine, og hatt troa på meg når jeg selv har mistet den på veien. Fra hele hjertet mitt: tusen takk.

Trondheim, mai 2023

Maren Emilie Hellem Kronlund

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	iii
Forord	v
Innholdsfortegnelse	vii
Tabeller	x
Figurer	x
1 Innledning	1
1.1 Motivasjon for studien	1
1.2 Hensikt med forskningsprosjektet	2
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.4 Kontekst: Generasjon Z	5
1.5 Oppgavens oppbygning	8
2 Teoretisk bakgrunn	9
2.1 Sentrale begreper	9
2.1.1 Psykologisk trygghet	9
2.1.2 Autonomi og myndiggjøring	10
2.2 Teoretisk avgrensning	11
2.3 Moderne ledelsesteorier	12
2.3.1 Implisitte ledelsesteorier	14
2.4 Heroiske ledelsesteorier	15
2.4.1 Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse.....	16
2.4.2 Autentisk lederskap	18
2.5 Postheroiske ledelsesteorier	19
2.5.1 Relasjonelt lederskap.....	20
2.5.2 Tjenende lederskap.....	22

2.6	Oppsummering av teoriens bidrag	25
3	Metodevalg	27
3.1	Metodisk tilnærming	27
3.2	Utvalg og rekruttering av informanter	27
3.2.1	Utvalgsstrategi	28
3.3	Kvalitativt forskningsintervju som datainnsamlingsmetode	29
3.3.1	Gjennomføring av intervju	30
3.3.2	Tegneøvelse: ILT, kreativ prosess og visualisering	33
3.4	Tematisk analyse som analysemetode	33
3.4.1	Bearbeiding av tekstuelle data	35
3.4.2	Analysearbeid	36
3.4.3	Identifisering av temaer og underkategorier	39
3.5	Forskningens kvalitet	40
3.5.1	Samtykke og innsamling av data	40
3.5.2	Metodevurdering	40
4	Funn og analyse	44
4.1	Gartneren	46
4.1.1	Autonomi og tillit	47
4.1.2	Individuell og kollektiv vekst	48
4.1.3	Relasjon	51
4.2	Fyrtårnet	52
4.2.1	Rammer og struktur	53
4.2.2	Tilbakemeldinger	55
4.2.3	Psykologisk trygghet	56
4.3	Altruisten	58
4.3.1	«Bidra på gulvet»	59
4.3.2	Åpen dør	60

4.3.3	Anerkjennelse	62
5	Diskusjon	64
5.1	Kort oppsummering av funn	64
5.2	Hvilke behov ligger til grunn for preferansene?	64
5.3	Hva oppleves som ønsket og god lederatferd?	66
5.3.1	Gartneren	68
5.3.2	Fyrtårnet	70
5.3.3	Altruisten	73
5.3.4	Den ideelle lederen	75
5.4	En prosessuell forståelse av ledelse	76
6	Oppsummering og konklusjon	79
	Litteraturliste	82
	<i>Vedlegg 1: Godkjenning fra Sikt</i>	89
	<i>Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema</i>	90
	<i>Vedlegg 3: Intervjuguide</i>	94
	<i>Vedlegg 4: Empirinære koder</i>	97
	<i>Vedlegg 5: Analyseprosessen</i>	109
	<i>Vedlegg 6: Gruppering av koder i MAXQDA</i>	111

Tabeller

Tabell 1.1: Sammenlikning av generasjonspreferanser.....	5
Tabell 2.1: De viktigste forskjellene mellom heroisk og postheroisk ledelsesoppfatning.....	14
Tabell 3.1: Oversikt over deltakere i studien og intervjuenes varighet.....	31
Tabell 3.2: Forholdet mellom tekstutdrag og koding.....	37
Tabell 3.3: Den tredelte taksonomien mellom temaer, underkategorier og empirinære koder i analyseprosessen.....	39
Tabell 4.1: De induktivt genererte merkelappene.....	46
Tabell 5.1: Identifiserte atferdskomponenter i deltakernes ledelsespreferanser.....	67
Tabell 5.2: Sammenheng mellom merkelappene fra analysen og tillitsdimensjonene i Spurkelands relasjonsledelse.....	68

Figurer

Figur 2.1: Forholdet mellom forutgående forhold, lederatferd og konsekvenser ved tjenende lederskap.....	23
Figur 3.1: Den analytiske prosessen i tre metodologiske tilnæringer til tematisk analyse ...	35
Figur 4.1: Typologi av innholdet i ledelsespreferanser hos utvalget.....	44
Figur 4.2: «Nora» sin illustrasjon av den delegerende lederen.....	48
Figur 4.3: «Emma» sin illustrasjon av mangfoldslederen.....	49
Figur 4.4: «Noah» sin illustrasjon av lederen som løfter teamet sitt.....	50
Figur 4.5: «Peder» sin illustrasjon av lederen blant folket.....	53
Figur 4.6: «Sofie» sin illustrasjon av at lederrollen burde være tydelig.....	61
Figur 5.1: Prototyper og idealer for ledelsespreferanser hos formelle ledere.....	77
Figur 5.2: Oppfattelsen av lederrollen i henholdsvis heroiske, post-heroiske og prosessuelle forståelser.....	78

1 Innledning

1.1 Motivasjon for studien

En årlig kartlegging av unge nordmenn i arbeidslivet viser at tre av fire har opplevd å bli utbrent eller være nære på å møte veggen. 40% av dem mener at årsaken er dårlig lederskap (Academic Work, 2022). Undersøkelsen viser at respondentene verdsetter trygghet og stabilitet, og sammen med faktorer som utviklingsmuligheter, fleksibilitet og balanse mellom arbeid og fritid, er det å ha en leder som utøver *god ledelse* viktig for unge arbeidstakere i Norge. Det er derfor nødvendig å vite hva de forstår som god ledelse og hvilke resultater dette gir.

Hva ledelse betyr for forskjellige typer mennesker i ulike situasjoner er et sentralt spørsmål i ledelseslitteraturen. Samfunnsendringer innebærer at fenomener må forstås i lys av sin tid. Dette gjelder også i arbeidslivet. Økt digitalisering og teknologiutvikling, større krav til økonomisk, miljømessig og sosial bærekraft, lav arbeidsledighet, nye styringsformer og en usikker verdensøkonomi er bare noen av de individuelle, sosiale og kulturelle faktorene som spiller inn på behovet for endring, og dermed også påvirker behovet for ny forståelse (Bolman & Deal, 2015).

Ledere og ledelse har alltid eksistert, men mennesker, situasjoner og kontekster tilegner begrepene ny mening. Variasjoner i kultur, demografi og språk er bare noen av påvirkningsfaktorene som skaper ulike forventninger og assosiasjoner til grunnleggende elementer (Arnulf, 2020, s.118) som makt, autoritet, roller, tillit og kommunikasjon. Dette understreker viktigheten av å se på ledelse som en helhetlig prosess, der ansattes forventninger til lederne og lederrollen er en viktig del av meningskonstruksjonen (Day et al., 2021). Generasjon Z, mennesker født mellom 1995 og 2009 (McCrinkle & Fell, 2019), er på vei inn i arbeidslivet og er nye meningsbærere for ledelsesdefinisjonene. Det mangler kunnskap og kvalitativ forskning på hvilke preferanser denne generasjonen har for sine ledere i en norsk kontekst og hvor disse preferansene kommer fra. Å sette noen av disse kunnskapshullene kan bidra til mer målrettede tiltak for trivsel, motivasjon og resultater i norsk arbeidsliv i årene fremover. Dette vil også resultere i en bedre forståelse av hva god ledelse er i dag.

For å utvide forståelsen og få mer kjennskap til dette feltet undersøker jeg i dette prosjektet ledelsespreferanser hos Generasjon Z. Dette har jeg undersøkt gjennom intervjuer med åtte psykologistudenter som skal ut i arbeidslivet i nær fremtid.

1.2 Hensikt med forskningsprosjektet

Hensikten med denne studien er å få innsikt i hva kommende arbeidstakere forventer av sine fremtidige ledere når det kommer til lederstil, atferd og relasjon. Vi står foran et generasjonsskifte i norsk arbeidsliv og aldri før har så mange generasjoner jobbet på arbeidsplassene samtidig. For å gjøre ledere, arbeidsplasser og organisasjonsliv robuste og tilpassningsdyktige er det behov for empirisk kunnskap om ledelsespreferanser og hva det er ved samfunnet som skaper disse behovene. Ved å ta utgangspunkt i Generasjon Z søker studien å få innsikt i hva som kjennetegner generasjonen, hva og hvem som påvirker dem, samt hvilke faktorer ved ledelse de trekker frem som avgjørende for resultater, motivasjon og trivsel på jobb.

Kunnskapsfeltet om ledelse er stort og bredt og har utviklet seg i takt med samfunnsendringer gjennom tidene. Det er forsket på hvilke trekk og egenskaper ved lederen som gir best resultater og hvordan de når organisasjonens mål, betydningen av relasjonell atferd hos ledere, og mye imellom. Både eksterne og interne faktorer preger definisjonen av hva som er god ledelse. Et eksempel på dette er det plutselige behovet for endring i en usikker, pandemipreget tid. Dersom vi ser ledelse som en sosial konstruksjon finnes det like mange definisjoner som det finnes mennesker. En felles forutsetning er at *noen* leder noen mot *noe* – enten det er seg selv eller andre. Behovet for ledere, og hva som ligger i god ledelse, bør settes i kontekst. Det er derfor nyttig å ta utgangspunkt i oppfatningen til de som ledes, ettersom ledelse ikke er en isolert egenskap, men noe som skjer i samhandling.

Studier av generasjoner er et viktig bidrag til teorier om hva som oppleves som god ledelse. Generasjonsforskning forsøker å forklare likheter i atferd, handling, forventninger og verdsett hos mennesker født på samme tid (Dimock, 2019) og belyser hva som skiller dem fra andre generasjoner. Avhengig av demografiske variabler kan påvirkningen la seg forklare ut fra politiske, økonomiske, teknologiske og andre kontekstuelle forhold. Det er viktig å påpeke at det også eksisterer stor variasjon innenfor generasjoner. Ifølge Dimock (2019) er ikke poenget å sette et stereotypisk stempel, men å benytte seg av en linse for å forstå samfunnsendring. Det

er forsket mye på effektene av god og dårlig ledelse fra ulike perspektiv. I en litteraturstudie fra 2022 ble det etterlyst mer kunnskap om hvilke kontekstuelle og situasjonelle faktorer, samt demografiske karakteristikk, som påvirker våre implisitte ledelses- og følgerteorier (Karbalaie Ali, 2022). Implisitte ledelsesteorier (heretter forkortet ILT) representerer våre subjektive oppfatninger om hvordan ledelse ser ut og utvikles gjennom erfaring (Gjerde, 2022, s.62). De søker å avdekke noen av assosiasjonene som påvirker vår oppfatning av begrepet. Hva ser vi for oss når vi tenker på en god leder? Stemmer dette overens med den faktiske virkeligheten?

Mange nordmenn har store forventninger til sine ledere, og årsakene til dette kan være mange. Arnulf (2007) viser til at språket er viktig og er med på å påvirke våre assosiasjoner til fenomener (Arnulf, 2007; Arnulf & Larsen, 2015). Denne konstruktivistiske tanken (Bukve, 2021, s.31) som baserer seg på at vi observerer verden avhengig av forforståelse og kognitive rammer, gjør at 'leder' og 'helt' nærmest har blitt synonyme. Teorier om karismatisk ledelse og transformasjonsledelse anses som treffende forklaringer på effektivt lederskap. Er dagens forventninger til ledere fortsatt ute etter å gi dem heltstatus eller består våre ledelsespreferanser av helt andre komponenter? Ulike kunnskapsposisjoner har systematisk over tid utviklet organisasjons- og ledelsesfeltet ved hjelp av vitenskapelige, empiribaserte undersøkelser og analyser for hva god ledelse innebærer (Gjerde, 2022, s.72). Dersom vi kan avdekke forventninger og assosiasjoner og sette dem i sammenheng med eksplisitte ledelsesteorier, kan de danne et godt kunnskapsgrunnlag for hva som kjennetegner god og effektiv ledelse på tvers av folk og situasjoner.

Det er på tide å ta på seg generasjonsforskningsbrillene og rette blikket mot Generasjon Z. På konsulterende nettsteder, blogger og i digitale og analoge medier er innholdet omfattende når det gjelder hvordan denne høyt utdannede, kunnskapsrike og samfunnsengasjerte generasjonen bør ledes, men de inneholder lite empiri og kildehenvisninger. Det eksisterer en del forskning internasjonalt på hvilke behov de har i arbeidssituasjoner, hvordan tiltrekke seg dem i rekrutteringsprosesser samt forbrukeratferd, men mindre om relevante og effektive måter å lede dem på – spesielt sett i norsk kontekst.

Jeg utviklet forskningsdesignet fra tanken om at generasjonen selv skaper mening og er med på å bygge den sosiale konstruksjonen *ledelse*. Å ha god kjennskap til preferanser og hva disse har

å si for arbeidsmiljø, effektivitet, kultur og trivsel er et nyttig lederverktøy. Ved hjelp av kvalitative forskningsintervjuer kan vi få dypere innsikt i erfaringene til et utvalg informanter som er på vei inn i arbeidslivet om kort tid. Når vi ser disse preferansene i sammenheng med moderne ledelsesperspektiver, teorier om lederatferd og eksisterende forskning på feltet, var målet med denne oppgaven å få et holistisk bilde av temaet som kan være relevant for alt fra arbeidsgivermarkedsføring og rekruttering til samfunns- og ledelsesutvikling.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Å intervju mennesker er en måte å granske deres livsverden på, med nysgjerrighet for deres tanker og opplevelser av et fenomen (Kvale & Brinkmann, 2018, s.20). Ledelse er et bredt og stort tema med flere mulige innfallsvinkler og det er interessant å utforske fra ansattperspektivet – ikke for at det skal være avgjørende for en suksessoppskrift, men som et verktøy for økt forståelse og forventningsavklaring. Hvordan beskriver kommende arbeidstakere ledelse, hvilke kvaliteter og karakteristikker assosierer de med godt lederskap, og er det mulig å si noe om hva slags atferd en generasjonsgruppe foretrekker fra lederne sine?

Variasjonene innad i en generasjon er tidvis større enn den som observeres mellom generasjoner. Det er likevel nyttig å identifisere noen trekk ved et spesifikt utvalg for å se etter mønstre og eventuelle motsetninger. Dette danner bakgrunnen for følgende problemstilling:

«Hvilke lederpreferanser har et utvalg psykologistudenter fra Generasjon Z?»

Det er viktig å få en tydelig innsikt i hvordan deltakerne i studien forstår lederrollen og dens funksjon og hvilke behov i arbeidshverdagen som ligger til grunn for ulike preferanser basert på deres tidligere erfaringer. For å konkretisere og operasjonalisere problemstillingen er det definert tre forskningsspørsmål for studien,

Forskningsspørsmål 1: Hvilke behov ligger til grunn for preferansene?

Forskningsspørsmål 2: Hva oppleves som god lederatferd?

Forskningsspørsmål 3: Hvordan forstås lederrollen?

Før vi går inn på de teoretiske perspektivene som lå til grunn for utarbeidelsen av intervjuguide, skal vi se litt på kontekst og tidligere forskning på feltet.

1.4 Kontekst: Generasjon Z

Situasjonelle og kontekstuelle forhold er viktige bidrag for å forstå helheten av et fenomen. Generasjoner er en måte å gi historien sammenheng, og defineres som «mennesker født innenfor samme kronologiske, sosiale og historiske tidsramme» (Twenge et al., 2010). Kirsten Danielsen (1994) forklarer generasjonsforskning med to hensyn: 1) «å fange individet eller grupper av individers forhold til sin samtid» og 2) «fange individets eller grupper av individers forhold til dem som kommer før eller etter dem» (Danielsen, 1994). Generasjonsforskning sikter på å finne forklaringsmodeller ved å forstå samtiden man er en del av (Madsen, 2018) og forskere på dette feltet ser individene som en del av en sosial kontekst der man ikke bare er en passiv forbruker, men en bidragsyter og samskaper. Dette gjelder også for arbeidsliv og kollegiale forhold. Ved å forstå effektive og treffende lederskapsstiler kan arbeidsplasser tiltrekke seg, engasjere og beholde motiverte ansatte (Madden, 2017). Behovene innenfor en generasjon kan variere like mye som mellom generasjoner, men det er likevel en mulighet til å analysere samfunnets betydning og hva ved konteksten man lever i som påvirker opplevelser, behov, forventninger og meninger. Når vi studerer generasjoner impliserer det også at de har et begrep om seg selv og, som Danielsen (1994) uttrykker det: en «følelse av å tilhøre vår tid» (Madsen, 2018).

Tabell 1.1 viser en komparativ oversikt over relevante preferanser i fire generasjoner (McCrindle, 2020). Premisset er at generasjoner anser seg som ulike fra andre når det kommer til holdninger, meninger, kulturelle preferanser, opplevelser og behov. Det er derfor relevant å få innsikt også i hvordan deltakerne i studien selv evaluerer hvor deres forventninger kommer fra og hva ved samfunnet som påvirker dem som generasjon.

Tabell 1.1: Sammenlikning av generasjonspreferanser (oversatt etter McCrindle, 2020).

	Generasjon X	Generasjon Y	Generasjon Z	Generasjon A
Fødselsår	1965-1979	1980-1994	1995-2009	2010-2024
Læringsstil	Deltakende	Interaktiv	Multimodal	Virtuell
Søker råd fra	Praktikere	Kolleger og likemenn	Forum	Chatbotter
Ledelsestil	Koordinerende	Veiledende	Styrkende	Inspirerende
Ideell leder	Operativ leder	Støttende leder	Samarbeidspartner	Medskaper

I lys av koronapandemien har ledelsesfeltet fått behov for å fornyes og videreutvikles, og konsepter som fjernledelse og digital ledelse har fått eksplosiv og nødvendig aktualitet. Det er akkurat i disse endringene Generasjon Z kommer stormende inn i arbeidsmarkedet: De er generasjonen som er oppdratt i en digital verden preget av samhandling via smarttelefoner, hyttekontor og oppblomstringen av kunstig intelligens og sosiale medier. Generasjonen er født mellom 1995 og 2009 (McCrindle & Fell, 2019) og utgjør derfor en stor del av arbeidsstyrken under 30 år i 2023. Undersøkelser og befolkningsmålinger danner et bilde av en individualisert generasjon som er preget av høye forventninger til å prestere og gjøre det bra (Bakken et al., 2019; Hegna et al., 2013). I lys av samfunnsendringer over lengre tid har individuelle prestasjoner blitt stadig viktigere, andelen som tar høyere utdanning har eksplodert og det rapporteres om høyt stress og forekomst av psykiske helseplager hos unge (Bakken, 2022; Hegna et al., 2013). De eldste i Generasjon Z er født på samme tid som nettleseren Internet Explorer ble lansert og de yngste er tenåringer som per 2023 har levd hele sitt tenåringsliv med pandemiedstenging, hjemmeundervisning og politisk uro.

Det er forventet at Generasjon Z vil utgjøre 27% av arbeidsstyrken i OECD-landene innen 2025 (Bloomgarden, 2022) og i dag lever de i en verden der digitalisering, klimakrise, eldrebølge og globalisering dominerer samfunnstrendene. Ifølge en gruppe nordiske forskere i prosjektet «Future of work» vil dette prege arbeidslivet de neste tjue årene (Alsos & Dølvik, 2021). Forskningsprosjektet undersøkte hvordan transformeringen av arbeidsmarkedet har påvirkning på fremtidens arbeidsplasser i Norden. Koronapandemien har fremskyndet en omfattende digitaliseringsprosess i arbeidslivet (NOU 2021:9, 2021) som passer de «digitalt innfødte» godt. I Fagforbundets ungdomsbarometer fra 2017 blir det stigende antallet mennesker som tar høyere utdanning, bruk av mobiltelefon, internett og digitale medier trukket frem som viktige påvirkningsfaktorer knyttet til ambisjoner i nåværende eller fremtidig yrkesliv (Andresen et al., 2017).

Resultatene fra barometeret viste at de tre viktigste faktorene for de unges yrkesvalg var at det stemte overens med deres interesser, muligheten for fast jobb og å kunne jobbe med mennesker. Høy lønn og status fikk lavere oppslutning. I 2021 ble ungdomsbarometeret gjennomført på nytt og tross store omstillinger i arbeidslivet og samfunnet, teknologiske nyvinninger og klimaengasjert ungdom, har unge fortsatt fremtidstro og opplever at deres valg av yrke og utdanning vil fortsette å være relevant (Ødegård & Andersen, 2022). Egne interesser og

mulighet for fast jobb stod fortsatt sterkest. Beveger vi oss utenfor landegrensene er det gjennomført flere forskningsarbeider og undersøkelser som viser at Generasjon Z er svært opptatt av å finne balanse mellom jobb og fritid. God livskvalitet både på og utenfor jobb er også høyt ettertraktet (McCrindle & Fell, 2019; Pandita, 2022; Schroth, 2019; Uppal et al., 2018). Andre studier viser til en generasjon som ønsker å bidra til endring, men som trenger støtte i en hverdag preget av finansielle bekymringer og stress (Heiberg, 2021; Parmelee, 2022). De er bekymret for klimaforandringer, sosial ulikhet og geopolitiske konflikter og de søker arbeidsplasser som tillater balanse mellom jobb og fritid og er sitt samfunnsansvar bevisst.

I en studie fant Madden og kolleger (2017) at generasjonen foretrekker ledere som kan relatere («relate»), skape («create») og gi rom («release») (Madden, 2017). Det er en sosial generasjon hvor relasjoner oppleves som viktige og å relatere seg til lederen sin ansees som avgjørende for effektiv ledelse. En leder som er opptatt av en engasjerende kultur på arbeidsplassen skaper trygghet, deltakelse og læring, med takhøyde for å gjøre feil og der bidrag er mer enn å bare fullføre en oppgave. Det siste poenget handler om å gi rom til å oppnå eget potensial og lederens rolle bør være å motivere og inspirere ved hjelp av forventninger og inspirasjon – og gjøre det ved å sette et eksempel. I et innlegg på sin LinkedIn-profil dro Madden (2018) frem at generasjonens preferanser skaper behov for transformativ ledere som anser menneskene som det viktigste i organisasjonen: En leder som bygger opp styrker, gir plass til ideer og ser muligheter (Madden, 2018). En studie gjort på universitetsstudenter i USA konkluderte med at lederen burde legge vekt på autentisitet, tilpasningsevne, fleksibilitet og balanse mellom arbeid og privatliv (Özkan & Solmaz, 2015) for å oppnå innflytelse og oppfattes som en god leder.

Å lede ved eksempel ble også dratt frem som en viktig preferanse i en studie av to generasjoners (Y og Z) perspektiver på ledelseseffektivitet (Aguas, 2019). Målet med Aguas sin studie var å adressere atferd og handlinger assosiert med effektiv ledelse ved hjelp av en kvalitativ fenomenologisk metode. Ledelse ble beskrevet som evnen til å ha innflytelse og motivere en gruppe mot et felles mål, med mål- og resultatstyrte ledere som skaper mening, formål og hva dette betyr for de ansatte. For deltakerne i denne studien handlet ikke ledelse om å delegere oppgaver, men om å delta og ‘bli med ned i møkka’, møte ord med handling, delta operativt i arbeidet og arbeide nært teamet sitt.

Det eksisterer få studier sett i norsk kontekst, men tendensene likner. I en undersøkelse ved Handelshøyskolen BI fant forskere at relasjonsorienterte og menneskelige dimensjoner ble oppfattet som aller viktigst for generasjonen (Asting & Swanberg, 2020). Relasjoner er et nøkkelord og lederen bør være motiverende, forståelsesfull og tillitsfull. I sine teorier om relasjonsledelse viser Spurkeland (2013, s.46) til hvordan unge mennesker lærer mer om samarbeid og fellesprestasjoner gjennom skole- og utdanningssystemet enn alle tidligere generasjoner. Han påpeker også at dette stiller andre krav til samhandling og relasjonskompetanse: «kunnskapsmennesket og den kompetente samfunnsborger har helt andre forventninger til profesjonell håndtering av arbeid [...] En leder må forvente at medarbeideren selv er god på ledelse og har profesjonelle forventninger til ledelsesutøvelse. [Man] lar seg ikke lenger lede av autoritære og menneskefjerne ledere. Unge mennesker forventer mer av samspill enn tidligere» (Spurkeland, 2013, s.47).

1.5 Oppgavens oppbygning

I dette innledningskapittelet har jeg identifisert et behov for mer kunnskap om ledelsespreferanser hos Generasjon Z. Kapittel 2, teorikapittelet, gir en oversikt over ulike ledelsestilnærminger og perspektiver på lederatferd som har til hensikt å belyse studiens empiri. Valg av forskningsdesign, innsamling av empiriske data, analysetilnærming og metodevurderinger er tema for kapittel 3. Deretter, i kapittel 4, går vi gjennom funnene fra åtte kvalitative forskningsintervjuer. Dette kapittelet beskriver deltakernes preferanser basert på erfaringer, tanker og refleksjoner på intervjutidspunktet. I kapittel 5 drøfter vi funnene i lys av den teoretiske for forståelsen. Kapittel 6 oppsummerer masteroppgaven.

2 Teoretisk bakgrunn

I dette kapittelet vil jeg presentere min teoretiske forforståelse (Bukve, 2021, s.31-33) som preget utarbeidelsen av problemstilling og intervjuguide. Layder (1998) mener at alle observasjoner og former for datainnsamling farges av forskerens teoretiske utgangspunkt (Layder, 1998, s.51). Det teoretiske rammeverket i dette kapittelet preget hvordan jeg forstod feltet og påvirket hvordan jeg utviklet intervjuguiden. Hadde jeg hatt en annen faglig bakgrunn eller perspektiv i møtet med feltet jeg studerte, kunne også resultatene blitt annerledes. Det er et viktig poeng i hermeneutisk-orientert forskning, at forskeren er åpen og transparent overfor leseren om det som var ens teoretiske utgangspunkt (Kvale & Brinkmann, 2018, s.268). Det er også viktig av forskningsetiske årsaker. Introduksjonsdelen i kapittelet består av en utgreiing av noen begreper som utgjorde de teoretiske brillene jeg observerte feltet med og som derfor indirekte påvirket intervjuguiden og analysen av intervjutranskripsjonene. Fagbegrepenes relevans og deres betydning er tema for diskusjon i kapittel 5.

Ettersom ledelse er et omfattende begrep som kan utforskes og defineres fra mange ulike fagposisjoner vil kapittelet konsentrere seg om forskjellen mellom administrasjon, styring og ledelse, for så å representeres fra to faglige retninger; fra et 1) psykologisk perspektiv og fra 2) organisasjonsvitenskap og ledelsesteori. Sistnevnte redegjør for fire moderne ledelsesteorier: transformasjonsledelse, autentisk ledelse, relasjonsledelse og tjenende ledelse. Dette kollektive rammeverket kan bidra til å forstå hva det er ved ledelse som appellerer og utgjør preferansene hos et utvalg psykologistudenter fra Generasjon Z.

2.1 Sentrale begreper

Innledningsvis i dette kapitlet tar vi for oss noen begreper som var retningsgivende for utarbeidelsen av intervjuguiden og som dermed indirekte påvirket utfallet av studien. Psykologisk trygghet, autonomi og myndiggjøring er viktige behov i ulike arbeidssituasjoner og fra et organisasjonspsykologisk perspektiv bidrar begrepenes innhold til også å forstå forventninger og ledelsespreferanser.

2.1.1 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet blir forstått som oppfatningen av konsekvensene det vil ha å ta mellommenneskelig risiko i en bestemt kontekst, her sett i kontekst på arbeidsplasser og i jobbsammenheng (Edmondson et al., 2007; Edmondson & Lei, 2014). Dersom arbeidsmiljøet

inneholder psykologisk trygghet opplever ansatte å kunne være seg selv og uttale sine meninger og behov uten frykten for å bli avvist, oppleve sanksjoner eller skape konflikt. Trygge klimaer er derfor preget av åpenhet, god kommunikasjon, tilbakemeldingskultur og tillit mens det motsatte ofte preges av frykt og en defensiv kultur.

Mennesker trenger å føle seg trygge på jobb for å vokse, lære, bidra og prestere effektivt – både individuelt og kollektivt. I en systematisk litteraturgjennomgang på feltet understreker Newman og kolleger (2017) hvor viktig støttende lederatferd og organisasjonspraksis er for å skape sterke bånd i teamet og bygge psykologisk trygghet på arbeidsplassen (Newman et al., 2017). Å be om innspill, oppmuntre til deltakelse og støtte ansatte om de gjør feil blir ansett som attraktiv lederatferd. I 2020 gjennomførte konsulentfirmaet McKinsey & Company en undersøkelse som la til at også konsulterende lederatferd bidrar både indirekte og direkte til psykologisk trygghet, i kombinasjon med et positivt teammiljø (De Smet et al., 2021).

Med utgangspunkt i min teoretiske ramme var informantenes opplevelse av psykologisk trygghet viktig å innhente mer kunnskap om. Intervjuguiden bestod derfor av spørsmål om erfaringer med- og betydningen av lederatferd som bidrar til trygghet.

2.1.2 Autonomi og myndiggjøring

Å omtale autonomi, eller selvstyring, i organisasjonssammenheng er en fremtredende komponent i modeller som peker på positive egenskaper ved jobben som fremmer motivasjon. Autonomi handler om i hvilken grad arbeidstakeren har ansvar for og kan styre sin egen arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.142) og studier viser at dette fører til både høyere motivasjon, læring og mer effektivt arbeid (Bos-Nehles et al., 2017; Dickinson, 1995). Den autonome arbeidstakeren har rom for kreativitet, påvirkningsmulighet og høy grad av selvkontroll i utførelsen av sine arbeidsoppgaver.

Et annet viktig begrep som er utviklet fra modeller om motivasjon og jobbholdninger er 'empowerment', eller *myndiggjøring* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.320). I en modell for å måle innholdet i dette begrepet identifiseres fire kognitive forhold som er av signifikans i arbeidssammenheng (Spreitzer, 1995): 1) verdifullt arbeid og mening i jobben, 2) kompetanse og evne til selvdrevenhet, 3) selvbestemmelse/autonomi og 4) opplevd innflytelse på resultater. Med motivasjonspsykologiske teorier viser forskere at arbeidsplasser basert på vekst, mening

og ansvarsopplevelse ofte resulterer i høyere prestasjoner og resultater (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.320). I jobbmiljøer med mye selvledelse er også graden av myndiggjøring høy; der ledere har delegert ansvar og autoritet til selvstendige medarbeidere, som da står ansvarlig for måloppnåelse, prosesser og beslutninger.

2.2 Teoretisk avgrensning

Ledelse er et omfattende konsept det er vanskelig å sammenfatte med én spesifikk definisjon (Northouse, 2019, s.2). Verden er i konstant endring med globale innflytelser og generasjonsforskjeller. Dette resulterer i at ulike mennesker til varierende tid, tilegner begrepet forskjellig mening og verdi. Teoretikere og eksperter på området har forsøk å angripe definisjonen fra ulike vinkler (Antonakis & Day, 2018; Bass, 2008; Northouse, 2019; Yukl, 2013).

For 200 år siden beskrev historikeren Thomas Carlyle *den fødte leder*, «The Great Man». Dette regnes som den første reelle ledelsesteorien (Arnulf, 2020, s.49). Han forstod ledelse som et beundringsverdig, medfødt personlighetstrekk og omtalte ledere som de som hadde fått evnen til å se inn i fremtiden og lede vei. I dag består det moderne forskningsfeltet av flere forklarings- og fortolkningsteorier enn slik typeteori. Det er viktig å finne ut hva som kjennetegner god og effektiv ledelse generelt og finne relevante måter å lede ulike mennesker på i varierende situasjoner spesielt. Samspillet og transaksjonen mellom ledere og følgere er blitt mer aktuell, med en tanke om ledelse som kollektiv meningskaping (Arnulf, 2020, s.70). Dette er en dynamisk og prosessuell forståelse av ledelsesbegrepet (Gjerde, 2022, s.162; Foti mfl., 2017) som handler om mer enn å skape resultater. Når noen leder er det alltid noen *som ledes*. Ved å se på den sosiale ledelseskonstruksjonen og -prosessen fra et *følgerperspektiv* kan vi bedre forstå hva ledelse betyr for ulike mennesker i ulike sammenhenger.

Det hadde vært enklere om verden, samfunnet og arbeidslivet var utelukkende rasjonelt med ultimate ledelsesteorier der vi ble presentert én suksessoppskrift på hvordan oppnå best mulige resultater. Administrative, instrumentelle styringsmodeller har blitt forsøkt (Taylor, 1919), men lederskap har også med mennesker, emosjoner og relasjoner å gjøre. Jobbtilfredshet og engasjement på arbeidsplassen er holdninger der den emosjonelle dimensjonen ofte veier tyngst (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.92), som påvirker effektivitet, motivasjon, trivsel og helse. Det er viktig å få kunnskap om hva som skaper følelsesmessige forventninger og holdninger til

jobben, kolleger og til ledere. Det lar seg ikke i stor nok grad forklare ut fra trekkene eller de personlige egenskapene til en leder. I en studie gjort på forventninger til ledelse og en kartlegging av folks ILT fant man at for å forklare det sammensatte bildet folk har på ledelse er både atferd, relasjon, bakgrunn og hele transformasjonsprosessen avgjørende (Hino, 2013).

I resten av dette kapitlet følger en presentasjon av de viktigste elementene i min forforståelse av ledelsesteorier. Forforståelsen bidro til å påvirke mine forhåndsantakelser om Generasjon Z sitt behov for ledere og ledelse. Dermed formet disse teoretiske perspektivene studien ved at de påvirket utformingen av intervjuguiden og hva som ble vektlagt under intervjuene. Hadde utgangspunktet vært annerledes kunne altså selve resultatet og funnene i studien også blitt nokså annerledes. I resten av kapitlet ser vi særlig på hva som kjennetegner lederatferd innenfor ulike teoretiske retninger. Når vi senere i oppgaven skal se nærmere på funn, vil vi drøfte funnene i lys av de teoriene som er gjennomgått nedenfor. Som vi skal se senere i oppgaven var det flere av preferansene uttrykt av informantene som stemte godt med min teoretiske forhåndskunnskap om feltet, men det var også enkelte resultater som overrasket.

2.3 Moderne ledelsesteorier

Å finne en fullstendig definisjon for effektivt lederskap har vært en utfordring for teoretikere og praktikere gjennom flere tiår. Bennis og Nanus foreslo at det å være 'leder' er noe annet enn å være 'sjef': «managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing» (Bennis & Nanus, 2007). Ledelsesbegrepet har blitt karakterisert gjennom begreper som «egenskaper, atferd, innflytelse, interaksjonsmønstre, roller og relasjoner, og det å inneha en administrativ posisjon» (Yukl, 2013, s.2). I *Concepts of Leadership* introduserer Bass (1990) flere definisjoner på ledelse og lar det omfavne alt fra sosial samhandling til spørsmål om personlighet eller evne til å påvirke, maktrelasjon eller virkemiddel for å nå mål. Moderne ledelsesteorier er mangfoldige og det er vanskelig å samle hele begrepet i én definisjon, men flere har foretatt et begrepsskille. Et av skillene er mellom 'administrasjon' (management) og 'ledelse' (leadership) (Northouse, 2019, s.12). Begge handler om innflytelse, effektiv måloppnåelse og resultatstyring, som er nødvendig i alle organisasjoner. Men der 'styring' handler om å oppnå aktivitet og mestre rutiner, handler 'ledelse' om å ha innflytelse over andre og motivere til endring (Bennis & Nanus, 2007). Rost (1991) skiller mellom 'styring' med et ensrettet, autoritetspreget innhold og det gjensidige påvirkningsforholdet 'ledelse' som innebærer at ledere og følgere sammen skaper og muliggjør endring (Rost, 1991). Sistnevnte

legger større vekt på den gjensidige, sosiale prosessen mellom ledere og følgere, transaksjonene som skjer mellom dem og forventningene til dette. Dette bidrar til å skape en mer helhetlig definisjon, som Northouse (2019) har arbeidet videre på: «leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal» (Northouse, 2019, s.5).

Med denne definisjon brytes ledelsesbegrepet videre opp i flere komponenter: prosess, innflytelse, individer i en gruppe og felles mål. Dette likner Jacobsen og Thorsvik (2007) sin definisjon på ledelse, som «først og fremst en prosess mellom mennesker, hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre» (s. 381). Gjennom forsøkene på å definere *begrepet* oppstår også behovet for ulike metoder, innfallsvinkler, kunnskapsposisjoner og teorier for å utforske ledelse. Noen av dem konsentrerer seg om egenskaper ved lederen mens andre trekker frem det som skjer mellom leder og følger.

For hundre år siden var tanken om at mennesket var født med eller uten lederegenskaper dominerende, uavhengig av situasjoner (Yukl, 2013, s.135). Forskere på feltet gikk så bort fra tanken om ledelse som en isolert og unik egenskap til å anse det som ferdigheter som kan læres. Dagens moderne, teoretiske ledelsesfelt har flere måter å deles opp på, som 'trekk' og 'prosess' (Northouse, 2019, s.7) samt 'posisjon' og 'relasjon' (Erichsen et al., 2015, s.75). Teorier om ledelsesposisjonen orienteres rundt lederoppgaver, roller og atferd samt hva som gir lederen makt og autoritet. Relasjonsorienterte teorier handler om å forstå hva som skjer i samspillet mellom ledere og de som ledes.

Gjerde (2022) deler ledelsesteoriene inn i tre overordnede temaer; 1) heroiske og 2) postheroiske teorier og 3) prosessuell forståelse av ledelse. Heroiske teorier har lederen i fokus og studerer trekk, ferdigheter og lederstil, mens postheroiske teorier tar med følgerperspektivet, der man er mindre opptatt av lederens egenskaper, lederstil og personlighet, og mer av hva som skaper samarbeid og dialog (Gjerde, 2022, s.161). *Tabell 2.1* viser til de viktigste forskjellene mellom heroisk og postheroisk ledelsesoppfatning (Crevani et al., 2007), som vi kommer tilbake til.

En prosessuell forståelse av ledelse ser på den samskapte, sosiale innflytelsesprosessen som oppstår gjennom samhandling mellom ledere og følgere. Slike relasjonelle perspektiver bidrar

til å se helhet og kontekst, og begrenser ikke ledelse til en enkelt egenskap, men en kollektiv innflytelsesprosess som går flere veier.

Tabell 2.1: De viktigste forskjellene mellom heroisk og postheroisk ledelsesoppfatning (oversatt etter Crevani et al., 2007).

Heroiske versus postheroiske ledelsesteorier	
Tradisjonelle, heroiske ledelsesteorier	Postheroiske ledelsesteorier
En enestående, ansvarlig leder	Medarbeidere deltaker i ledelsesprosessen
Synlige, posisjonerende helter	Medarbeidere tar ansvar og søker kunnskap
All visdom ligger hos lederen	Ledere oppmuntret til innovasjon og deltakelse hos medarbeidere
Individualisme, kontroll, selvsikkerhet og påvirkning på beslutninger er viktige elementer i ledelsesutøvelsen	Empati, sårbarhet, oppsøkende rundt informasjon og samarbeid er viktige elementer i ledelsesutøvelsen
Dominerende effektivitetslogikk: hvordan produsere?	Dominerende effektivitetslogikk: hvordan få mennesker til å vokse?
Individfokus	Fokus på handling og interaksjon
Statiske roller	Dynamisk, kollektiv meningsdannelse

2.3.1 Implisitte ledelsesteorier

Å forstå hva som kjennetegner effektiv ledelse, hvem vi motiveres av og hvilke ledere vi søker er komplekst og kontekststøttet (Liden & Antonakis, 2009). Innenfor sosialpsykologien måles og utforskes holdninger og forventninger, med mål om å forstå hvordan de oppstår. Holdninger innebærer «evaluerende, vurderende reaksjoner på noe» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.287) og kan også omfatte holdninger på arbeidsplassen som jobbtilfredshet (trivsel), engasjement og forpliktelse som bidrar til å forklare organisasjonsatferd. Når det bevisste måles kan personer som regel begrunne egne tanker og atferd og forklare dem. Ubevisste prosesser fremstår implisitt og oppstår automatisk, som regel basert på tidligere erfaringer og assosiasjoner.

Implisitte ledelsesteorier (ILT) er indre, subjektive teorier om hvordan ledere ser ut og oppfører seg (Gjerde, 2022, s.62) og gir et fortolkende bidrag til hva som skaper forventninger og assosiasjoner, og gir dermed også mening til ledelsesbegrepet. Helheten består følgelig av kombinasjonen av lederegenskaper og -atferd, følgerrollen, institusjonelle og relasjonelle

faktorer, aktørkart og kontekst (Clegg et al., 2021). Gjerde (2022) mener at en slik prosessuell forståelse er viktig for å ikke overse helheten (s.162). I motsetning til empiridrevne ledelsesteorier som er utviklet ved hjelp av datainnsamling og analyser, handler ILT om hvordan vi ser for oss våre ledere og hva vi synes kjennetegner god lederatferd og ledelse, basert på våre erfaringer. (Epitropaki & Martin, 2004; Epitropaki et al., 2013; Gjerde, 2022, s.62). Som stereotypier er de også med på å forklare andres atferd og hvordan vi reagerer på den atferden (Schyns et al., 2011). Forskning viser at kongruens mellom ILT og reelle gjenkjente lederattributter kan kobles til høy kvalitet på utveksling mellom leder/medarbeider, jobbegasjement og -tilfredshet (Epitropaki & Martin, 2005; Topakas, 2011).

ILT er sosialt konstruert og basert på erfaringer. Kognitive skjemaer fungerer som 1) *prototyper* (Gjerde, 2022, s. 62) på hvordan man forstår hva en leder er, altså hvem merkelappen settes på og 2) *idealer* som er trekk og evner som oppfattes som avgjørende for god lederatferd. Et viktig poeng er at ILT også oppstår fra opplevelser med uformelle ledere, fra sosialiseringsopplevelser i tidlig alder, gjennom ulike dyadiske relasjoner med representative lederskikkelser som foreldre, trenere og lærere. Dette får støtte av forskning som viser at ILT ofte relateres til, og speiler, personlighetstrekk hos både en selv og sine foreldre (Keller, 1999), som at ekstroverte individer danner seg prototypen 'karismatisk leder'. Gjerde (2022) mener at ILT også påvirkes av eksponering for forskningsbaserte ledelsesteorier da de skaper en standardoppfatning om hva som er god ledelse. I dag domineres dette av karismatiske, visjonære og autentiske kvaliteter (Gjerde, 2022, s.72). Språk og kultur har også stor innvirkning og forskning på ILT refererer til hvordan vi er «sosialisert inn i vår tids ulike ideer om ledelse» (Gjerde, 2022, s.73). Det betyr at når vi får spørsmål om hvordan vi ser for oss en leder, kan underbevisste antakelser om heroiske lederskikkelser eller kjønns spesifikke 'bilder' komme frem.

2.4 Heroiske ledelsesteorier

Heroiske ledelsesteorier har vært det dominerende ledelsesparadigmet i den industrielle verden (Sobral & Furtado, 2019) og definerer ledelse som ensrettede prosesser med innflytelse fra topp til bunn. Perspektivet inkluderer ledersentriske teorier som hva som kjennetegner effektiv lederatferd for å oppnå organisasjonens mål. Lederen blir ansett som helten som setter retning for fremtiden ved hjelp av strategier, inspirerer og motiverer teamet og de som ledes, delegerer og evaluerer prestasjoner (Fletcher, 2004; Sobral & Furtado, 2019). Det indikerer en passivitet fra de som blir ledet og som er under innflytelse fra en leder. *Karismatisk ledelse, transaksjons-*

og *transformasjonsledelse* og *autentisk og visjonært lederskap* er blant retningene som hører til dette perspektivet. Under følger en presentasjon av elementer ved disse retningene som jeg gjennom utarbeidelsen av intervjuguiden antok kunne være relevante for å lede Generasjon Z.

2.4.1 Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse

For å forstå det prosessorienterte synet på ledelse, som dominerer moderne lederskapsteorier i dag, er det relevant å se på forskjellen mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Begge er teorier som anerkjenner sammenhengen mellom lederskap og følgerskap og avhengighetsforholdet mellom dem i ledelsesprosesser (Northouse, 2019). Transaksjonsledelse er en ledelsesteori bygget på grunnleggende styringsatferd (Arnulf, 2020, s.55) med tanken om at det skjer en utveksling (*transaksjon*) mellom ledere og følgere. Dette kan for eksempel være i form av belønning, løfter om forfremmelse, frykt for straff eller ønsket om prestasjonspregede tilbakemeldinger.

Sosiologen James MacGregor Burns definerer ledelse som «leaders inducing followers to act for certain goals that represent the values and the motivations – the wants and needs, the aspirations and expectations – of both leaders and followers» (Burns, 1978). I transaksjonsledelse ser man hvilke krav, forventninger og ambisjoner som fungerer som motivator for arbeidet. Kontakten mellom ledere og følgere drives derved av behovet for en slags byttehandel. I dag er dette en naturlig del av alle arbeidsavtaler, medarbeidersamtaler og jobbforhold, men mennesker kan ikke reduseres til dette formålet alene. Burns (1978) så et behov for å forklare et gjensidig formål drevet av inspirasjon, tillit, relasjoner, fremtidsorientering og karisma. Som en kontrast til transaksjonsledelse oppstod tanken om transformasjonsledelse. Dette i en tid da informasjonsteknologi og globalisering hadde sin fremmarsj og etableringen av en ledelsesteori som rettet oppmerksomheten mot indre motivasjon og medarbeiderutvikling så seg passende i usikre tider (Northouse, 2019, s.163). Transformasjonsledelse er opptatt av hvordan ledere inspirerer sine følgere til å oppnå store ting ved å forstå deres behov og hva som motiverer dem. Northouse (2019) beskriver transformasjonslederen slik:

[They are] recognized as change agents who are good role models, who can create and articulate a clear vision for an organization, who empower followers to meet higher

standards, who act in ways that make others want to trust them, and who give meaning to organizational life. (Northouse, 2019, s.192)

Så, hvorfor er transformasjonsledelse regnet som en heroisk ledelsesteori? Selv om det handler om å se viktigheten av følgere og at de oppnår sine mål og vekstmuligheter, forankret i moral og verdier, dreier det seg hovedsakelig om lederens *evne* til å danne relasjoner med sine ansatte heller enn bare ytelse/lønn-transaksjonen. Det er med andre ord en ledersentrert teori. Dette kommer best til syne når transformasjonsledelse sammenliknes, og noen ganger også sidestilles, med karismatisk lederskap (Weber, 1947). Karismatiske ledere handler på en måte som har effekt på deres følgere (House, 1976, omtalt i Northouse, 2019, s.166) og har spesifikke personlighetskarakteristikk som gjør dette mulig. Effekten ledelsesstil og -atferd har på følgere blir gitt noe oppmerksomhet, men hadde også behov for videreutvikling (Bass, 1985).

Modellen for transformasjonsledelse etter Bass og Avolio (1994) er delt opp i fire komponenter, populært kalt «de fire i-er» og representerer ulike ledelsesfaktorer (Northouse, 2019, s.169-171). De fire faktorene er 1) idealisert innflytelse, 2) inspirerende motivasjon, 3) intellektuell stimulering og 4) individuelle hensyn. *Idealisert innflytelse* er en beskrivelse av karismatiske ledere som opptrer som rollemodeller og som følgere kan identifisere seg med (Northouse, 2019, s.169). De får innflytelse gjennom handlinger, spesielt om de er bundet i etisk og moralsk god oppførsel. *Inspirerende motivasjon* innebærer at lederen entusiastisk kommuniserer og skaper optimisme rundt organisasjonens mål og ambisjoner og således sørger for forpliktelse og tilhørighet til felles visjoner (Northouse, 2019, s.171). De forsøker å skape en sterk lagånd gjennom medarbeiderinkludering, som også er å kjenne igjen i den tredje faktoren: *intellektuell stimulering*. Målet er å fremme kreativitet og innovasjon ved at følgere føler seg inkludert og utfordret på samme tid. Den støttende lederen oppfordrer til selvstendighet og til å prøve nye løsninger. Lederen må også utøve støttende atferd når hen viser *individuelle hensyn*. Denne faktoren lener seg på aktiv lytting til den enkeltes behov for personlig vekst og utvikling, gjennom læringsorientert og delegerende interaksjon (Northouse, 2019, s.171).

Innenfor perspektivet transformasjonsledelse ser man på lederen som en rollemodell for å skape endring, i høy grad preget av tillit og troverdighet for følgere, med formål om å jobbe mot kollektive visjoner. Lederen er forventet å være en «sosial arkitekt» (Bennis & Nanus, 2007)

som klart viser frem organisasjonens verdier og normer, sørger for at alle finner sin plass og bidrar til det felles gode.

2.4.2 Autentisk lederskap

Autentisk ledelse har sitt utspring fra transformasjonsledelse og representerer et av de nyere områdene for ledelsesforskning. Retningen tar utgangspunkt i det autentiske, genuine og ekte ved ledere og kombinerer teorier om effektivt lederskap med karismatisk ledelse (Weber, 1947; Yukl, 2013). Ledelsesperspektivet har blitt særlig aktuelt i USA i kjølvannet av politiske og samfunnspåvirkelige skandaler som kjennetegnes av forakt og lav tillit til folkevalgte og politikere (Northouse, 2019, s.197), men også i tider der organisasjoner står fremfor markedsforandring eller utfordringer. Det blir et større behov for tillit gjennom noe ekte, genuint og ærlig som skaper håp og optimisme i organisasjonen (Avolio & Gardner, 2005). Retningen er å finne omtalt i forskning på transformasjonsledelse, men er definert tydeligere de siste årene som en egen kompleks strømning med ulike definisjoner.

Avolio, Luthans og Walumbwa (2004, s.4) definerer autentiske ledere som de som er «[...] bevisst hvordan de tenker og oppfører seg, og som er ansett av andre som selvbevisste på egne verdier og moralske perspektiver, kunnskap og styrker; bevisst på konteksten de opererer i; og som er selvsikre, håpefulle, optimistiske, motstandsdyktige og med høy moralsk karakter» (Avolio et al., 2004). De presiserer at kjennetegn ved autentiske ledere er å være tro mot seg selv og personlige synspunkt, motivert av personlige overbevisninger og utføre handlinger basert på egne verdier (Avolio & Gardner, 2005). Walumbwa og kolleger (2008) identifiserer fire kjernekomponenter i definisjonen av autentisk lederskap:

A pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, and internalized moral perspective, balanced processing of information, and relation transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development (Walumbwa et al., 2008, referert til i Northouse, 2019, s.203).

Komponentene kan oversettes til *selvbevissthet*, *internalisert moralsk perspektiv*, *balansert prosessering av informasjon* og *relasjonell åpenhet*. *Selvbevissthet* refererer til lederens selvinnsikt og refleksjon rundt egne kjerneverdier, identitet og mål – og hvordan disse

harmonerer med organisasjonen er selve kjernen i denne lederstilen (Northouse, 2019, s.203). De tar avgjørelser basert på verdiene de står for, som henger sammen med *internalisert, moralsk perspektiv*. Lederen tar beslutninger på grunnlag av egne verdier og lar seg ikke styre av utvendig press. Handlinger er konsistent med lederens moralske standarder og gjenspeiler en åpenhet og troverdighet. *Balansert prosessering av informasjon* handler også om lederens evne til selvregulering og å ta et objektivt standpunkt til informasjon og argumenter før avgjørelsene tas. Lederen er åpen om egne perspektiv, men også for mottakelse av andres, og er opptatt av å finne en balanse mellom dem (Northouse, 2019, s.204). Denne åpenheten er et avgjørende poeng i den siste komponenten, *relasjonell åpenhet*, som viser til en transparent og ærlig leder som deler «hele seg» og kommuniserer åpent og ekte med andre.

Om perspektivet oversettes til norsk kontekst handler det i stor grad om verdibaserte ledere som ‘tør å være seg selv’ og at relasjonen mellom leder og følgere er preget av tillit. Det finnes flere teorier og tradisjoner for autentisk ledelse, men fellesnevneren er at de forstår lederens rolle som en måte å påvirke ansatte til å jobbe i fellesskap gjennom atferd og engasjement som skaper tillit og troverdighet. I Norge brukes ofte betegnelsen ‘troverdige ledelse’ (Espedal, 2013), der det legges det større vekt på at det er følgere som fortolker hvorvidt en leder er troverdig eller ikke.

2.5 Postheroiske ledelsesteorier

Enkelte forskere kritiserer heroiske ledelsesteorier for å ha et romantisert syn på ledelse som ikke passer inn i dagens komplekse organisasjoner (Sobral & Furtado, 2019). De mener det har vært vanskelig å bryte med det tradisjonelle synet på ledelse, og at ledelsesutvikling må tilpasses organisasjoners sosiale liv, kunnskapsarbeid og det økte behovet for samarbeid. Disse teoriene løfter det kollektive opp som viktigere enn individene og synet på lederen som en helteskikkelse hviskes ut til fordel for å se ledelse i et relasjonelt perspektiv (Arnulf, 2020, s.70; Wennes, 2016). Postheroiske ledelsesteorier dreier seg rundt former for fasiliterende ledelse, der samarbeid, kommunikasjon og dialog står i senter for lederskapsutøvelsen og som i seg selv også er selve målet med ledelse. Tanken er, mener Arnulf (2020), at «ledelse ikke er skapt av lederen, men av de samarbeidende parter» (s.70). Dette gjør det nødvendig med flere forklaringsfaktorer for å forstå alle komponentene ledelsesprosesser består av (Wennes, 2016), fordi målet ikke er å finne en enkel sammenheng mellom lederens egenskaper og resultater. Videre skal vi se på to av teoriene som tar hensyn til slike variabler.

2.5.1 Relasjonelt lederskap

Relasjonsledelse, eller relasjonelt lederskap, har likhetstrekk med transformasjonsledelse i det at begge bygger på demokratisk involvering og verdibasert lederskap mot felles mål og verdier. Som Spurkeland uttrykker det: «Ledelse handler om å gjøre andre god. Da må du investere i relasjoner til dem» (Spurkeland, 2014, s.13). Kjernen i teorien er at for å skape målsatte resultater sammen med andre bør man kjenne hverandre og samhandle godt (Spurkeland, 2013, s.13). Der perspektivet på transformasjonsledelse har lederens evne til å skape endring «i ryggmargen», er relasjonsledere opptatt av individuelle behov, evner og styrker og anser lederens oppgave som å sette riktige forutsetninger og rammer for at medarbeidere kan ha det bra og utvikles. Spurkeland (2013) argumenterer for at «relasjonsledelse ikke er spesielt opptatt av karismatisk ledelse, snarere involverende og deltakende ledelse» og at dersom ledere beundres er det heller for evnen til å være «medmenneskelige rollemodeller» (Spurkeland, 2013, s.184). Teorien legger vekt på medarbeiderens egen opplevelse av lederskapet og baserer seg på to hovedpremisser: 1) bevisstheten om avhengighet og 2) bevisstheten om relasjonelt mot (Spurkeland, 2013, s.45).

Tanken i relasjonsledelse er at alle relasjoner i et arbeidsforhold påvirker det forretningsmessige resultatet og de ansattes trivsel (Spurkeland, 2013, s.47). Alle, både ledere og følgere, er avhengig av et godt samspill. God ledelse handler om å være bevisst denne avhengigheten og ta alle hensyn som må til for å oppnå sterke resultater. Å ta disse hensynene er å etablere *relasjonell styrke*, altså innsats som bidrar til motivasjon, entusiasme og samarbeid (Spurkeland, 2013, s.45). En relasjonelt sterk leder er i tillegg bevisst motkreftene som fører til negative resultater og dårlig trivsel og lar dem ikke ødelegge for arbeidsmiljøet. Dette omtales som *relasjonelt mot*, eller «evnen og viljen til å møte andre mennesker når det kjennes ubehagelig» (Spurkeland, 2013, s.48). Dette kan komme til uttrykk gjennom for eksempel vanskelige samtaler, konflikthåndtering eller liknende krevende situasjoner.

Relasjonelle ledere bryr seg, med interesse og omsorg for ansatte, humor, god kommunikasjon, kreativitet og oppmerksomhet til emosjoner (Spurkeland, 2013). For å lykkes med samhandling og arbeid med andre mennesker bør lederen utforske den emosjonelle siden av ledelse og utvikle god *relasjonskompetanse* (Spurkeland, 2013, s.208), nærmere bestemt «ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker» (Spurkeland, 2014, s.17). Blant ferdigheter og atferd som utgjør

relasjonskompetanse utnevnes *tillit* som bærebjelken, sammen med motivasjon og utvikling, synlighet, kreativitet, humor, dialog, tilbakemeldinger og menneskeinteresse.

Tillit utvikles av mellommenneskelige relasjoner ved hjelp av atferd og handlinger og gir et preg av forutsigbarhet og gjenkjennbare mønstre (Spurkeland, 2014, s.35). Når følgere kjenner lederen sin godt er det lettere å predikere atferd og dermed oppleve en grunnleggende trygghet. Skal lederen oppnå innflytelse er det avhengig av et gjensidig tillitsforhold, til kompetanse og faglig kunnskap, integritet, åpenhet og lojalitet (Spurkeland, 2014, s.36) og den må vedlikeholdes. Tillit kommer til uttrykk på flere måter og lederen kan opparbeide seg tillit ved å gå foran som en faglig kompetent rollemodell som lærer videre kunnskap, eller være ærlig og transparent på hva hun skulle gjort bedre i en situasjon. Det samme gjelder for følgere og ansatte kan bygge tillit til sin nærmeste leder ved å vise lojalitet og et åpent ønske om å prestere godt (åpenhet), eller vise til en etablert tillit etter lederens erfaring med hens tidligere gode, stabile resultater (integritet).

Motivasjon og utvikling handler om målrettet og systematisk utvikling av medarbeidere og hvordan motivasjon påvirker og påvirkes av, dette (Spurkeland, 2014, s.175). Utvikling og trivsel henger tett sammen og det bør være en god balanse mellom utfordringer og kompetanse til å møte disse utfordringene. Slik bidrar ledere til å skape engasjerte medarbeidere og det er her det individfokuserede verdigrunnlaget til relasjonsledelse kommer tydelig til uttrykk. Motivasjon som påvirkning kan deles inn i to hovedkategorier: pull-strategier og push-strategier (Spurkeland, 2014, s.187). Push-strategier går ofte ut på å legge press på noen for å motivere til handling, som belønning og straff. Pull-strategier derimot, som harmonerer i større grad med relasjonsledelse, inviterer til utvikling og tilrettelegging av situasjoner som stimulerer til læring og endringslyst. Demokratiske virkemidler som involvering, dialog og rettferdig fordeling tas i bruk for å styrke den indre motivasjonen hos medarbeidere. Lederen bør oppleves som både en veileder, lærer og trener/coach og tilpasse seg lederstilen etter medarbeidernes kompetanse (Spurkeland, 2014, s.185). Med andre ord: utøve en form for situasjonsbestemt ledelse.

Spurkeland mener at *humor som relasjonell ferdighet* på feilaktig grunnlag ofte assosieres med useriøsitet (Spurkeland, 2014, s.281) og trekker frem påvirkningen det har på selvtillit, positive holdninger, kreativitet, mestring, kommunikasjon og samarbeid. Lederens evne til å formidle

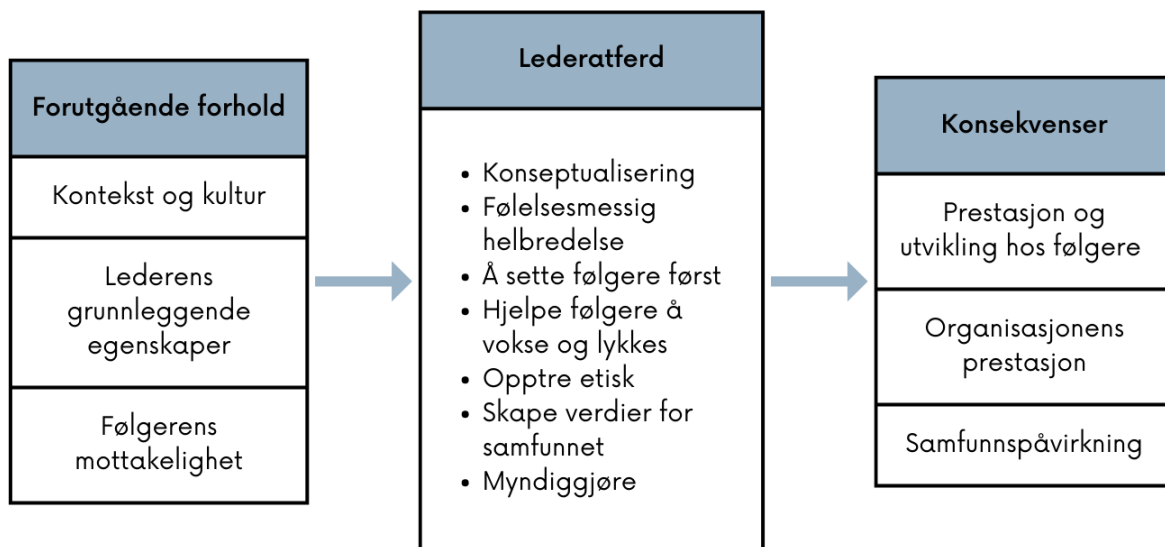
og stimulere humor korrelerer med annen relasjonskompetanse som tillit, sosial bevissthet og emosjonell støtte. Med humor menes ikke evnen til å slå av en god vits, men en «mental aktivitet som skaper munterhet og positive emosjoner» (Spurkeland, 2014, s.283) og kan dermed virke både oppløftende, samlende og bygge relasjoner.

Synlig ledelse kommer til uttrykk i tilgjengelighet og fysisk tilstedeværelse og er et viktig trekk ved moderne ledelse ved å medføre høy grad av samhandling og dialog (Spurkeland, 2014, s.163). Målinger viser at behovet for synlig ledelse tilfredsstilles ved nærvær, oppsøking av medarbeidere og hyppige kontaktflater. Lederen kan være både sosial, dyktig og relasjonell, men uten fysisk synlighet spiller dette liten rolle. Avstanden måles ikke i meter, men i tilstedeværelse og ledere som er geografisk på samme sted bør operere med en ‘åpen kontordør’ i både bokstavelig og overført forstand. Som Spurkeland uttrykker det: «Ledere i synlighetskulturer finnes sjelden på sitt kontor, for de er ute og jobber ved siden av sine egne» (Spurkeland, 2014, s.169). Lederen kan delta i det operative på flere måter og i noen forhold (ofte på lavere ledernivå) kan dette være en forventet del av arbeidsoppgavene. Det skaper relasjoner, bidrag til drift, opparbeidelse av felles holdninger og atferdsmønstre – men det er også en måte å la seg lede av egne medarbeidere på. En slik opererende synlighet er et viktig bidrag for å innpasse lederen i arbeidsmiljøet, få kontroll og vie medarbeidere oppmerksomhet. Tilstedeværelse, interesse, samt tillit til beslutningstaking og medarbeideres ledeevner er også viktig for tjenende lederskap som er temaet for neste delkapittel.

2.5.2 Tjenende lederskap

Tjenende lederskap («servant leadership», jf. Greenleaf, 2002) er også en form for postheroisk lederskap. Ledelsesformen bryter spesielt med topp-bunn-perspektivet på ledelse. Slik som heroiske ledelsesteorier er det lederens egenskaper som er essensielle, men aldri i noen større grad enn hvorvidt hun har evnen til å styrke og utvikle sine følgere. En tjenende leder har et stort ønske om utvikling og vekst hos medarbeiderne sine og får frem det beste i dem (Greenleaf, 2002). Ledelse utøves ved å løfte ansatte, organisasjonen, samfunnet og fellesskapet (Northouse, 2019, s.227) og dette er primærmålet med å lede i utgangspunktet – foran ens egne interesser. Lederen bør involvere de ansatte i beslutningstaking og basere valg på etiske verdier og omsorg. Viktige lederkarakteristikker er blant annet å lytte, ha empati, forplikte seg til menneskelig vekst og være bevisst hvordan ansatte har det (Spears, 2010).

Et sentralt aspekt ved tjenende lederskap handler om *å gjøre*, og ikke delegere eller myndiggjøre (Aguas, 2019). Lederen tar del i det de ansatte gjør og jobber for en flat struktur. Northouse (2019, s.233) presenterer en modell (se figur 2.1) som forklarer forholdet mellom forutgående forhold, lederatferd og konsekvenser/utfall ved tjenende lederskap (Liden et al., 2014; van Dierendonck, 2010). Konsekvensene bør være verdt å jobbe for: ansattes personlige prestasjoner og vekst, organisasjonens ytelse og samfunnspåvirkning. De viktigste forholdene handler om 1) kontekst og kultur, 2) lederens grunnleggende egenskaper og 3) følgerens mottakelighet (Northouse, 2019, s.233). Utøvelse av tjenende lederskap ser forskjellig ut i ulike kontekster: som mellom et offentlig helseforetak enn i et privat, mindre teknologiselskap, som har helt andre normer og arbeidskulturer.



Figur 2.1: Forholdet mellom forutgående forhold, lederatferd og konsekvenser ved tjenende lederskap (figuren er oversatt til norsk etter Northouse (2019), s.233, som igjen har brukt Liden et al. (2014) og van Dierendonck (2010) som kilder).

Emosjonell intelligens, verdier og interne forhold er grunnleggende egenskaper for ledelsesprosessene; og følgernes mottakelighet sier noe om at arbeidstakere er ulike og har forskjellige behov og opplevelser. For noen vil det være en hårfin balanse der tjenende lederskap oppleves som overstyrende og innblandende og derfor mot sin hensikt, mens for andre kan det være selve praktksempelen på 'ideell ledelse'.

Spears (2010) identifiserer ti sentrale lederkarakteristikker i Greenleafs forsøk (2002) på å konseptualisere denne formen for ledelse (sitert i Northouse, 2019, s. 229-230), som har lagt et solid grunnlag for senere utvikling av modellen:

1. God kommunikasjon ved at lederen *lytter* og dermed validerer andres tanker og perspektiv.
2. Forsøket på å «gå i andres sko» gjennom *empatisk forståelse* av andres tanker og følelser.
3. Være opptatt av andres livskvalitet og *støtte andre* til å overkomme hindringer og utfordringer.
4. *Bevisst* legge merke til og forstå hvordan andre påvirkes av fysiske, sosiale og politiske miljø og forstå hvilken rolle man selv spiller i dette.
5. Lederens *overtalelsesevne* og kraft for å motivere til endring.
6. *Konseptualisering*, eller evnen til å være visjonær og kreativ, med en tydelig kurs for organisasjonens visjon, mål og retning.
7. Evnen til å, *forutse fremtiden* og forutsi hva som kommer basert på historie og nåværende situasjon på arbeidsplassen.
8. Lederen er en *forvalter* (stewardship) og tar ansvaret hun er gitt seriøst. Hun sørger for å lede menneskene og organisasjonen i tråd med verdier og er deres samfunnsansvar bevisst.
9. Hver ansatt behandles som et unikt individ med en sterk, iboende verdi også utover hva som kommer organisasjonen til gode. Denne *forpliktelsen* til de ansattes vekst, både personlig og på jobb, er viktig for tjenende ledere, og kan utøves gjennom kompetanse- og ferdighetsutvikling, vise personlig interesse eller ved å inkludere ansatte i beslutningstaking.
10. Ønsket om å *bygge et samfunn* av individer som føler på fellesskap og tilhørighet og bidra til at alle føler seg som en del av noe større enn dem selv. Dette gir rom for individualitet, samtidig som det bidrar til en opplevelse av trygghet og sterke bånd til kolleger.

Med denne karakteristikkbeskrivelsen som bakteppe har Liden og kolleger videreutviklet modellen for å måle tjenende lederatferd gjennom syv komponenter som utgjør kjernen av tjenende lederskap (Liden et al., 2014). Disse syv er beskrevet i Northouse (2019, s.235-238):

Konseptualisering viser til lederens organisasjonsforståelse og til visjon og formål, som gjør lederen i stand til å møte komplekse problemstillinger ved å inneha god kompetanse på både operativt og strategisk nivå. *Følelsesmessig helbredelse* handler om å være opptatt av, og bry seg om, ansattes helse, velvære og personlige liv og gjenkjenne vanskeligheter når de oppstår. Dette kan gjøres gjennom tilgjengelighet, synlighet og tydelig sosial støtte. Aller mest oppnår man dette ved å aktivt lytte til sine medarbeidere. Å *sette følgere først* er selve definisjonen ved tjenende lederskap og vises når lederen sier og handler på måter som setter andres interesse og suksess høyere enn sin egen. Det mest gjenkjennbare aksjonspunktet er når lederen legger fra seg egne arbeidsoppgaver for å bistå sine følgere med deres oppgaver, eller retter anerkjennelsen mot sine ansatte. Dette henger tett sammen med å *hjelpere følgere å vokse og lykkes*, og bistå i at de oppnår sine personlige mål og ambisjoner. Målet med denne dimensjonen er å nå toppen av behovspyramiden i form av selvaktualisering, men for andre enn en selv.

Det er også viktig for den tjenende lederen å *opptre etisk* og gjøre det riktige ved å være åpen, ærlig og rettferdig med sine ansatte og overfor organisasjonen. Dette altruistiske verdigrunnlaget kjennetegnes ved at lederen vil at organisasjonen skal *skape verdier for samfunnet* og gi tilbake gjennom aktiviteter, dugnadsarbeid og sosiale tjenester. Den siste komponenten forsøker å gi følgere en frihet, autonomi og beslutningsmyndighet gjennom *myndiggjøring* («empowerment»). Ved hjelp av en slik maktfordeling er ønsket å skape trygghet og motivasjon gjennom å tro på at følgere kan ta selvstendige valg og hensiktsmessige avgjørelser på ulike utfordringer.

2.6 Oppsummering av teoriens bidrag

I dette kapitlet har vi tatt for oss teorier om ledelse som i stor grad la premisser for funnene i masteroppgaven gjennom at de påvirket måten problemstillingen og intervjuguiden ble utformet på: moderne ledelsesteorier, heroiske ledelsesteorier og postheroiske ledelsesteorier.

Moderne ledelsesteorier har utvidet forståelsen av ledelse som mer enn en forenklet og ensidig modell om styringsresultater, autoritet og posisjonering. Refleksivitet og påvirkning fra følgerdimensjonen er tatt i bruk i varierende grad i teoriene som er presentert og flere av dem trekker frem viktigheten av å styrke relasjoner heller enn posisjon, handle på etiske prinsipper og motivere til endring for å utgjøre effektiv ledelse. Med begrepet *implisitte ledelsesteorier* utvider vi forståelsen av det komplekse med ledelse ved å inkludere et fortolkende bidrag til

hva som skaper forventninger til lederrollen. Den største forskjellen er hvilket perspektiv teoriene er bygget opp av. I *heroiske ledelsesteorier* har man prøvd å finne svar på hva som gjør ledere til gode ledere, der optimal produksjon er den dominerende effektivitetslogikken. Med *postheroiske ledelsesteorier* er man opptatt av hvordan ledere gjør andre gode. Den altruistiske tanken om at lederen eksisterer utelukkende for å være til nytte *for andre*, utøve omsorg, sette følgere først, fordele kontroll og omfavne vekst er unikt for tjenende lederskap.

Senere i oppgaven vil vi komme tilbake til en drøfting av i hvilken grad informantene i studien viste seg å gi uttrykk for ledelsespreferanser som kunne tolkes i lys av disse teoretiske for forståelsene.

3 Metodevalg

Formålet med studien var å få kunnskap om forventninger Generasjon Z har til sine fremtidige ledere, og få innsikt i hva som påvirker og skaper deres preferanser. I dette kapitlet vil jeg presentere studiens metodiske tilnærming, sammen med fremgangsmåten for innsamling og analyse av empiri. I avsnittene under redegjør jeg for valg jeg har tatt, og drøfter og grunngir vurderingene på veien mot målet: bruk av kvalitative intervjuer som datagenerering, utvalgsprosessen, transkripsjon og koding av empiri, analyse, og vurdering av forskningens kvalitet.

3.1 Metodisk tilnærming

Valget av metodisk tilnærming er viktig for å oppnå forskningens formål og hensikt (Bukve, 2021, s.83): hva skal vi utvikle kunnskap om og hvordan konstruerer vi data for å svare på dette? Patton (1990) peker på forskjellen mellom bredde- og dybdeforskning, der han forklarer breddeforskning som et spesifikt sett opplevelser for et stort utvalg mennesker, mens dybdeforskning søker et mer åpent spenn av opplevelser for et færre antall personer – eller hensiktsforskjellen mellom kvantitative og kvalitative studier. I denne studien vurderte jeg det slik at det var mest formålstjenlig å studere fenomenet ledelse i dybden av opplevelser ved hjelp av semistrukturerte intervjuer. Jeg valgte derfor et kvalitativt forskningsdesign med en induktiv, empiridrevet fremgangsmåte der målet var nærmere teoriutvikling enn teoritestning (Bukve, 2021, s.80-82). Som omtalt i kapittel 2 har mitt faglige utgangspunkt preget utformingen av intervjuguide og tolkning. Tjora (2021) mener at forklaringsmodeller innenfor forskerens disiplin som oppfattes som relevant for temaet alltid vil påvirke hva forskeren ser og ikke (Tjora, 2021a, s.42). Denne *sensitiviteten* er bakgrunnen for valget av et empirinært forskningsdesign, og blir også drøftet videre som en del av metodevurderingene.

3.2 Utvalg og rekruttering av informanter

For å gjennomføre en kvalitativ intervjustudie hadde jeg som mål å sikre et strategisk utvalg informanter som kunne si noe om det aktuelle temaet (Tjora, 2021, s.145). Tjora anbefaler at man i kvalitative utvalgsdesign «spesifiserer et minimum basert på forventet, fornuftig dekning av fenomenet etter formålet til studien og stakeholderinteresser» (Tjora, 2021, s.146). Det første jeg definerte var et utvalgt som var født innenfor rammene til Generasjon Z, for å kunne se

innsamlet data i lys av samfunnsutvikling, kulturelle, sosiale og politiske forhold. For å snevre inn utvalget ytterligere definerte jeg noen flere kriterier før jeg begynte rekrutteringsprosessen.

Et kriteriebasert utvalg bidrar til at dataene gir oss relevant empiri knyttet til deltakernes erfaringer, opplevelser og holdninger (Tjora, 2021, s.48). Jeg bestemte meg for å konsentrere meg om studenter som var født mellom 1995 og 2003 og som var studenter ved årsstudium, bachelor-, master- eller profesjonsprogrammet i psykologi ved samme utdanningsinstitusjon. Gjennom studien ønsket jeg å forstå erfaringer, holdninger og forventninger studenter har til ledelse før de skal ut i fulltidsarbeid, så det var hensiktsmessig å avgrense utvalget til *studenter*. Ved å velge deltakere som tilhører det samme studieprogrammet kan studien også ha overføringsverdi til andre grupper. Et mål med forskning kan være *konseptuell generalisering* (Tjora, 2021a, s.271), altså fange opp generelle tendenser og «konsepter» i tolkningen av empiriske data som kan ha relevans for andre studier og forhold. Psykologifaget er en fagretning med studenter som er opptatt av temaer som relasjoner, arbeidshelse og sosiale prosesser. Dette økte sjansen for at de kunne ha reflektert rundt tematikken. Det kunne også være en faktor som økte interessen for deltakelse. Ser man på typisk karrierevei fra denne studieretningen er det nærliggende å anta at de havner i arbeidsforhold der de har en nær leder.

Jeg hadde mål om å få troverdige data og ønsket derfor å utforske utvalgets holdninger og forventninger basert på *erfaringer*. Det var et kriterium at deltakerne hadde hatt noe arbeidserfaring med en nær leder fra før, for eksempel fra deltidsarbeid eller sesongarbeid. Slik kunne de si noe om erfaring med ledere i retrospekt og de kunne peke på situasjoner og opplevelser som hadde vært med på å forme preferansene deres.

3.2.1 Utvalgsstrategi

Et pragmatisk utvalg er et utvalg informanter gjort på bakgrunn av tilgjengelighet eller forskerens tilgang eller kjennskap til det (Tjora, 2021a, s.43). Dette er vanlig der forskningstemaet er relativt åpent, men man må være oppmerksom på at det er suboptimalt for generaliserbarhet (Patton, 1990; Tjora, 2021a, s.44). Informantene ble rekruttert ved hjelp av snøballsampling, der jeg ba deltakerne anbefale medstudenter å delta for å sikre tilstrekkelig datamateriale. Jeg benyttet meg også av digitale og analoge medier hvor målgruppen kunne ta direkte kontakt.

Dersom variasjonen i utvalget er god, argumenterer Patton (1990) for at utvalget er bygget godt nok til at resultatet både blir nyttig informasjon og beskrivelser av hvert unike case, med en samtidig mulighet for å se mønstre på tvers av caser og oppnå signifikante resultater. I kvalitativ forskning er begge disse aspektene viktig. I lys av studiens kunnskapsmål og problemstilling var subjektive forventninger og holdninger til et fenomen viktig. Hvert kasus var unikt i seg selv og verdifull kunnskap, men kunne samtidig utforskes i nyansene av opplevelser og erfaringer. Etter å ha gjennomført intervjuer med åtte deltakere tok jeg en avgjørelse på at jeg hadde nok materiale til å oppnå *metning* for dette utvalget (Holter, 1997, s.23, omtalt i Tjora, 2021a, s.158), da flere av de samme svarene begynte å oppstå og jeg kunne gjenkjenne flere mønstre.

Hensikten med studien var kredibilitet, ikke statistisk representativitet (Patton, 1990). Utvalget kunne oppnå en reflektert gjenspeiling for generasjonen ved å dra linjer til kontekst og samfunnsutvikling. Det var likevel viktig å ta hensyn til at utvalget kunne mangle et demografisk mangfold som utdanningsvalg, fagretninger eller geografisk plassering.

3.3 Kvalitativt forskningsintervju som datainnsamlingsmetode

Jeg valgte altså å bruke kvalitative forskningsintervjuer som datainnsamlingsmetode. I et forskningsintervju innhenter vi kunnskap om alt fra dagligliv til universelle sannheter, fra intervjupersonens perspektiv . Ved å benytte meg av en semistrukturert intervjuguide fikk jeg mulighet til å gå i dybden på spesifikke temaer knyttet til forskningsspørsmålene og få informantene til å reflektere rundt egne erfaringer og tanker. Dette er nettopp målet med dybdeintervjuet (Tjora, 2021a, s.128), som jeg vurderte som hensiktsmessig. Ved å benytte åpne spørsmål fikk jeg som forsker også mulighet til å gå inn på elementer jeg ikke hadde tenkt ut på forhånd, som ga nyanser og rom til datamaterialet. Dybdeintervjuer søker en supplerende, subjektiv forståelse av informantenes virkelighet og derav hentes to viktige poeng frem; å bruke intervjuet for å *forstå noens livsverden* og hvordan denne konstrueres og hvordan vi som forsker og intervjuperson *skaper forståelse av dette sammen* (Kvale & Brinkmann, 2018, s.71). Dette defineres som skillet mellom kunnskapsinnhenting og kunnskapskonstruksjon og representerer også forskerens rolle i produksjonen av kunnskap.

Det er nødvendig å ta hensyn til forskerens rolle i intervjuet, selv om det er intervjupersonens perspektiv som er viktig. Det eksisterer mange grep å foreta for å jevne ut balansen mellom partene og sørge for at det blir en trygg gjennomføring. Samtidig bør man huske på at intervjuet består av et asymmetrisk maktforhold (Kvale & Brinkmann, 2018, s.51). Det er ikke en dagligdags samtale, men et forskningsintervju, der forskeren har forhåndskunnskap om tema(ene) og definisjonsmakt for databehandlingen i etterkant.

Det var viktig for meg at deltakerne syntes det var både meningsfullt og positivt å delta, samtidig som forskningskvaliteten ble opprettholdt. Samfunnsvitenskap er en rekonstruksjon av sosiale mønster og prosesser (Bukve, 2021, s.47) og det er forskerens rolle å søke kunnskap og forklaringer i komplekse sammenhenger som består av språk, fortellinger og relasjoner satt i kontekst (Bukve, 2021, s.32; Kvale & Brinkmann, 2018, s.33). I forberedelsen til intervjuene var dette viktig å huske på og jeg fulgte derfor tre epistemologiske prinsipper: å forsikre meg om at jeg fikk svar som ga kunnskap om det jeg lurte på, at jeg gjorde meg forstått og at jeg sørget for at jeg forstod innholdet riktig. Tiltak for å oppnå dette var å operasjonalisere spørsmålene godt, gi rom for digresjoner og oppfølgingsspørsmål og jevnlig innsjekker som «forstår jeg deg riktig når jeg tenker at det du snakker om handler om 'xxx'?».

3.3.1 Gjennomføring av intervju

Jeg gjennomførte åtte intervjuer ansikt til ansikt, alle på rundt en klokke time (se tabell 3.1). Intervjuene skjedde til tid og sted som var hensiktsmessig for deltakerne og de fleste ble derfor gjennomført på dagtid i nærheten av studiestedet. Som nevnt ble deltakerne rekruttert gjennom et snøballutvalg. Jeg hadde kjennskap til et par av informantene fra før og hadde i utgangspunktet avtalt prøveintervjuer med dem. Både informantene og jeg vurderte det slik at dette ikke var noe problem med tanke på anonymitet og egeninteresse og dataene fra disse intervjuene har derfor blitt brukt som empiri. To deltakere ble rekruttert indirekte gjennom plakater på campus og i sosiale medier, der jeg ble kontaktet med forslag til relevante deltakere. Resten var klassekamerater anbefalt av de andre informantene. I forkant av intervjuet fikk alle tilsendt samtykkeskjema (vedlegg 2) som ble signert før gjennomføring. Alle intervjuene fant sted med kun meg og informanten tilstede i rommet og jeg brukte Nettskjema-appen på privat mobiltelefon som lydopptaker. Alle lydfiler ble sendt direkte bak totrinnsverifisering og destrueres ved prosjektslutt.

Tabell 3.1: Oversikt over deltakere i studien og intervjuenes varighet.

Deltakere	Fødselsår	Studieløp	Varighet på intervju
«Emilie»	1999	Psykologi profesjon	58 minutter
«Anne»	1997	Psykologi profesjon	1 time og 14 minutter
«Sofie»	1995	Psykologi profesjon	1 time og 13 minutter
«Nora»	2000	Psykologi bachelor	1 time og 14 minutter
«William»	1999	Psykologi bachelor	1 time og 6 minutter
«Peder»	2002	Psykologi profesjon	1 time og 3 minutter
«Noah»	1999	Psykologi bachelor	1 time og 8 minutter
«Emma»	1999	Psykologi master	1 time og 16 minutter

Jeg startet intervjuene med å gjenta studiens formål, orienterte om intervjuets omfang og opplyste om konfidensialitet og etiske hensyn. Den semistrukturerte intervjuguiden ble utviklet ved hjelp av Tjoras (2021) strukturprinsipper for dybdeintervjuer, Kvale og Brinkmanns (2018) refleksjoner og eksempler på utforming av intervjudesign og gode råd til datainnsamling fra Stokken og kolleger (2022). Jeg baserte intervju spørsmålene på min forforståelse og tilpasset dem mitt forskningsformål, der jeg ønsket å utforske bildene informantene hadde på ledere og lederskikkelser. For å sikre et likt utgangspunkt for alle ønsket jeg ikke å endre på intervjuguiden underveis, siden jeg ikke planla en iterativ innsamlingsprosess. Det var likevel nødvendig å gjøre noen justeringer etter de første intervjuene, men dette var kun på ordlyd for at spørsmålene skulle bli mer forståelige.

Rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden var strategisk lagt opp. Kvaliteten på intervjuet vil forsterkes når det er tillit mellom forsker og informanter (Tjora, 2021a, s.130) og jeg begynte med informative oppvarmingsspørsmål for å skape trygghet og fortrolighet, bli kjent og samle inn relevant bakgrunnsinformasjon. Kjernen av intervjuet bestod av refleksjonsspørsmål (Tjora, 2021a, s.160) som var mer prosessorienterte, både med tanke på rekkefølge og formulering. Med dette mener jeg at spørsmålene bygget på hverandre og kunne frembrakt andre svar dersom de ble stilt i en annen rekkefølge. I overgangen fra oppvarmingsspørsmål til refleksjonsspørsmål ble deltakerne introdusert for en tegneøvelse, som forklares i neste kapittel.

Jeg ønsket å skape et større refleksjonsrom hos deltakerne og bevisstgjøre dem egne taker og holdninger til temaet. «Anne» bekreftet at hun var blitt mer bevisst:

Intervjuer: Er ting litt forandret fra en time siden?

Anne: Hehe jeg husker nesten ikke begynnelsen [...] men jeg har jo ihvertfall liksom, jeg tenker litt bredere på ledelse nå, eller sånn, jeg merker jeg fortsatt tenker fort på formelle ledere og svarene mine er jo litt farga av det da, men det var veldig interessant.

Et alternativ for dypere refleksjoner kunne vært å sende ut intervjuguide på forhånd, men jeg ønsket å sikre spontane og ærlige svar, heller enn innøvde og 'korrekte' svar. Informantene hadde nok forventninger til hva jeg ønsket informasjon om, men målet var å bygge en felles forståelse på et utforskende og nysgjerrig grunnlag. For å få til dette ønsket jeg en så naturlig samtale som mulig, selv om det var vanskelig ettersom intervjuet var «situert i sin kontekst» (Tjora, 2021a, s.164).

Jeg ønsket å la informantene få definere ledelsesfenomenet tidlig i intervjuet, for å unngå misforståelser rundt begrepsinnhold, -forståelse og fagord. I realiteten måtte jeg derfor endre på rekkefølge og formulering av spørsmål underveis, men 'hanket oss inn igjen' ved behov. Mot slutten av intervjuene var tiden inne for å oppsummere og gi rom for utfyllende svar og oppklaring. Dette var viktig for å ta hensyn til *intersubjektivitet*, altså samspillet mellom to eller flere ulike personer (Kvale & Brinkmann, 2018, s.355). I forskningsintervjuer produseres kunnskap mellom forsker og informanter, og oppsummeringss spørsmål er en måte å oppklare eventuelle misforståelser, antakelser eller feiltolking fra forskerens side og dermed sikre validering av denne kunnskapen. I den avsluttende delen ga jeg også informantene mulighet til å ta kontakt i etterkant om det skulle være nødvendig.

Samtlige informanter uttalte at de opplevde det som givende, lærerikt og interessant å delta. Antakelsen ved utvalgsprosessen viste seg derfor å stemme: Dette var et utvalg som engasjerte seg i temaet og så det som relevant å delta også av faglige og personlige interesser.

3.3.2 Tegneøvelse: ILT, kreativ prosess og visualisering

Visuelle metoder har vist seg å være formålstjenlige i utdanningsmiljøer og kreativ prosessledelse, men det har ikke vært like vanlig å bruke i forskning på for eksempel organisasjonsatferd og ledelse (Warren, 2009). I intervjuene i denne studien var ikke målet å utvikle gode ledere, men å forstå hvilke bilder informantene hadde på egenskaper og atferd til ledere og hvordan fremtidige ledere derfor kan tolkes i tråd med erfaring. Deltakerne fikk fem minutter i starten av intervjuet til å «tegne ledelse» og hva det representerte for dem. Deretter inviterte jeg dem til å reflektere rundt innholdet i illustrasjonen. I øvelsen lot jeg også deltakerne få tid til oppvarming, som skapte god flyt og refleksjon i intervjuene. Noen av illustrasjonene presenteres under studiens funn.

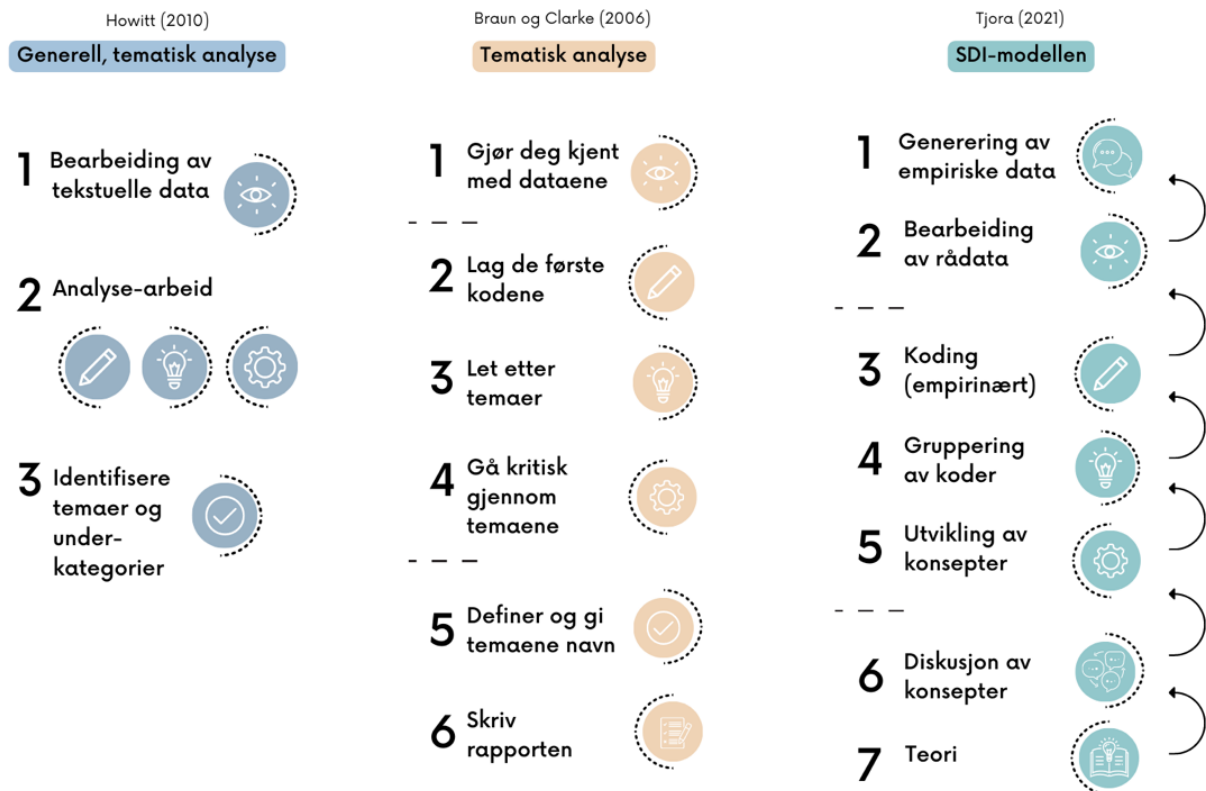
Jeg valgte å bruke implisitte ledelsesteorier (ILT) som både teoretisk bakgrunn og metodedel for å forstå kontekstene der ledelse finner sted og avdekke en semantisk begrepsforståelse hos informantene. Sosial kontekst har fått mindre oppmerksomhet i forskning enn lederens individuelle trekk og egenskaper (Day, 2001; Schyns et al., 2011) og forskere anbefaler å utforske følgeres innflytelse på ledere i større grad (Liden & Antonakis, 2009). Schyns og kolleger (2011) argumenterer for at den sosiale konteksten kan studeres ved å utforske folks bilder av ledere, ILT, for å avdekke hvordan de ser for seg hva ledelse er. Jeg ønsket å gjennomføre en tegneøvelse for å gjøre informantene bevisst sine personlige ILT og beskrive dem, i et forsøk på å avdekke semantiske begrensninger.

3.4 Tematisk analyse som analysemetode

Analyseprosessen starter allerede i intervjusituasjonen, når forskeren tolker det som sies og kobler det opp mot kunnskapsgrunnet og målet med studien (Stokken et al., 2022, s.160). Det er likevel i prosessen der man skal trekke mening ut av dataene det er hensiktsmessig å gjøre en nøyaktig undersøkelse av empirien som er samlet inn. En måte å gjøre dette på er ved bruk av tematisk analyse, hvor man søker å finne relevante temaer på tvers av empirisk materiale (Tjora, 2021b, s.241). Tematisk analyse er en velkjent metode innen samfunnsforskning (Tjora, 2021b, s.242). Den er formulert eksplisitt av psykologer (Braun & Clarke, 2006) og innebærer en empirinær tilnærming til analysearbeidet som derfor egner seg godt på induktive studier når målet er å identifisere sosiale fenomener.

Tematisk analyse er en deskriptiv metode innen kvalitativ forskning, der målet er å analysere *hva* som sies heller enn *hvordan*. Metoden kan derfor anvendes av både profesjonelle og nybegynnere, fordi selve analysearbeidet ikke er avhengig av forskerens teoretiske forforståelse, slik som i diskursanalyse, narrativ analyse eller Grounded Theory (Howitt, 2010, s.180). Det er mønstre blant hele datautvalget som analyseres, i motsetning til analyseformer der søkelyset rettes mot én og én informant. Målet med prosessen er å kort beskrive hva som skjer i tekstuelle data; som transkripsjoner etter intervjuer. Jo bedre kjent man er med dataene, jo mer treffende blir også analysen. Det anbefales derfor å ha samlet inn empirien og transkribert den på egenhånd (Howitt, 2010, s.183).

Det finnes ulike strategier for å gjennomføre en tematisk analyse, men de er også nært beslektet. Den generelle analyseprosessen for kvalitative intervjuer defineres ofte i fire faser (Stokken et al., 2022, s.160): *transkribering, koding, gruppering og tekstkondensering*. Et eksisterende rammeverk for gjennomføring er en av fordelene ved tematisk analyse, fordi det tilbyr en forhåndsbestemt og systematisk måte å organisere og analysere kvalitative data på. Grunnleggende tematisk analyse er delt inn i *bearbeiding av tekstuelle data, analysearbeid og identifisering av temaer og underkategorier* (Howitt, 2010, s.178). Braun og Clarke (2006) deler sitt metodologiske rammeverk inn i seks faser (Braun & Clarke, 2006, s.87). Tjora (2021a) sin stegvis-deduktiv-induktive metode (SDI-modellen) er også en form for tematisk analyse, men består i større grad av teoriutvikling ved å introdusere identifiseringen av konsepter (Tjora, 2021a, s.20). De tre inndelingene er illustrert i *figur 3.1*.



Figur 3.1: Den analytiske prosessen i tre metodologiske tilnærminger til tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006; Howitt, 2010; Tjora, 2021a) som har gitt inspirasjon til forskningsdesignet.

I denne studien benyttet jeg meg av det metodologiske rammeverket arbeidet frem av Braun og Clarke (2006), med inspirasjon fra elementer i Tjoras SDI-modell (Tjora, 2021a).

3.4.1 Bearbeiding av tekstuelle data

Å transkribere lydopptakene fra intervjuet er i utgangspunktet en del av dataproduksjonen (Stokken et al., 2022), men vanlig å inkludere som en del av analysefasen ettersom mye av tolkningen startet på dette tidspunktet. Transkribering handler om å klargjøre datamaterialet for analyse (Kvale & Brinkmann, 2018, s.137) ved å overføre dataene fra muntlig til skriftlig form. Det er ulike måter å transkribere materialet på, men de fleste ligger tekstnært for å få med hovedessensen i det som blir sagt (Howitt, 2010, s.183). I denne studien benyttet jeg ortografisk transkripsjon (Howitt, 2010, s.183), som fokuserer på akkurat det som sies og ikke hvordan det blir sagt.

I bearbeidelsen av data fant jeg det hensiktsmessig å benytte meg av dataassistert programvare for kvalitativ analyse (CAQDAS) og valgte å transkribere, kode og kodegruppere i programvaren MAXQDA. Transkriberingen startet etter at datainnsamlingen var gjennomført.

Dette viste seg å være en krevende prosess, spesielt ved opptak med lavere lyd kvalitet, fordi jeg har personlige hørselsutfordringer. Der det var utfordrende å skjønne hva informanten sa er opptaket transkribert med [*utydelig*]. Det første steget i tematisk analyse handler om å gjøre seg kjent med dataene (Braun & Clarke, 2006) og transkripsjon er en viktig del av denne prosessen. Jeg la merke til at det var en fordel å ha samlet inn empirien på egenhånd. Jeg vurderte om jeg burde be om bistand til denne delen på grunn av hørselsnedsettelsen, men i retrospekt ser jeg hvor styrket analysearbeidet ble av at jeg gjorde meg godt kjent med dataene selv.

3.4.2 Analysearbeid

Retningslinjene for analysearbeidet etter tilnærmingen som beskrevet av Braun og Clarke (2006) er delt inn i seks faser. Den første fasen, å gjøre seg godt kjent med datamaterialet (1), er allerede beskrevet i delkapittelet om transkriberingsprosessen. Her identifiseres de tre neste fasene: 2) lage koder, 3) lete etter temaer og 4) gå kritisk gjennom disse. Tilnærmingen var ikke ment som en lineær prosess, som ga rom for å veksle mellom de ulike stegene gjennom analysearbeidet (Howitt, 2010, s.186-187). Målet var å komme opp med representative tema fra datamaterialet, basert på koder. Det tekstbaserte datamaterialet kodes etter to ulike forskningsprinsipper (Stokken et al., 2022, s.162): å benytte seg av forhåndsbestemte, teoridrevne etiketter fra kunnskapsgrunnet for å forstå dataene, eller bruke etiketter som kommer direkte fra datamaterialet. Det første er den deduktive måten å gjøre det på, drevet av eksisterende, teoretiske antakelser, mens det induktive prinsippet er drevet direkte fra empirien. Jeg brukte den induktive metoden.

Steg 2: Å lage de første kodene

Ettersom jeg valgte en induktiv tilnærming var det relevant å utvikle koder og kodegrupperinger direkte fra datamaterialet. Ifølge Braun og Clarke (2006) er målet med denne fasen å identifisere formuleringer i datamaterialet som er relevante for problemstillingen. SDI-modellen, på den andre siden, opererer med kun ett kodenivå med en induktiv strategi, som både brukes til å dra ut essensen av materialet, redusere volumet og generere ideer (Tjora, 2021a, s.218). Dette er for å « redusere påvirkningen av forventninger og teorier som enhver forsker mer eller mindre eksplisitt vil trekke med seg inn i analysen » (Tjora, 2021a, s.218). Kodene eksisterer ikke i datamaterialet *a priori*. Det vil si at kodene ikke oppstår før forskeren begynner å tolke aktivt

(Braun & Clarke, 2006; Howitt, 2010, s.184). Jeg ønsket å gjøre prosessen så eksplorerende og åpen som mulig og gikk for en empirinær kodeprosess i tråd med SDI-prinsippene.

Med empirinær, eller tekstnær, koding søker man å ligge tett på empirien og ivareta essensen i det som sies (Tjora, 2021a, s.219). Det er en kodeform relativt fri for analyse fordi fokuset er på hva informanten *sier* og ikke hva hen *forteller om*. I en beslektet form for koding tar man spesielt hensyn til begrepsbruk blant deltakerne (Saldaña, 2013, s.91; Strauss, 1987; Tjora, 2021a, s.218) og såkalt In Vivo-koding søker å identifisere viktige formuleringer ved intervjuene og refererer til ord eller fraser i datamaterialet. Denne kodeformen egner seg godt for kvalitative studier og spesielt for førstegangsforskere som lærer mer om kodeprosessene (Saldaña, 2013, s.91). Den største fordelen med tekstnær koding er at den ivaretar måten noe omtales på, som kan føre til dypere forståelse av for eksempel kultur.

Kodeprosessen bestod av en kombinasjon av disse prinsippene og jeg gikk gjennom hele datamaterialet, intervju for intervju, tekstutdrag for tekstutdrag. Kodene ble skrevet ut omtrentlig slik de stod formulert og der ordlyden var så å si lik hverandre ble de plassert i samme kode. Der formuleringen kunne ha konsekvens for tolkningen, fikk utdraget sin egen kode. Et eksempel på dette var hvordan flere beskrev frykten for å få kjeft, men der den ene formuleringen også presiserte redselen for å gjøre feil (se tabell 3.2).

Tabell 3.2: Forholdet mellom tekstutdrag og koding.

Tekstutdrag	Kode
<ul style="list-style-type: none">• «Jeg blir engstelig, veldig redd for å kjeft»• «Men jeg er veldig redd for å få kjeft»	[Jeg er veldig redd for å få kjeft]
<ul style="list-style-type: none">• «Man ble og redd for å gjøre feil fordi man kunne få uønsket kjeft da»	[Man ble redd for å gjøre feil og få uønsket kjeft]

Mønstre eller kodenenes relevans for problemstillingen ble ikke identifisert før senere. Det oppstod likevel et naturlig behov for å analysere underveis, fordi jeg hadde teoretisk oversikt og forskningsinteresse for feltet. Når dette skjer og slike «empirisk-analytiske referansepunkt» (EAR) oppstår (Tjora, 2021a, s.227) anbefales det å skrive ned spontane refleksjoner og analyse

som oppstår underveis i egne notater for å kunne være så nøytral som mulig. De ble derfor en del av min akademiske dagbok og dratt frem igjen senere i analyseprosessen.

Egne spørsmål ble ikke kodet, men inkludert som en del av kodesegmentet for å ivareta kontekst til analysen. Jeg endte opp med 963 empirinære koder fra intervjutranskripsjonene (vedlegg 4).

Steg 3: Lete etter temaer

Etter at datamaterialet var kodet empirinært startet det iterative arbeidet med å finne overordnede temaer og sammenheng mellom kodene (Braun & Clarke, 2006). Denne kartleggingen kan ansees som en ny runde med koding hvor forskeren søker å gå fra et fullt sett med koder og reorganisere dem inn i kategorier, for så å kondensere dem til temaer eller konsepter (Saldaña, 2013, s.93). I denne fasen er det fremtredende at datamaterialet brytes opp og abstraheres til å bestå av mange enheter med tekstutdrag bort fra dataene, som deretter samles i grupperinger, kategorier og temaer på tvers av intervjuene. Dette er derfor et viktig steg for å øke kredibiliteten, påliteligheten og organiseringen av observasjoner (Saldaña, 2013).

Dette arbeidet gjorde jeg også i dataprogramvaren for kvalitativ analyse, MAXQDA, noe som gjorde det enklere rent teknisk (vedlegg 6). Fasen bestod av å slå sammen kodene eller dele dem inn kodegrupperinger og så kategorisere dem i overordnede tema. Det ble nødvendig å dra frem konteksten på noen av kodene for å vurdere hva tekstutdraget kunne være et uttrykk for og prosessen bestod av flere midlertidige etiketter som forslag til felles kategorier. Det ble i større grad relevant å se grupperingene i samråd med problemstilling og forskningsspørsmål og for å ha et sted å starte ble de noterte empirisk-analytiske referansepunktene vurdert. Denne fasen hang tett sammen med neste fase, der temaene defineres og differensieres nøye fra hverandre.

Steg 4: Gå kritisk gjennom temaene

I den fjerde fasen i tematisk analyse sees de analytiske ideene fra forrige fase i sammenheng med de opprinnelige dataene og forskeren evaluerer deres relevans (Howitt, 2010, s.186-187). Dette kunne derfor ha ulike konsekvenser for kodegrupperingene, ved at det kunne oppstå behov for å slå dem sammen eller dele de ytterligere opp, ekskludere noe fra analysen eller opprette flere temaer for å favne hele datamaterialet. Jeg opprettet en «annet»-kategori for koder som virket irrelevant for forskningens formål. Dette er vanlig om man har vært inkluderende i

en induktiv kodingsprosess (Tjora, 2021a, s.230). En revurdering senere i prosessen sørget likevel for at jeg unngikk å forkaste denne grupperingen. Jeg anvendte den i stedet som støtteresultat for de definerte temaene.

3.4.3 Identifisering av temaer og underkategorier

Steg 5: Definer og gi temaene navn

Etter den iterative prosessen mellom data, koder, analytiske referansepunkter og grupperinger stod analysen igjen med tre overordnede temaer, med sine respektive underkategorier. Denne tredelte taksonomien er illustrert i *tabell 3.3* og prosessen er lagt med som vedlegg 5 for å sikre empirisk nærhet og transparens i analyseprosessen.

Tabell 3.3: Den tredelte taksonomien mellom temaer, underkategorier og empirinære koder i analyseprosessen.

Tema 1	Underkategori 1a Underkategori 1b Underkategori 1c	13 empirinære koder 9 empirinære koder 35 empirinære koder
Tema 2	Underkategori 2a Underkategori 2b	41 empirinære koder 17 empirinære koder
Tema 3	Underkategori 3a Underkategori 3b Underkategori 3c Underkategori 3d	18 empirinære koder 14 empirinære koder 29 empirinære koder 3 empirinære koder

Alle temaene og kategoriene vurderes på nytt i den femte fasen ved å gå tilbake til tidligere faser og justere der det er hensiktsmessig (Braun & Clarke, 2006). Det er et viktig poeng at forskeren skal kunne forklare hva temaet er og hva det ikke er (Howitt, 2010, s.187), med et treffende navn som fanger innholdet på en god måte og gjenspeiler funn og konklusjoner. Evaluering og sparring sammen med medstudenter ble et avgjørende grep for å forklare og gi mening til analysen, samtidig som det var viktig å sørge for å ikke blande inn andres analytiske ideer. Til slutt ble de endelige temaene gitt merkelapper og legger grunnlaget for presentasjonen av funn i neste kapittel: *Gartneren, Fyrtårnet og Altruisten*.

Steg 6: Skrive rapporten

Det siste steget i en tematisk analyse er en detaljert beskrivelse av forskningsstadiene og rapportering av funn (Braun & Clarke, 2006; Howitt, 2010, s.187-188). Forklaringen bak

tematiske funn bør følge en tydelig strategi, ved å innebære tydelige sitater som illustrerer temaene på en nyansert måte, si noe om hvor typisk datamaterialet er, hvordan utdragene eventuelt står i kontrast til hverandre eller gå mer i dybden på spesifikke, individuelle kasus (Howitt, 2010, s.188). I kapittel 4 har jeg inkludert sitater fra informantene som illustrerer temaene, hvor jeg også diskuterer hvordan de eventuelt står i kontrast til hverandre.

3.5 Forskningens kvalitet

Målet med denne masteroppgaven har vært å formidle et forskningsprosjekt transparent og komplett, og jeg har beskrevet mine valg for gjennomføring og vurderinger så konkret som mulig underveis for å sikre pålitelige data og konklusjoner. Dette gjelder spesielt for datainnsamling og -analyse, men også i innhenting av eksisterende kunnskap.

3.5.1 Samtykke og innsamling av data

Forskningsprosjektet ble meldt inn og godkjent av kunnskapssektorens tjenesteleverandør Sikt, tidligere Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg 1). Alle deltakerne mottok også et informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 2) som ble utformet med en mal som Sikt har utarbeidet, der jeg informerte om formålet med studien og behovet for deltakelse. Disse ble signert i forkant av intervjuene. Skrivet inneholdt informasjon om samtykke, konfidensialitet og anonymisering, rutiner, frivillig deltakelse og mulighet for å trekke seg i løpet av forskningsprosjektet. Opplysningene ble også gjentatt ved intervjustart og jeg fikk muntlig tillatelse til å gjennomføre lydopptak. Alt datamaterialet ble anonymisert og lagret i henhold til høgskolen sine retningslinjer. Datamaterialet vil bli destruert når prosjektet er endelig avsluttet. I gjengivelsen av informantenes uttalelser bruker jeg pseudonymer og pronomen som er basert på det jeg antar er informantenes folkeregistrerte kjønn. Utover dette fremkommer det ingen personopplysninger.

3.5.2 Metodevurdering

Metodevurderingene handler om ulike validitetskrav som sørger for at forskningsprosessen bærer god kvalitet. Det er viktig at dataene kan brukes til å trekke slutninger og at forskeren jobber for å redusere skjevheter og tar hensyn til intern og ekstern påvirkning på dataproduksjon og -analyse (Bukve, 2021, s.103; Tjora, 2021a, s.259). Tjoras SDI-modell legger tydelige krav til grunn for datagenerering som sikrer god *pålitelighet* og det bør være en logisk sammenheng

mellom forskningsdesign og studiens formål (*gyldighet*). Den siste vurderingen er et spørsmål om funnenes *generaliserbarhet*.

Studien hadde en empirinær og induktiv metodisk tilnærming. Empiri- og tekstnære studier har en fordel for troverdigheten, eller reliabiliteten, ved at forskeren forsøker å unngå å påvirkes for mye av sin forforståelse og forventninger til funn. Mitt teoretiske utgangspunkt styrte likevel retningen for min oppmerksomhet (Tjora, 2021a, s.42) og denne forskersubjektiviteten er å forvente i kvalitativ forskning. Jeg valgte å kode tekstnært etter Tjoras prinsipper (Tjora, 2021a, s.218) for å vise en transparent prosess som kunne legge grunnlaget for andre til å oppnå liknende resultat med samme metoder og informanter (Bukve, 2021, s.104). Oversikt over alle koder, prosessen for kodegruppering og dannelsen av studiens temaer, samt intervjuguide, er lagt med som vedlegg for å sikre dette. Verken transkripsjon eller koder inneholdt noen form for narrativ analyse eller hensyn til meningsinnhold, men eventuelle empirisk-analytiske referansepunkt (EAR) og tolkningsmomenter som oppstod underveis i denne delen ble satt til side og hentet frem igjen ved analyseprosessen.

Det var en utfordrende kunst å ikke tolke underveis og studien bærer preg av min teoretiske forforståelse og tilstedeværelse i intervjuene. I prosessen med å gruppere kodene og tekstsegmentene kan jeg ha valgt å gå inn på elementer og identifisere mønstre jeg personlig, eller fra et akademisk utgangspunkt, fant interessant eller antok var viktig. Derfor har jeg lagt vekt på å gjøre rede for min teoretiske forforståelse i kapittel 2. De subjektive brillene kan være vanskelig å ta av og valg av analysemetode er gjort på bakgrunn av mitt forsøk på å sikre pålitelighet og validitet og ikke la forforståelsen få styre for mye. Med nøyaktige transkripsjoner, koder som ligger tett på empiri, alternative runder med kodegruppering, innspill fra medstudenter og avsjekk med deltakerne underveis i intervjuene vil jeg totalt sett vurdere reliabiliteten i studien som god.

Gyldigheten av overføringa fra muntlig til skriftlig data i gjennomføringen av kvalitative intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2018, s.278) er også aktuelt for vurdering av forskningskvalitet. Mye av meningsdannelsen skjer nettopp gjennom å forstå *hvordan* noe sies (Howitt, 2010, s.141) og dette elementet faller bort når dataene reduseres til tekstkomponenter. Det blir da et spørsmål om dataene er forstått og tolket riktig når narrativ og språk utelates. Dette handler om studiens validitet. Når det kommer til språk er det viktig at deltakerne forstår

spørsmålene og at de operasjonaliseres (Kvale & Brinkmann, 2018, s.166). I tillegg var det nødvendig å oppklare svarene underveis, for å sikre at deltakerne fikk forklare viktigheten av dette med egne ord. Kvale og Brinkmann (2018) omtaler dette som intersubjektiv enighet, og er et grep for å bidra til objektivitet i dialog (s.273) Dette gjorde at en semi-strukturert intervjuguide fungerte godt for formålet, som også bidro til å utelate skjevheter som misforståelser, mistolkninger, eller at deltakerne kom med typiske tekstboksvar.

Deltakerne fikk i utgangspunktet ingen direkte spørsmål om *behov på jobben*, men kom ofte inn på det som en sentral del av forventningene til ledelse. Det tydet både på at dette henger sammen, men også at det er utfordrende å skille dem. Dette ble bevisst tatt hensyn til i intervjuene. Deltakerne fikk oppfølgings spørsmål om hva holdningene, kravene og forventningene handlet om. En gjensidig kausalitet mellom behov i arbeidssituasjonen og i ledelsesutøvelse kan være tilstede. En ansatt som ønsker seg en åpen og inkluderende leder kan i utgangspunktet være uttrykk for et ønske om trygghet og forutsigbarhet på jobb og vice versa, uten at det foreligger en kritisk refleksjon rundt dette. For noen var det forventninger til ledere som var helt avgjørende for valg av arbeidsplass, mens for andre var det ikke like nøye med hvordan lederen var, så lenge arbeidsmiljøet og det kollegiale «var riktig». Dette påvirker studiens konstruksjonsvaliditet eller begrepsvaliditet (Bukve, 2021, s.103) og henter til at spørsmålene kunne vært operasjonalisert ytterligere.

Når det gjelder ekstern validitet gjorde jeg også noen vurderinger. Yin (1984) omtaler ekstern validitet som «[...] hvorvidt slutninger om årsakssammenhenger i materialet vårt kan generaliseres fra den aktuelle undersøkelsen til andre situasjoner» (Yin, 1984, s.38-40, referert i Bukve, 2021, s.104). For å sikre ekstern validitet vil jeg peke på to momenter som påvirker denne studiens representativitet: 1) samler jeg inn data som er relevant for det fenomenet jeg studerer? og 2) kan resultatene generaliseres? Det første momentet omhandler en strategi for å «intervjue de som kan si noe om det jeg vil vite noe om», som er et avgjørende mål i kvalitativ forskning.

Her vil jeg drøfte bruken av generasjonsforskning. Å studere generasjoner er som nevnt innledningsvis en måte å spille samfunnsmessige faktorer og forklare likheter hos mennesker knyttet til en samtid, men det finnes også mange ulikheter innad i generasjoner. Madsen (2018) mener at «hele generasjonsbegrepet i realiteten er et elitefenomen som gjerne brukes om og av

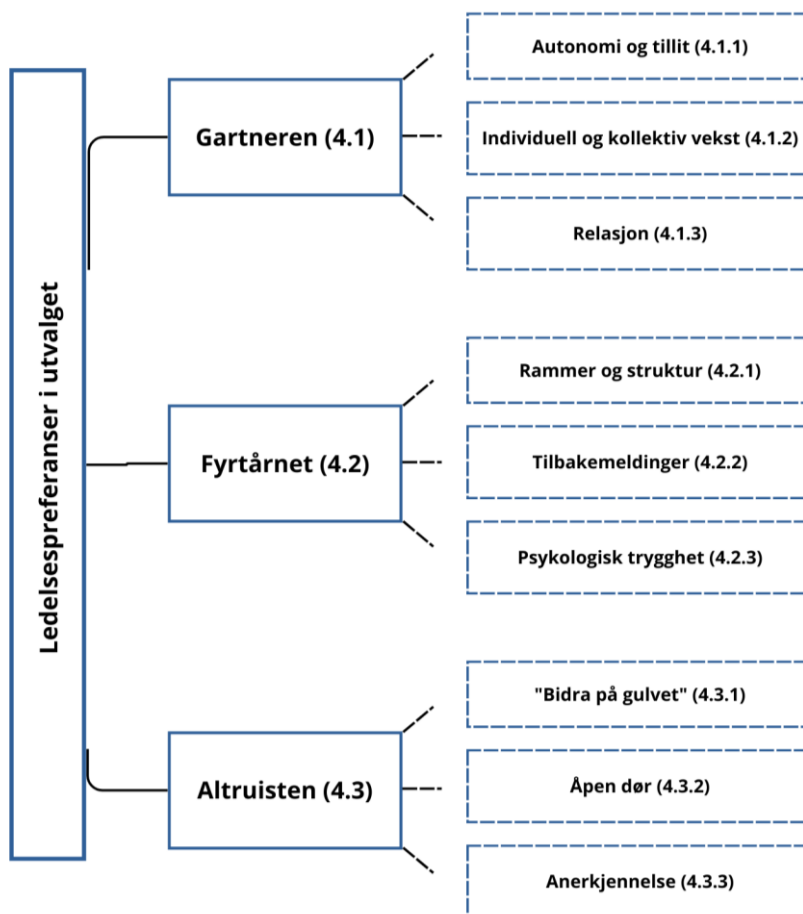
små, men dominerende grupper i samfunnet og [dette] kan innebefatte ressurssterk ungdom som både er privilegerte og kapable til å sette sine unike utfordringer på agendaen» (Madsen, 2018, s.194). Å velge studenter som informasjonskilde kan ut fra dette poenget være en metodisk utfordring. Jeg gikk flere runder på om det var hensiktsmessig å gå for en stor bredde i utvalget, heller enn kriteriebasert og spesifikt utvalg, og landet på sistnevnte for det bidraget det kunne gi. Bakgrunnen for utvalgsstrategi er redegjort for tidligere, og det er derfor et viktig hensyn at studiens omfang og resultat gjelder *psykologistudenter*, og muligens også kun *disse* psykologistudentene.

De subjektive detaljene i casene kan være med å styrke troverdigheten og gyldigheten til dataene. I kvalitative studier er dataene ofte situasjons- og kontekstbundet og det eksisterer ikke nødvendigvis en konsistens i empirien (Howitt, 2010, s.455). I studier som bruker kvantitativ metode har forskeren større mulighet for å gi uttrykk for objektive sannheter. Funnene i denne masteroppgaven er ikke statistisk generaliserbare, men dersom det er mulig å identifisere mønstre på tvers av casene kan dette likevel bidra til å utvikle noen konsepter for generasjonens ledelsespreferanser og være relevant for andre områder.

4 Funn og analyse

Oppgaven bygger på en tematisk analyse av åtte transkriberte intervjuer og i det følgende vil jeg presentere temaene som oppstod gjennom analyseprosessen. Jeg stod igjen med tre lederskikkelser som kunne sies å representere deltakernes preferanser totalt sett. De merkelappene som virket å være mest passende for disse tre lederskikkelsene var *Gartneren*, *Fyrtårnet* og *Altruisten*. De ga et bilde av hvilke forestillinger og forventninger informantene hadde bygget seg opp av og til ledere, gjennom situasjonsbaserte erfaringer, teoretisk kunnskap og individuelle behov i arbeidshverdagen. Presentasjonen av funn er derfor et utgangspunkt for å kunne svare på problemstillingen og jeg siterer fra de transkriberte intervjuene for å gi eksempler på både likheter, motsetninger og mangfold i deltakernes preferanser.

Figur 4.1 gir en typologisk fremstilling av ledelsespreferanser blant informantene. Denne typologien utgjør grunnlaget for kapitlet.



Figur 4.1: Typologi av innholdet i ledelsespreferanser hos utvalget, som utgjør kapitlets struktur.

I denne sammenhengen er det relevant å nevne utvalgets representativitet og konteksten de inngikk i. Utvalget bestod av representanter fra ulike studieløp innenfor psykologifeltet, med en jevn fordeling mellom menn og kvinner, i ulike aldre innenfor rammen for Generasjon Z. Dette har jeg beskrevet tidligere, men her vil jeg gjøre rede for hvordan deltakernes valg av studieretning og karrieredrømmer kan ha direkte påvirkning på studiens funn. Jeg presenterer derfor dette først, som en bakgrunn for videre drøfting.

Innledningsvis i intervjuene ble deltakerne spurt om deres motivasjon for valg av studieretning, tanker om karriereløp og egne lederambisjoner. Studiens informanter hadde til felles at de studerte psykologi, med erfaring fra deltids- og sesongarbeid før de skulle ut i fulltidsarbeid i fremtiden. Deltakernes interesse for relasjoner og kompetanse på hvorfor «mennesker gjør som de gjør» var gjennomgående for deres motivasjon og valg av studie. Informanten «Sofie» beskrev det som at «jeg synes bare folk og hvorfor vi gjør som vi gjør er veldig interessant, også har jeg liksom bare alltid hatt det i bakhodet at det var det [psykolog] jeg skulle bli».

Dette var også et funn hos de informantene som ikke studerte til å bli profesjonsutøvende psykolog, men som beveget seg innenfor områder som normal- og miljøpsykologi. Det var et mål for flere av dem å finne en fremtidig jobb der de både kunne jobbe *for* mennesker og *med* andre. Flere av informantene ga imidlertid uttrykk for at valg av studium handlet om en usikkerhet rundt fremtidig karriere og «hva man skal bli når man ble stor». De uttrykte at psykologistudiet ga en trygghet med tanke på fremtidige jobbmuligheter som derfor var «et fint sted å starte». «Emilie» reflekterte over hvordan valg av studieretning kunne henge sammen med ledelsesforventninger, basert på en generalisering av personlighetstyper på psykologistudiet: «vi som går psykologi er åpne og inkluderende og aksepterende». Andre dro linjer til hvordan det faglige studieomfanget kunne legge føringer for personlige forventninger: «Det skal også nevnes at jeg har skrevet oppgaver om teamarbeid, effektivitet og lederstruktur og sånn tidligere da, jeg har jo liksom gjort meg noen tanker fra det og».

Jeg inviterte også utvalget til å si noe om egne lederambisjoner og erfaring med å inneha en lederrolle. Det var noen som hadde hatt lederverv i studentfrivilligheten og som også kunne tenke seg å bli leder en gang i fremtiden. Erfaringene ble omtalt som ‘gøy’ og noe de trivdes med. Å bli den lederen man selv så etter var en ambisjon som gikk igjen og at det var givende å skape et hyggelig sted å jobbe eller være for andre. Som «William» uttrykte det:

Det er jo mye av det samme som jeg gjerne ser etter i andre ledere da, men jeg har lyst til å bli en leder som inspirerer og som motiverer, lytter og støtter, og som klarer å se seg tilbake litt og la andre mestre. (William, 22)

Tematisk analyse av lederpreferanser:

I de neste avsnittene skal vi se på resultatene fra den tematiske analysen ved tre identifiserte lederpreferanser/merkelapper og underkategorier til disse (se tabell 4.1), forklart gjennom sitater og illustrasjoner. Totalt sett legger de et grunnlag for å drøfte forskningsspørsmålene i diskusjonskapittelet og gi en helhetlig innsikt i informantenes behov og ledelsespreferanser.

Tabell 4.1: De induktivt genererte merkelappene og noen stikkord som forklarer dem.

Merkelapper	Underkategorier
Gartneren	<ul style="list-style-type: none">• Autonomi og tillit• Individuell og kollektiv vekst• Relasjon
Fyrtårnet	<ul style="list-style-type: none">• Rammer og struktur• Tilbakemeldinger• Psykologisk trygghet
Altruisten	<ul style="list-style-type: none">• «Bidra på gulvet»• Åpen dør• Anerkjennelse

4.1 Gartneren

Flere av informantene ønsket seg en leder de som la til rette for deres suksess og vekst, både kollektivt og individuelt. Autonomi, tillit og relasjoner var også sentrale kategorier gjenkjent under denne merkelappen. Lederen ble forventet å være varm, imøtekommende og forståelsesfull, rettferdig og med en evne til å «se hele laget». *En gartner* er et godt bilde på disse preferansene, fordi det handler om å ivareta medarbeiderne på samme måte som en plante bør vannes, pleides og gjødsles.

4.1.1 Autonomi og tillit

Medvirkning og autonomi er fremtredende i teorier og kunnskap om gode arbeidsmiljøer. Flere av deltakerne nevnte at de hadde behov for å utforme egne arbeidsoppgaver, der rammer og struktur var en viktig påvirkningsfaktor. Autonomi ble særlig omtalt under omstendigheter der tillit nevnes. «Emma» fortalte hvilken påvirkning rammer har på henne:

Jeg er ikke glad i å gjøre ting hvis jeg får beskjed om akkurat hva jeg skal gjøre. For meg føles det mer som jobb hvis jeg får beskjed om hva jeg skal gjøre, istedenfor å få et rammeverk hvor noen sier 'gjør som du vil innenfor disse rammene'. (Emma, 23)

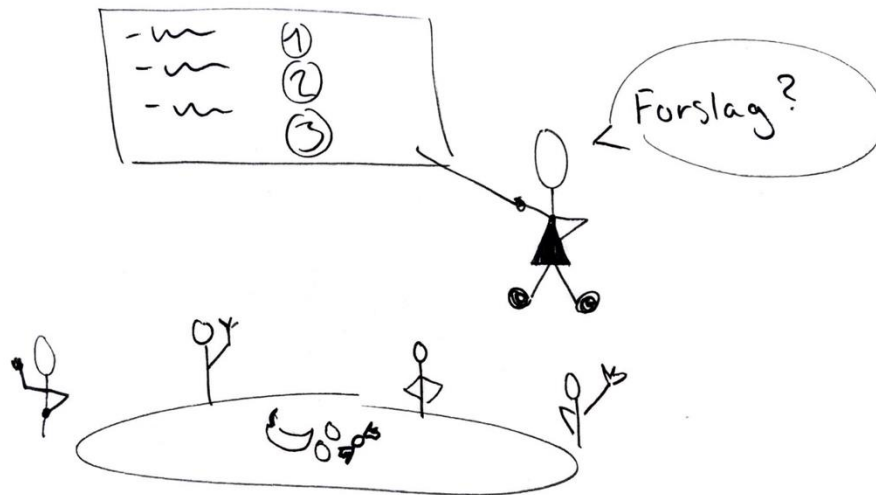
Det virket som selvbestemmelse ikke handlet om full frihet og fleksibilitet, men heller om muligheten til å tenke selv, være selvstendig, sette preg på arbeidet og «legge sjela si i det». «Emma» la til at lederen «kunne kanskje gitt meg litt mer rom for å tenke selv, jeg synes autonomi er viktig». «Peder» forklarte det mer utdypende:

Det er viktig for meg å kunne komme på jobb og være sånn som jeg er, og ta litt mer eierskap i det jeg gjør, legge litt personlig preg på det. Fordi man føler at ja, man får den tilliten da, til å gjøre en god jobb og at man ikke føler man må være noe datastyrt. Det er veldig givende når man kan legge litt sjel i ting. (Peder, 19)

I kontrast til de andre sa «Emilie» at hun ikke var så opptatt av «sånn valgfrihet» og at det var anerkjennelse for arbeidet hun la i noe som var viktig. Dette tydet blant annet på en subjektiv vurdering av innholdet i autonomibegrepet, der noen snakket om å «sette preg på eget arbeid», mens andre tolket det som «full frihet». Autonomi kom dermed til uttrykk på flere måter, blant annet gjennom tillit og ansvarsfordeling. Alle åtte informantene fortalte om situasjoner med ledere eller lederskikkelser der tillit var avgjørende. «Emma» formulerte seg på denne måten:

Hvis lederen har tillit til meg føler jeg jo at jeg er kompetent og at jeg er en det er verdt å ha tillit til, og det er veldig motiverende, og det er jo dette med autonomi igjen det da. (Emma, 23)

«Nora» så det som en av lederens primære arbeidsoppgaver å involvere, delegere og invitere til medvirkning (se figur 4.2).



Figur 4.2: «Nora» sin illustrasjon av den delegerende lederen. «Dette er et personalmøte, og ja, lederen tar en pekestokk på tavla og viser dermed noen prioriteringer som må gjøres, og da er det bra om lederen spør sånn 'hva kunne dere tenke dere å gjøre, har dere noen forslag, er det noe dere ville gjort annerledes?'. Ja, ikke liksom bestemme at 'du skal gjøre dette' og 'du skal gjøre dette', men mer sånn konstruktivt delegere da».

Flere av deltakerne mente at tillit og autonomi var viktig for å sikre motivasjon og selvstendighet. Tre av informantene hadde forventninger til at lederen stolte på at jobben ble gjort og hadde tiltro til at de forvaltet arbeidet på en god måte. «Nora» fortalte at hun selv visste hun var pliktoppfyllende og at høy grad av fleksibilitet var en måte å vise at hun var til å stole på. «Noah» koblet tilliten sammen med respekt og mente det burde være «tillit til at jeg kan gjøre jobben sånn som jeg tror det er best å gjøre den». «Sofie» fortalte mer om en daværende arbeidssituasjon og effekten av tillit fra lederen:

I arbeidssituasjonen jeg er i nå har jeg veldig mye tillit fra min leder til å gjøre litt som jeg vil, og jeg har bare satt så utrolig pris på å få mulighet til å være så fleksibel som har gjort at jeg også har et veldig behov for å gjøre så godt jeg kan da og strekker meg litt ekstra. (Sofie, 27)

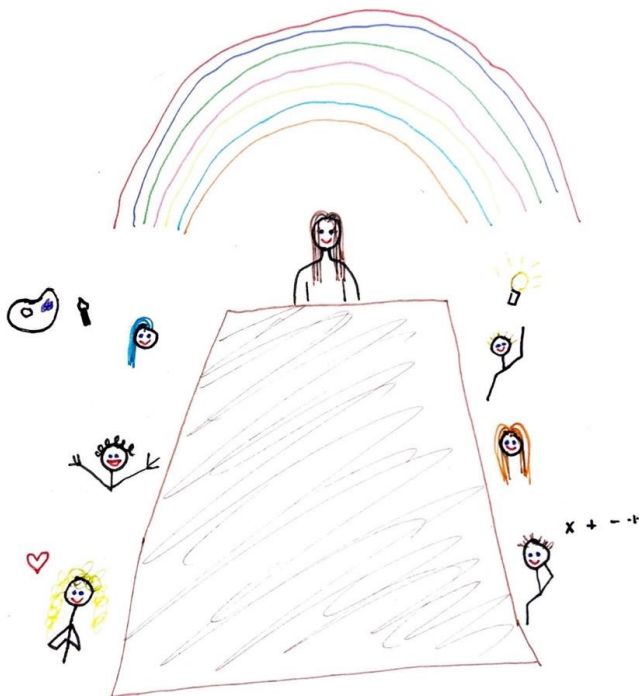
Her ser vi at tillit og fleksibilitet førte direkte til et prestasjonresultat. Denne formen for tillit var et fremtredende funn for ekstrarolleatferd og innsats. Senere vil vi se på tillit i et annet uttrykk når det kommer til relasjon med nærmeste leder.

4.1.2 Individuell og kollektiv vekst

En annen forventning til fremtidige ledere var tilrettelegging for andres suksess og vekst så vel som dyrking av individuelle og kollektive prestasjoner. «Peder» sa han forventet at lederen la

til rette for at han kunne nå sine mål, i tillegg til å motivere eller være en god rollemodell. Denne formen for ledelse var det flere som hadde erfaring med, også med representative lederskikkelser. «Emma» illustrerte en mangfoldsleder (se figur 4.3) som så alle:

Jeg gikk på kulturskolen da jeg var barn, og der var det noen lærere, de var jo ledere på en måte for de påvirket oss og ledet oss, og de var jo sånn.. de satt standarden for veldig mange av holdningene mine. Jeg ble behandlet veldig annerledes på grunn av [en diagnose] og passet ikke inn i rammene som andre hadde, men hun ene læreren var så flink til å se meg og tilrettelegge. Jeg synes det er skikkelig god ledelse, å tilrettelegge sånn at hver enkelt kan gjøre sitt aller beste, for da fikk jo jeg blomstre på min måte. (Emma, 23)



Figur 4.3: «Emma» sin illustrasjon av mangfoldslederen. Mangfoldet er representert av en regnbue. Hun så opp til en lederrolle som tar hensyn og jobber for at alle skal få blomstre.

Å bidra til personlig vekst handlet for «Emma» om tilrettelegging for å oppfylle hver enkeltes potensial, men også om å gi mulighet for individuell vekst. Dette kunne ifølge henne være å oppnå gjennom tiltak som kompetanseutvikling, men også god kommunikasjon og forventningsavklaring. Hun omtalte generasjonens behov for ledere som «de som lager et arbeidsmiljø der vi får skinne», og forklarte at hun trodde dette hadde en betydelig sammenheng

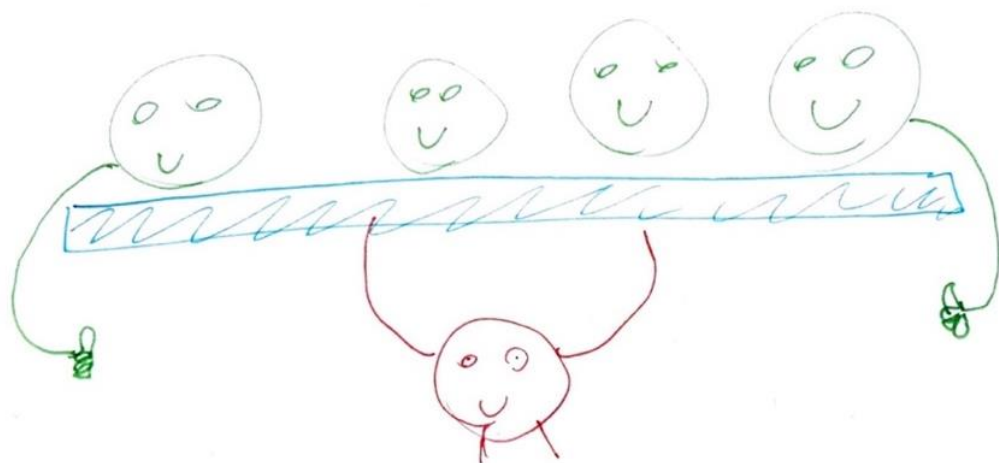
med å være barn av «curlinggenerasjonen» med foreldre som passer på og syr puter under armene deres:

Dette kan jo påvirke forventninger vi har til ledere om at de skal lage et arbeidsmiljø som får oss til å skinne på en måte da, det har alltid vært veldig lett for oss å være flinke fordi foreldre har passet på alt hele tiden. Så det skal være lett for oss å være flinke på arbeidsplassen fordi vi forventer å få mye autonomi og muligheten til å blomstre. Ledelse handler ikke bare om å unngå at man blir utbrent og sånn lengre, men å få opp kreativitet, engasjement og fremme helse. (Emma, 23)

Men for de fleste var det ikke bare den individuelle veksten som burde 'vannes'. «En flink leder samler kunnskap for å gjøre hele laget bedre,» sa «Nora», mens «William» mente at en leder som legger til rette for vekst og måloppnåelse hos de ansatte som et lag, var nøkkelen:

Jeg hadde en leder som hadde veldig god arbeidsmoral, eller, det var veldig tydelig at han ville vi skulle få til ting da. Målet hans var at vi skulle se tilbake på året og se på noe vi ble stolt av å ha fått til [...] Med det som utgangspunkt er det vanskelig å feile føler jeg, for du krever liksom at dette skal vi få til sammen og da følger jo ting litt på. (William, 22)

Lederens ansvar for å motivere og samle laget var også en uttalt forventning. «Noah» mente at «[lederens] jobb er å delegere, og vi skal gjøre dette liksom sammen da». Med det handlet det ikke bare om ansvaret for å nå felles mål og ambisjoner, men om å nå «våres mål» og være en samlende leder eller en som ønsker å gjøre laget gode. Dette kom tydelig til uttrykk i «Noahs» illustrasjon (se figur 4.4).



Figur 4.4: «Noah» sin illustrasjon av lederen som løfter teamet sitt. «Dette er da en leder som løfter opp teamet sitt, der alle er glade og leder er glad fordi de blir glade. Ved å løfte teamet så skaper det en sånn positiv forsterkende sirkel hvor man ser positiv utvikling da, som også kommer tilbake til lederen».

4.1.3 Relasjon

Blant informantene var det bred enighet om at det var viktig med en leder man kunne relatere seg til, som var omgjengelig, interessert og opptatt av å bli kjent med dem man ledet. De fleste fortalte om både formelle og uformelle ledere. Relasjonen med for eksempel trenere og lærere påvirket tankene deres om ledere i mer formelle settinger. Det var likevel litt mer språk i forventningene til selve innholdet i relasjonen. For noen handlet det om å ha «en slags tilknytning», mens andre var opptatt av å «ha en relasjon som ikke bare handler om jobben». «Emma» understreket at «det hjelper ikke hvor strukturert man er om man ikke er relasjonell». Både «Emilie» og «William» pekte på at forståelsen- og kjennskapen til det personlige livet utenfor jobb var viktig:

Jeg føler kanskje det er når de ser og er interessert i meg da, på en annen måte. Altså i resten av livet og ikke bare den jobben jeg gjør der og da, og tar hensyn til det hvis det skulle skje noe. (Emilie, 23)

«William» fortalte om hvordan han hadde opplevd lederens forståelse av ting som opptok ham i privatlivet under et tidligere arbeidsforhold:

Søsteren min har vært syk ganske lenge, og jeg hadde ledere som viste veldig forståelse for og sørget for at jeg kunne ha litt fleksibilitet til å besøke henne. Også fikk jeg spærre med dem om det var vanskelig med henne, og mitt personlige liv ble møtt med varme og forståelse. (William, 22)

På oppfølgingsspørsmålet om hva det gjorde med ham å bli møtt på den måten, svarte han:

Det var veldig fint, for jeg var jo redd for å komme med det og ha masse unnskyldninger. Og om hun [lederen] kanskje ikke helt forstod så lot hun det være rom for å la meg puste og ha den tilliten da.

Relasjonen som et tillitsbyggende element var fremtredende her. «Emma» omtalte det som «det man kjenner til får man mer tillit til» og knyttet det opp mot det å føle seg trygg på jobb. For henne handlet det i stor grad om at lederen måtte vise seg som menneskelig og flere nevnte humor som et virkemiddel for å oppnå dette. Humor ble beskrevet som det å «ikke ta seg selv så høytidelig», at man kunne spøke litt med hverandre og fortelle om livet utenfor jobb, men på en balansert måte. «Noah» dro frem viktigheten av å finne en balanse i relasjonen:

Det å føle at noen er en venn, som er relaterbar, men uten at de mister sin autoritet. At vi kan k dde i det ene øyeblikket, men i det neste gjøre jobben vår. Det er en veldig fin, men vanskelig balanse. (Noah, 23)

Hvor grensa går mellom relasjonell ledelse og «venn med sjefen» var det uenighet om. «Noah» mente det var viktig å kjenne hverandre personlig og at det preget jobbprestasjoner i positiv retning fordi «man har mindre lyst til å skuffe en venn». «Emma» hadde hatt opplevelser med at relasjonen ble for n r og mente det burde være en tydelig distanse mellom rollene:

Når liksom nærmeste leder kommer og forteller om en one night stand de hadde dagen før så blir det veldig rart, for jeg vil jo at de skal være på samme linje, men jeg skal også ha respekt for dem og man bør ha en slags autoritet, og da ble det jo nesten litt ubehagelig. (Emma, 23)

«William» oppsummerte forventningene med et utsagn som var representativt for alle jeg intervjuet og som gikk igjen som et mønster blant ledelsespreferansene: «Jeg trenger ikke ha en venn i hver leder jeg har, jeg har jo venner på en måte, men det er fint å kunne prate med dem, og knyttes sammen utover noe mer enn jobb».

  ha en relasjon med nærmeste leder var viktig for alle åtte informantene og dette handlet om behovet for trygghet, tillit og motivasjon. Det var noe ulik erfaring fra forskjellige bransjer og arbeidsforhold som preget hvorvidt informantene forventet at lederen skulle være en venn eller ikke, men det gikk igjen at lederen burde være menneskelig og mulig å relatere seg til. Dette gjaldt i både relasjoner med formelle og uformelle ledere.

4.2 Fyrtårnet

Flere av informantene anså det som en lederoppgave å skape trygghet og rom for å lære, utvikle seg, prøve og feile. Dette mente de lederen kunne bidra til ved å sette klare og forutsigbare rammer, komme med positive og velmenende tilbakemeldinger og sørge for å skape et arbeidsmiljø der man kan uttrykke seg og stille spørsmål uten frykt for sanksjoner. Merkelappen fikk navnet *Fyrtårnet*: En konstruksjon som er bygget for å være til nytte, føre trygghet i stormen og være en veiviser i m rket.

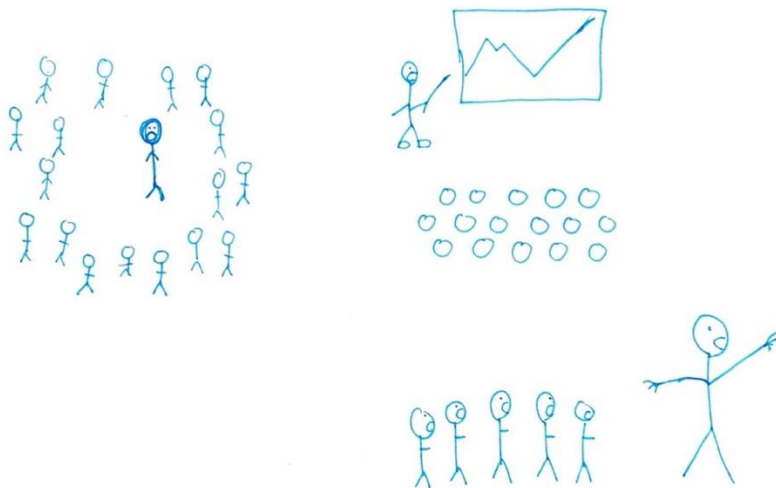
4.2.1 Rammer og struktur

Mange av informantene fortalte om et stort behov for en leder som styrer og setter kurs, med klare forventninger til retning og struktur. De likte å ha en leder med oversikt og som var tydelig i formidlingen av både arbeidsoppgaver og informasjon. Flere begrunnet det med at det skapte trygghet og opplevdes som rettferdig:

Det å ha struktur gjør jo at vi blir trygge ikke sant, og jeg synes det var.. hvis noen gjorde noe de ikke skulle, da har hun sagt at det vil få konsekvenser, også får det det. Så hun har sagt hun kommer til å gjøre det, og så gjør det, det er rettferdig. (Emilie, 23)

«Peder» beskrev ledelse som både det å gå foran og ‘være blant’ ansatte (se figur 4.5):

Man er jo foran og leder, men man kan ikke gå foran og bare vinke med seg folk, man må jo mengde seg litt. En viktig del av det jeg kaller strenghet er at man ikke bare er streng med noen personer, også gir man andre frihet, at man favoriserer, da blir man litt sånn demotivert hvis det butter imot da, av urettferdighet. (Peder, 19)



Figur 4.5: «Peder» sin illustrasjon av lederen blant folket. Ledelse ble beskrevet som både det å gå foran, men også være blant. En viktig del av denne prosessen handlet om struktur og rettferdighet.

Struktur gikk igjen som et viktig behov i arbeidshverdagen. «Sofie» omtalte det som at hun var «glad i åtte til fire da», mens «Nora» var fornøyd så lenge «det er satt et tidspunkt der noe skal skje». Flere var tydelige på at rammer var helt nødvendig for å kunne være innovativ og kreativ, spesielt om man var ny på en arbeidsplass. Struktur og føringer fungerte for noen som et kriterium og utgangspunkt for å gjøre en god jobb. «Anne» fortalte om opplevelsen som nyansatt et sted hun fikk for lite informasjon og hva hun følte om det:

På sommerjobben i fjor var det ofte mangel på rammer og struktur og det føler jeg.. da jeg kom dit følte jeg at jeg ble veldig kasta ut i det og fikk ingen informasjon, heller ikke om når jeg skulle jobbe eller ha opplæring. I tillegg var det masse regler som vi ikke fikk informasjon om og bare måtte lære av feilene våre. (Anne, 25)

På spørsmålet om hva effekten av manglende informasjon eventuelt ville være, svarte hun at «det var veldig tøft å være ny ihvertfall, for jeg følte jo at jeg gjorde feil hele tiden, men man er jo så usikker og vil bare gjøre en god jobb, også visste jeg så lite liksom».

Behovet for tydelig informasjon om når og hvordan noe skulle skje var for flere av informantene koblet tett sammen med behovet for forutsigbarhet. I tillegg til å handle om trygghet og rettferdighet var det viktig for noen at strukturerte ledere skapte forutsigbare handlingsmønstre, ofte forbundet med tillit. «Sofie» mente at *åpenhet* var lett å forholde seg til, mens «Emilie» la til at åpenhet satt tydelige rammer. «Peder» ønsket å få tydelige og klare forventninger til hva han skulle gjøre, for å klare å opptre selvstendig på jobb. At lederen var den som bestemte og styrte ble poengtert, med obs om at det ikke skal oppleves kontrollerende. Dette hadde nok sammenheng med muligheten for medvirkning og autonomi som omtalt tidligere. «Nora» pekte på behovet for en tydelig lederrolle og syntes det var viktig at lederen holdt på sin autoritære posisjon:

Vi er begge to mennesker ja, men jeg vet ikke, jeg synes det kan være slitsomt når det er medarbeidere som liksom.. tar over lederrollen og kritiserer og da tenker jeg at kan vi ikke bare gjøre som vi er bedt om uten å stille så mye spørsmål om det? Jeg krever ikke at en sjef skal se på meg som sin likemann, for det er vi jo ikke, men vi kan jo ha en vennlig dialog liksom, enkelt og greit, jeg krever ikke så mye mer enn det. (Nora, 22)

Balansen mellom styring, vennlighet og oversikt kom blant annet til uttrykk gjennom «Annes» forventning om å ha en tydelig leder:

Jeg tenker ihvertfall kanskje egentlig det med struktur, at det er veldig viktig, og det er jo det som er en del av ansvaret og rollen til en leder, også er det mer en bonus det med at man gir ros [...] Jeg vil ha en tydelig leder uten at man blir veldig streng og krass. (Anne, 25)

4.2.2 Tilbakemeldinger

I det å være en veiviser var det viktig for informantene at lederen kom med konkrete tilbakemeldinger til arbeidet som ble gjort. «Emma» fortalte at hun fikk motivasjon av direkte tilbakemeldinger, både rosende og konstruktive. «Nora» omtalte seg selv som «skjør» og sa hun «la seg flat» om hun fikk (spesielt negative) tilbakemeldinger. Flere pekte på hvorfor tilbakemeldinger var viktige å få og hva det gjorde med dem. «Emma» forklarte det med hensyn til konteksten generasjonen har vokst opp i:

Samfunnet vårt er jo veldig kunnskapsbasert, med lite fysisk arbeid, og det tror jeg har noe å si. Mye av grunnen til at jeg er opptatt av tilbakemelding er den prestasjonskulturen da.. det er veldig mye konkurranse rett og slett, og det har vært positivt og bra å være flink og best, og derfor er jeg nok veldig opptatt av å få god og konstruktiv tilbakemelding for å bli enda flinkere og gjøre ting riktig. (Emma, 23)

Tilbakemeldinger var nært forbundet med aksept, og positiv feedback ble beskrevet som noe som motiverte og trygget dem på at det de gjorde ble gjort riktig. Det var likevel flere som kommenterte at konstruktive tilbakemeldinger var minst like viktig. «Anne» sa det ga en opplevelse av at lederen ønsket å bidra til utvikling og at hun ville føle seg sett:

Jeg tror det er viktig at jobben jeg gjør blir verdsatt. At man får, ja kanskje ros, men også konstruktiv tilbakemelding på det man trenger og jobben man gjør, for da ser de jo meg og setter pris på det. (Anne, 25)

Informantene var også tydelige på at tilbakemeldinger burde fungere begge veier, med en åpen dialog og uttalt forventningsavklaring mellom leder og ansatt. Det opplevdes som rettferdig om det var et gjensidig rom for å gi tilbakemelding og «si fra» til nærmeste leder. I tillegg var det viktig for flere at lederen handlet dersom noe ble sagt ifra om fordi det da lå en trygghet i at det man sa fra om ble tatt på alvor. «Sofie» formulerte det på denne måten:

Jeg har opplevd å bli tatt veldig på alvor i tidligere arbeidssituasjoner, og føler det er relasjonsbyggende å si fra. Det viser at her kan jeg komme og uttrykke noe, og det skaper en tillit der de synes det er bra jeg sier ifra og stoler på at jeg gjør det hvis noe er galt da. (Sofie, 27)

Det var bred enighet blant informantene om at negative tilbakemeldinger ikke var ønskelig. Dette var nært forbundet med behovet for psykologisk trygghet og rom for å gjøre feil, som omtales i neste kategori.

4.2.3 Psykologisk trygghet

Det var tydelig gjennom hendelsene og erfaringene som ble fortalt at flere hadde et stort behov for å føle seg trygge med kreativt spillerom og stor takhøyde for å *prøve sitt beste*. Negativ feedback ble beskrevet som noe som kunne skape usikkerhet og begrenset rommet for å begi seg ut på nye eller store arbeidsoppgaver, og dette opplevdes som å «gå rundt med høye skuldre». «Peder» hadde opplevd en leder som kun sa fra da det ble gjort feil, der alle ansatte forventet kritikk hvis de så lederen komme. Men også fravær av tilbakemeldinger hadde gjort flere usikre. Arbeidsmiljø der det oppleves som høy terskel for å be om hjelp fungerte dårlig i deres prestasjonspregede virkelighet hvor mange var redde for å bli «bedømt». Flere fortalte om frykten for å spørre basert på dårlige erfaringer fra tidligere. «Anne» hadde opplevd en veldig krass veileder:

Har dette påvirket dine forventninger til fremtidige ledere da?

Ja, hun veilederen vi hadde var jo veldig krass og hadde ekstremt høye forventninger, så jeg følte vi ble utsatt for masse press og stress, og at hun ikke hadde tid til oss. Hun ville aldri svare på spørsmålene våre, sikkert fordi hun ikke hadde kapasitet og var frustrert [...] Jeg merker veldig at erfaringene fra henne henger igjen da og at jeg er redd for å spørre om ting fordi jeg har hatt dårlige erfaringer med hu, for det var så ubehagelig. Da forventer jeg liksom at andre også skal være sånn. (Anne, 25)

«Nora» fortalte om en kjøkkensjef som gjorde arbeidet lite forutsigbart:

Jeg husker, det var jo rett og slett dårlig ledelse, men da jeg jobbet på et kjøkken så var det en som ikke tok hensyn og bare kasta ut beskjeder. Og hvis jeg ikke skjønnte helt hva han sa så kunne jeg ikke be ham gjenta, for da ble han bare oppgitt. Så det endte med at jeg heller bare brukte kjempelang tid eller risikerte å ikke få det til enn å spørre flere ganger. Det var rett og slett litt uforutsigbart. (Nora, 22)

Ingen ville gå rundt og «føle seg usikker på hva man skulle gjøre». Dette handlet om at de trengte at lederen var tilgjengelig nok og at det burde være åpenhet for å si fra eller be om hjelp, men aller mest handlet det om å føle seg trygg nok til å spørre om det man lurte på. «Nora» understrekte at dette var et av hennes ultimate behov i arbeidshverdagen og at alle andre krav og forventninger kunne vike: Hun ville ikke gå rundt og føle seg usikker. Trygghet var en påvirkningsfaktor i de fleste situasjonene som ble beskrevet og var et sentralt funn som skilte seg ekstra ut i intervjuene. Det påvirket blant annet motivasjon («vanskelig å motiveres av å unngå å gjøre feil hele tiden»), kreativitet («jeg ble mindre kreativ av å ikke føle meg trygg»),

progresjon («jeg forventer å være trygg for å få gjort noe») og selvfølelse («følte jeg trippa veldig rundt og prøvde å tilpasse meg»). «Emma» fortalte om en hendelse der hun opplevde det motsatte av den psykologiske tryggheten på grunn av relasjonen med nærmeste leder:

Da følte jeg på en måte at jeg aldri var trygg på meg selv da, og at jeg klarte å utføre det som krevdes av meg. Jeg var ikke trygg på henne og hvor jeg hadde henne, jeg var egentlig usikker på om hun likte meg. Hun var ikke slem, hun bare.. viste det med hele ansiktsmimikken og kroppsspråket. (Emma, 23)

Behovet for å være seg selv og aksepteres som «hele meg» på arbeidsplassen og foran nærmeste leder syntes å være avgjørende for flere av informantene. «Anne» ga uttrykk for hvordan lederen hennes skapte trygghet gjennom aksept på denne måten:

Hun var den beste lederen jeg har hatt, for jeg opplevde oss mer som kollegaer. Jeg følte jeg ikke trengte ha så mye fasade eller bevise noe for henne, så da kunne jeg senke skuldrene mer og bare være meg selv. (Anne, 25)

«Nora» hadde opplevd det motsatte:

Jeg følte jeg trippa veldig rundt ham og prøvde å tilpasse meg så bra som mulig, også ble det.. eller, mye av tiden så følte jeg at jeg gikk med sånn høye skuldre og da kjente jeg at sånn vil jeg aldri ha det på jobb igjen egentlig. (Nora, 22)

Hun la til at hun hadde behov for åpenhet og muligheten til å be om hjelp og at hun «må jo bare gjøre sitt beste ut fra det jeg kan, jeg har ikke behov for å på en måte late som at jeg kan noe jeg ikke kan».

Disse funnene hang samme med det informantene fortalte om frykten for å gjøre feil. Det var flere som påpekte at de var redde, eller mislikte sterkt, å få kjeft. Psykologisk trygghet handler i stor grad om hvordan lederen skaper et klima preget av åpenhet og «prestisjeløshet», der det oppfattes som enkelt å innrømme feil eller stille spørsmål uten å være redd for sanksjoner som kjeft eller nedvurdering. Noen av deltakerne oppga at de opplevde mangel på psykologisk trygghet som ubehagelig. «Emilie» hadde opplevd det og presiserte hva som var vanskelig:

Jeg må jo tilpasse mine forventninger en del, men det er noe som er litt viktigere for meg, og det er for eksempel dette med frykt og kjeftkultur. Det tåler jeg bare ikke, og

det handler om at jeg, eh, ikke klarer å si fra tilbake, men først og fremst at jeg blir redd. Jeg kan ikke gå rundt i en verden der jeg blir redd for å komme på jobb og gjøre ting feil. (Emilie, 23)

Det var flere som fortalte at de ikke var redd for å gjøre feil eller prøve, men at det var et lederansvar å legge terskelen lav for å feile. «William» snakket om verdien av å belønne prøving heller enn å straffe feiling. «Anne» konstaterte at det er ved å gjøre feil man lærer og at det er et lederansvar å gi muligheten til «learning by doing wrong». Nært forbundet med behovet for trygghet og aksept lå tre informanters erfaring med å få kjeft fra lederen sin og som bidro til å skape frykt og usikkerhet på jobb. «Emma» fortalte at det gikk veldig utover selvfølelsen:

Jeg er kanskje veldig vár på det der, men jeg vil jo at folk skal like meg og jeg speiler meg mye i andre, og jeg hata jo å få kjeft, det var det verste jeg visste. Det å hele tiden liksom få feedback på at man ikke får det til, eller må skjerpe seg, det går på selvfølelsen med én gang. (Emma, 23)

«Emilie» koblet det sammen med læring og forventningsavklaring. Hun presiserte at hun gjerne tok imot tilbakemelding, så lenge det kom fra et ønske om å ville henne vel:

Jeg tar kritikk og kan gjerne endre meg, men du må ikke kjeft. Jeg tar det negative kjempegodt, men bare hold tonen nede, for hvis ikke blir jeg redd og da går jeg i lås og får ikke gjort noe. Det pleier jeg jo ofte å si fra om til lederne mine hvis jeg har mulighet da, for jeg trenger virkelig at jeg ikke får kjeft. (Emilie, 23)

Intervjuguiden inviterte deltakerne til å si noe om hva som skapte trygghet for dem i arbeidssituasjoner og fra funnene ser vi at mange mente dette var et direkte lederansvar. Det var attraktivt om lederen oppmuntret til deltakelse og ga rom for å prøve og feile. Denne tryggheten gikk også igjen i siste lederpreferanse: *Altruisten*.

4.3 Altruisten

Altruisme har blitt definert på følgende måte: «[...] en uselvisk og offervillig holdning og handling overfor andre. I sterk forstand er det forbundet med de handlinger som kun tar hensyn til egne interesser som ikke er aktørens egne» (Tjønneland & Sagdahl, 2022). Behovet for en altruistisk leder kom til uttrykk i erfaringer og situasjoner der ledere «tok på seg forkleet» og bistod i det operative arbeidet og der skillet mellom leder og følger ble visket ut til fordel for et felles mål og visjon. En slik offervilje og ønske fra lederen om å bidra ble av flere informanter

beskrevet som verdifullt, og noe som skapte en følelse av trygghet, lagfølelse og tillit til beslutninger som ble tatt. «Emma» beskrev en hendelse på denne måten:

Jeg jobbet på et hotell der vi arrangerte en stor samling, og akkurat den dagen var det mye sykdom og egentlig ikke gjennomførbart, og da tok faktisk hotelldirektøren på seg et forkle og lot andre guide [...] det var veldig god ledelse for meg fordi jeg følte de brydde seg om oss og var villig til å ta i et tak, og da var de ikke i lederstilling moderert av å ha makt og være autoritær, men at de genuint synes det vi driver på med er gøy og bra. (Emma, 23)

Poenget med å bytte på rollene var også viktig her, da direktøren lot andre få ta styringen og overta ledelsen. Dette viste en høy grad av tillit til at ansatte kunne ta avgjørelser og styre driften. Den altruistiske lederen var ikke bare noen som sørget for å sjekke inn på hvordan det gikk, men som genuint ble drevet av et ønske om å «være en del av». Det handlet ikke om å sette andres interesser foran seg selv, men å *gjøre andres behov til egne behov*. Denne preferansen gikk igjen og flere informanter beskrev en leder som bidro, hadde døra åpen og sørget for at ansatte følte seg anerkjent og betydningsfulle.

4.3.1 «Bidra på gulvet»

Å bidra på gulvet handlet om flere elementer. Flere av informantene uttrykte at det var viktig at lederen tok vare på ansatte, viste tilgjengelighet og forståelse, og fasiliterte for deres suksess med et genuint ønske om å gjøre dem gode. «Noah» fortalte om hvor motiverende det var å selv gjøre utfordrende oppgaver og om hvordan lederen hans i Forsvaret gjorde det verdt å gjøre oppgavene gjennom egne bidrag:

Han ba deg aldri om å gjøre noe fordi han ikke selv ville gjøre det, for de kjipe tingene var han alltid med på selv. Hvis han mente vi var dårlige på noe og måtte øve på det, var det alltid snakk om at vi skulle ut og øve på det, ikke dere. Det satt jeg veldig pris på. (Noah, 23)

«Emma» formulerte det annerledes og sa at «jeg liker en litt sånn ‘peoples leader’ på en måte, en med litt bakkekontakt som ikke er redd for å brette opp ermene og hjelpe til på gulvet». At lederen er blant teamet var viktig for flere, der deltakelse og etableringen av relasjoner var med på å viske ut maktforholdet mellom leder og ansatte. «Emma» syntes også det var viktig at en leder tok vare på ansatte og gjorde dem gode. Dette var en del av det essensielle ved å «spille på lag», noe som skapte både bedre prestasjoner og trygghet:

Å være trygg på lederen sin handler om å føle seg sett og at de deler litt av seg selv, deltar og ikke blir en helt sånn.. Det er jo ikke en gudommelig skikkelse eller en profet eller noe, når man bare er et menneske. (Emma, 23)

«Noah» hadde også opplevd at lederen «spilte på lag»:

Vi ble den beste butikken, mye på grunn av måten han tok vare på oss på. Det var betryggende og respektfullt at han var villig til å hjelpe oss og ikke bare kaste oss ut i det, sånn som da han satt seg selv opp på jobb 18.mai for å spare oss andre. (Noah, 23)

På den andre siden ble det fortalt om situasjoner der «sjefen på gulvet» heller hadde vært en opplevelse av mikrostyring der nærhet skapte negative følelser av overkjøring og lite forståelse. «Peder» erindret hvordan han var lei av å gå rundt og tenke at han ble overvåket på jobb og følte han måtte se seg over skuldra, med en leder som detaljstyrte og hadde liten tillit til sine ansatte. I positiv forstand ble nærhet beskrevet som tilgjengelighet og en leder med døra åpen.

4.3.2 Åpen dør

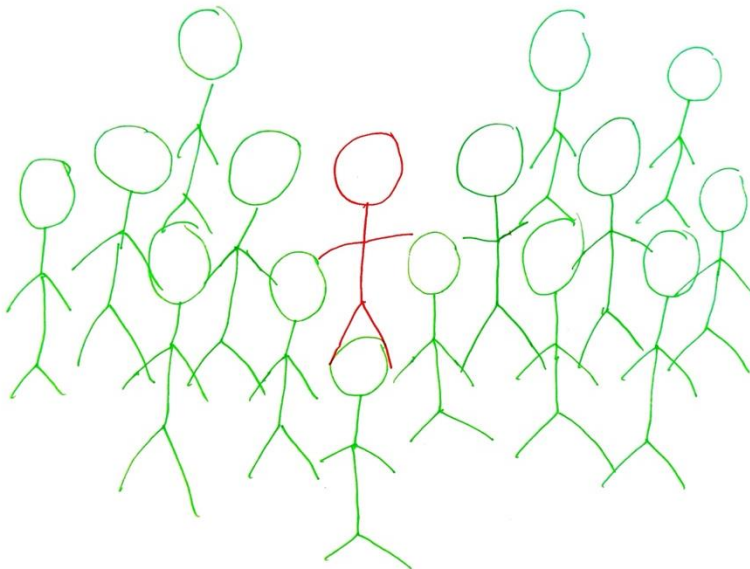
På spørsmål om informantenes jobberfaringer var svarene ofte basert på skiftarbeid i ulike serviceyrker og innebar derfor at nærmeste leder arbeidet et annet sted eller ikke var på jobb samtidig. Flere presiserte viktigheten av å minske avstand, økt tilstedeværelse, nærhet og synlighet mellom leder og medarbeider og at man «ikke satt på kontoret og liksom ble den sjefen det er skummelt å gå og banke på hos». Dette behovet for en «åpen dør» gjaldt både i direkte og overført mening, der «Anne» trakk frem 'tilgjengelighet' som en nøkkelegenskap:

Jeg følte meg litt mer verdsatt egentlig [...] hun kom alltid ned i etasjen selv om hun hadde kontor oppe og viste seg mye mer tilgjengelig [...] spurte hvordan det gikk med oss nede, selv om hun hadde mest oversikt over avdelingen som var oppe og da kunne det være rom for å liksom si hvordan ting var eller hvis det var noe som hadde skjedd den dagen kunne man gi tilbakemelding til henne. (Anne, 25)

Andre veiet tilgjengeligheten opp mot roller og autoritet ut fra en strukturforklaring. «Sofie» hadde best erfaring med flate strukturer med tydelig ansvarsfordeling, men kort avstand (se figur 4.6), mens «William» presiserte at det viktigste var tilgjengelighet *ved behov*:

Ideelt sett så er det best om man får til en sånn flat slags løsning der man er i samme område [...] og det er klart det er ulike ting for sjefen gjør jo andre oppgaver andre steder,

men det er mulig å unngå det også. Jeg trenger ikke være oppi sjefen og være rundt personen hele tiden, så lenge man vet at selv om de ikke er der så er de der, på en måte da, på backup. (William, 22)



Figur 4.6: «Sofie» sin illustrasjon av at lederrollen burde være tydelig. «Den røde figuren der er lederen og det er tydelig hvem det er, men strukturen er sånn at det blir én av mange også. Mine erfaringer med ledere som har vært mest positive er der det er en flat struktur, men veldig tydelig hvilken rolle de [personallederen] har da, og du føler terskelen for å ha en relasjon til dem ikke er så høy da for det signaliserer en sånn tilgjengelig».

Skillet mellom ledere og ansatte ble kommentert av flere, men de opplevde at en tilstedeværende og tilgjengelig leder var noe som kunne bidra til motivasjon, trivsel og bedre prestasjoner. Her ble også synlighet og tydelig kommunikasjon trukket frem som essensielle faktorer og «Emma» pekte på viktigheten av å formidle informasjon:

Hun er mye tilstede på kontoret og bidrar, så det tenkte jeg umiddelbart på for det er noen ting med synlighet også [...] Det er jo en grunn til at det er forskjell på ledere og de som jobber under, men hun har vært tydelig i kommunikasjonen, og det synes jeg er veldig viktig. Hun er flink til å formidle beslutninger som blir tatt så vi får innsikt fra lederperspektivet, og det synes jeg er god ledelse når hun er flink på den informasjonsflyten da. (Emma, 23)

«Anne» koblet tilgjengeligheten sammen med motivasjon:

Jeg følte meg på en måte mer motivert, for ofte kan man bli frustrert hvis ting ikke fungerer og lederen ikke er tilgjengelig og man ikke kan spørre om ting, men når hun var tett på så ble jeg mer motivert og sånn sett kanskje presterte bedre. (Anne, 25)

Den åpne døra var symbolet på tilstedeværelse for mange og ble skapt på flere måter i både digitale og fysiske rom. Men for «Emma» var det helt avgjørende at lederen hadde en *fysisk* åpen dør for å kjenne og ha en relasjon til sine følgere:

Jeg tenker at tilstedeværelse, det må rett og slett bare være der, det er såpass viktig for meg at jeg mener det ikke går an å lede noe som helst hvis du sitter inne på kontoret ditt med lukket dør. Jeg skjønner at man må i møter og jobber litt eksternt, men det går ikke an å lede ansatte uten å vite hvem det er du leder. (Emma, 23)

4.3.3 Anerkjennelse

Flere av informantene fortalte at det var viktig for dem at lederen var tilgjengelig og synlig. Dette hadde sammenheng med at lederen sørget for at arbeidet opplevdes meningsfullt og verdifullt. Flere hadde et uttrykt behov for å ha en betydningsfull jobb, der de ble tatt vare på og satt pris på. Å bli sett og hørt var derfor en tydelig forventning og «Sofie» fortalte om en situasjon der et høyt organisasjonshierarki førte til manglende oversikt over hvem de ansatte var, og hva dette gjorde med henne:

Det er jo litt sånn der, den tydeligheten på at de ser deg og at de vet hva du bidrar med. På arbeidsplassen jeg er på nå hilste en av lederne på meg som om jeg var ny etter at jeg hadde vært ansatt i noen måneder, og det gjør meg litt sånn.. hun burde jo vite hvem jeg er og flere oppover i systemet har spurt meg om hva jeg egentlig gjør. Det bør være et minimum og jeg kjenner det skaper litt sånn.. ja negativitet da. (Sofie, 27)

Å bli kjent igjen og lagt merke til var viktig for flere. Anerkjennelsen handlet ikke om et statusjag, men om å ha en viktig og betydningsfull funksjon i teamet og arbeidet. God ledelse var beskrevet for flere som å se ansatte, ha oversikt over hva de jobbet med og sette pris på det med handling og ord. På spørsmålet om hva som kjennetegnet god ledelse trakk «Nora» frem dette poenget og understrekte at det handlet om å bli identifisert og ikke forsvinne i mengden:

Vi skulle servere på et stort studentarrangement og vi var vel ti nye ansatte på jobb den dagen, og de i ledelsen som var på ansvarsvakt var klare på at de kunne navnet på alle sammen fra start. Det var små ting da, som at jeg klarte å bære flere tallerkener samtidig, men jeg ble lagt merke til! Eller jeg vet ikke, jeg følte de la veldig vekt på å vite hvem jeg var, og da følte jeg meg ikke som en i mengden, men jeg ble identifisert på en måte, og det er viktig for meg. (Nora, 22)

Hos «William» lå det en eksplisitt forventning om å bli sett og hørt, med reell mulighet for medvirkning. Han hadde behov for å komme med egne meninger og at disse ble tatt hensyn til.

Han så lederen som en sparringspartner som har troa på sine ansatte ved å utfordre, lytte og stille forventninger:

Jeg trenger å få bli hørt og sparre, med aktiv lytting til forslagene mine for det viser at lederen tror på at jeg kan få det til og bli god, og ikke bare motbeviser forslagene mine selv om jeg har vist at jeg får det til. (William, 22)

At delegering, utfordringer og medvirkning skapte en følelse av verdifullhet ble også nevnt av andre. «Peder» sa at «å forvente er å vise at man tror du gjøre en god jobb» og påpekte hvordan det å stille krav og forventninger var en måte å vise at man så et potensiale. Han trakk også linjene til den altruistiske lederen som genuint ønsket å gjøre andre gode:

At de ikke bare bruker oss som ressurser, men for det vi er verdt da, at man ser verdien av oss og tror på oss som skal ledes. Ikke at man bruker oss fordi man selv ikke gidder, men fordi det er det beste alternativet, og formidler det. (Peder, 19)

«Emilie» dro frem liknende erfaringer:

Jeg har hatt ledere som har vært veldig ålreite, og som tar ting på strak arm, og husker på deg som person da. Som viser at du ikke bare er en brikke for å på en måte få ting til å fungere for dem. (Emilie, 23)

Dette hang tett sammen med lederens evne til målsetting og å handle i tråd med verdier og visjoner i organisasjonen. «Emma» fortalte om hvordan det å jobbe mot en felles visjon skapte følelsen av mening i jobben og opplevelsen av å spille en viktig rolle.

Den altruistiske lederen ble beskrevet som en synlig, tilgjengelig, samlende og omsorgsfull leder. Trygghet, forutsigbarhet og følelsen av å være betydningsfull var behov som lå tett knyttet opp til denne preferansen.

5 Diskusjon

I dette kapitlet skal vi sette studiens funn i sammenheng med eksisterende forskning og teoretisk rammeverk for å kunne besvare problemstillingen: «*hvilke lederpreferanser har et utvalg psykologistudenter fra Generasjon Z?*». Innledningsvis presenteres en resultatoppsummering fra analysen av hvordan informantene beskriver ledelse og hvilke forventninger de har til sine kommende ledere basert på forrige kapittel. Etter resultatoppsummeringen har kapitlet tre delkapitler som gir svar på hvert sitt forskningsspørsmål, som vi definerte i det innledende kapitlet av oppgaven: hvilke behov ligger til grunn for lederpreferansene, hva oppleves som god lederatferd og hvordan forstås lederrollen?

Hva som oppleves som god lederatferd har merkelappene fra analysen som utgangspunkt og vi vier særlig oppmerksomhet til disse og hvordan funnene henger sammen med innholdet i relevante ledelsesstrategier sett i lys av oppgavens teoretiske rammeverk.

5.1 Kort oppsummering av funn

I analysen identifiserte vi tre temaer/lederpreferanser med tilhørende underkategorier som sammen beskriver utvalgets forventninger til fremtidige ledere basert på erfaringer og behov: *Gartneren*, *Fyrtårnet* og *Altruisten*. Situasjonene som ble beskrevet var både fra erfaringer med formelle ledere i deltids- eller sesongarbeid, frivillige verv og representative lederskikkelser som lærere, veiledere og trenere. Uavhengig av lederrollens formalitet var det genuine opplevelser med både god og dårlig ledelse som ble beskrevet og som også tydelig bar preg til deres forventninger i fremtiden. Gjennomgående for temaene var det tre grunnleggende behov som skilte seg ut, som også var nært forbundet med hverandre: *trygghet*, *tilgjengelighet* og *tillit*. Det ble i tillegg gjenkjent noen krav og faktorer som bidro til å tilfredsstille disse behovene, deriblant autonomi, rammer, relasjon og anerkjennelse.

5.2 Hvilke behov ligger til grunn for preferansene?

Gjennom studien søker vi kunnskap om generasjonens krav og forventninger til ledelse, og det var derfor relevant å forstå deres behov i arbeidshverdagen. Dette har jeg løftet frem som en sentral del av funnene i forrige kapittel, der trygghet, tillit og tilgjengelighet var avgjørende.

Disse funnene ble satt i sammenheng med samfunnskonteksten utvalget har vokst opp i og forteller om. Det gir anledning til å forklare forventningene og i hvilke situasjoner de kommer til syne.

Fra funndelen så vi at mange av deltakerne ønsket en arbeidshverdag med høy grad av trygghet, forutsigbarhet, og rom for å være seg selv. Det var tydelig at dette var faktorer som ble sett på som viktige for trivsel, motivasjon og kreativitet. I lys av befolkningsmålinger som Ungdata (Bakken, 2022) kan dette henge sammen med resultatene som viser til en generasjon med høye forventninger til å prestere og gjøre det bra. Basert på målingene peker forskere også på individuelle prestasjoner og tilpasningsbehov, som vi ser uttrykk for i studien på ønsket om hyppige, konstruktive tilbakemeldinger fra leder.

Madsen (2018) uttrykker hvordan det i generasjonsforskning er å anta at man har et begrep om seg selv som en del av sin generasjon. Dette gjør det interessant å se på hvor forventningene kommer fra ved å la utvalget selv evaluere forventningene til sin egen generasjon. Ei av deltakerne i studien fortalte om et individorientert samfunn som skapte en generasjon som stiller så høye og strenge krav til seg selv at det er helt naturlig å også stille krav til andre. En annen poengterte at prestasjonsjaget og presset om å være flink har preget generasjonen han er en del av. En tredje trodde mange følte på et stort ansvar og at det skapte en internalisert trang til å prestere og sa at «mange føler at vi har verden på våre skuldre, og at vi ikke blir anerkjent av generasjonene før oss. Men man sitter liksom igjen med rotet da.. Mange merker og føler på det».

Som vi så i kapittel 2, viser Heiberg (2021) og Parmelee (2022) til at generasjonen ønsker å bidra til endring for å påvirke fremtiden, men har behov for støtte. Blant funnene var det også fremtredende at informantene hadde behov for å bli sett, anerkjent, få være seg selv og bidra med sin kompetanse. Å få autonomi og tillit fra leder ga motivasjon og selvstendighet og en opplevelse av å kunne «legge sjela si» i arbeidsoppgavene. Dette er det Spreitzer (1995) viser til i sin modell for faktorer av betydning for myndiggjøring. Å legge til rette for dette kan derfor ha stor effekt på prestasjoner og resultater. Anerkjennelse og opplevelsen av at det er trygt å være seg selv med egne meninger, uten frykt for å få kjeft, stemmer overens med teoriene om psykologisk trygghet (Edmondson et al., 2007; Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). På grunnlag av dette vil ledelse som skaper trygge arbeidsmiljø gjennom åpenhet,

tilbakemeldinger og tillit være sterkt ønsket. Basert på de omtalte funnene til nå kan det virke som om generasjonen drives av egosentriske verdier og mål, men denne slutningen styrer i feil retning. Snarere tvert imot, i samsvar med Madden (2017) og Astring & Swanberg (2020) viser funnene til en sosial generasjon der relasjoner og kollektivism er viktig. Sistnevnte anbefaler en motiverende, forståelsesfull og tillitsfull leder, mens Madden (2018) foreslår en transformativ, verdiskapende og styrkefokusert leder som ideell.

På dette grunnlaget kan vi tenke at behovene som ble omtalt ikke bare var ønsker, men avgjørende forutsetninger for å prestere og motiveres. De kan derfor ha direkte påvirkning på ledelsespreferanser og trolig også effekten av ulike former for lederatferd.

5.3 Hva oppleves som ønsket og god lederatferd?

Målet med forskningsprosjektet var å innhente relevant kunnskap om ledelsespreferanser hos Generasjon Z. Preferanser baseres på erfaringer og når det forskes på ledelsespreferanser er det gjerne atferden og lederskapsutøvelsen det skapes forventninger til og som kommer til uttrykk for følgere. Vi søkte derfor kunnskap om hva deltakerne opplevde som ønsket og god lederatferd. På basis av funn rapporterte de at de opplevde god ledelse i atferd der de følte på trygghet og anerkjennelse, mens dårlig ledelse ofte handlet om det motsatte. Vi skal se funnene for ønsket lederatferd i sammenheng med atferdskomponentene som er beskrevet i teorier om transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994), autentisk lederskap (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004), relasjonsledelse (Spurkeland, 2013; 2014) og tjenende lederskap (Spears, 2010; Liden et al., 2014) for å kunne si noe om foretrukket ledelsesstrategi. *Tabell 5.1* viser en oversikt over identifiserte atferdskomponenter i ledertypene i denne datainnsamlingen, men utelukker ikke at flere av komponentene likevel kan være til stede hos deltakernes ledelsespreferanser. Tabellen fungerer ikke som en fullstendig oversikt, men gir et innledende bilde på sammenhenger mellom empiri og teori.

Ettersom funnene er basert på grunnleggende behov har temaene noe overlapp, men målet med drøftingen er å se på noen av de mest fremtredende fellestrekkene mellom lederstil i teoriene og preferansene. *Tabell 5.2* gir en pekepinn på hvordan jeg identifiserte sammenhenger i prosessen, ved å sammenlikne atferdskomponentene med empiriske funn. Å sammenlikne innholdet fra det empiriske materialet med dimensjoner fra de ulike teoretiske tilnærmingene

gjorde at vi kunne lete etter mønstre og eventuelle motsetninger i deltakernes preferanser. Disse skal vi se videre på.

Tabell 5.1: Identifiserte atferdskomponenter i deltakernes ledelsespreferanser basert på teorier om transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994), autentisk lederskap (Walumbwa et al., 2008), relasjonelt lederskap (Spurkland, 2014) og tjenende lederskap (Liden et al., 2014; Spears, 2010).

Ledelsesteori	Atferdskomponent	Lederpreferanse		
		Gartneren	Fyrtårnet	Altruisten
Transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994)	Idealisert innflytelse	✓		✓
	Inspirerende motivasjon		✓	
	Intellektuell stimulering	✓		
	Individuelle hensyn	✓		
Autentisk lederskap (Walumbwa et al., 2008)	Selvbevissthet			✓
	Internalisert, moralsk perspektiv			✓
	Balansert prosessering av informasjon			
	Relasjonell åpenhet	✓		✓
Relasjonelt lederskap (Spurkland, 2014)	Tillit	✓	✓	✓
	Motivasjon og utvikling	✓	✓	✓
	Humor som relasjonell ferdighet	✓		✓
	Synlig ledelse	✓		✓
Tjenende lederskap (Liden et al., 2014)	Konseptualisering			
	Følelsesmessig helbredelse	✓	✓	✓
	Å sette følgere først	✓	✓	✓
	Hjelp følgere å vokse og lykkes	✓	✓	✓
	Opptre etisk			✓
	Skape verdier for samfunnet			✓
	Myndiggjøre	✓	✓	✓

Tabell 5.2: Sammenheng mellom merkelappene fra analysen og tillitsdimensjonene i Spurkelands relasjonsledelse (Spurkeland, 2014, s.36-37). Tabellen viser hvordan tillit kommer til uttrykk i de ulike preferansene.

Atferdskomponent	Dimensjon	Lederpreferanse
Tillit	Integritet samsvar mellom tale og handling	Fyrtårnet
	Kompetanse faglig og mellommenneskelig kunnskap	Fyrtårnet Gartneren
	Konsistens forutsigbarhet, enhetlig opptreden og konsekvens	Fyrtårnet
	Lojalitet villighet til å stille opp for en andre	Gartneren Altruisten
	Åpenhet ærlig og sannhetstro opptreden	Altruisten Fyrtårnet

5.3.1 Gartneren

I situasjoner der *Gartneren* var en fremtredende ledertype i analysen fortalte informantene om en leder som var opptatt av medarbeideres vekst og utvikling. Gartneren viser tillit ved å gi rom for selvstendighet og ansvar. Relasjonen med nærmeste leder var viktig, som et tillitsbyggende element der lederen kjenner sine ansatte og er «menneskelig». Som ledertype er Gartneren å finne igjen i alle ledelsesteoriene vi så på i kapittel 2, spesielt i situasjoner som handler om tillit og relasjon. Mye av kunnskapen fra datamaterialet beveger seg inn i denne dimensjonen.

Som vi så i teorikapittelet er *vekst* viktig i Spears' (2010) identifisering av sentrale lederkarakteristikker for tjenende lederskap, og det er avgjørende at ledere ser kompetanse- og ferdighetsutvikling som en prioritert del av sine oppgaver. Å sette følgere fremst er blant kjerneverdiene til den tjenende lederen, som først og fremst leder for at andre skal oppnå suksess (Liden et al., 2014). Dette kommer til uttrykk ved å hjelpe dem vokse og lykkes med sine personlige mål. Behovet for kompetanseutvikling og vekstmuligheter var viktig for mange av informantene, og flere mente at det også er selve formålet med ledelse. De ville ha mulighet til å blomstre, og lovt lojale, høyt presterende ansatte tilbake. I transformasjonsledelse er lederens evne til å tilrettelegge for *individuelle hensyn* viktig (Bass & Avolio, 1994), mens *intellektuell stimulering* er å finne i preferansene ved at de ønsker utvikling, selvstendighet og

rom for kreativitet. Transformasjonsledelse handler om nettopp viktigheten av at følgere oppnår sine mål og vekstmuligheter. For å oppnå dette må lederen gjøre seg kjent med de ansattes behov og basere sitt lederskap på individuell støtte. Men individualiseringa har sine begrensninger og dette er tema for videreutvikling av teoriene av blant andre Bennis og Nanus (2009) med høy grad av medarbeiderinkludering og fellesskap. Deltakerne i studien fremmet behovet for individuell tilpasning på den ene siden mens de på den andre siden var mer opptatt av lederens ansvar for å motivere og samle laget for å nå «våres mål». På dette grunnlaget kan man tenke at teamets kollektive interesser er lederens fremste oppdrag, og bør også være målet for transformasjonslederen som vil lede Generasjon Z.

I Spurkelands teori om relasjonsledelse (2014) viser han til ledere som drar fordeler av å opparbeide seg høy relasjonskompetanse. Det er viktig å bidra til mellommenneskelig samhandling. Ikke bare fordi det styrker helse-, trivsels- og miljøfaktorer, men også fordi det skaper det beste grunnlaget for gode resultater (Spurkeland, 2014, s.20). Ledere kan stimulere til jobbengasjement, motivasjon og høy gjennomføringsevne ved å balansere stødig mellom relasjonsorientert og prestasjonsorientert ledelse. For å oppnå dette er kan medarbeider- og resultatfokus, kontinuerlig utviklingsarbeid, tillit, humor og tilstedeværelse viktig. Vi utelukker ikke at informantene syntes lederen burde være opptatt av høye prestasjoner, være målbevisst eller visjonær, men det var likevel ikke temaet for atferden deltakerne trakk frem «for å prestere godt på jobb». Atferden ble i stor grad beskrevet som lederens evne til å utøve individuell støtte, tilpasning og tilrettelegging der deres behov og ønsker blir ivaretatt, som igjen påvirket prestasjoner og måloppnåelse i positiv forstand. Det er dette som er poenget til Spurkeland og et viktig differensieringspunkt fra transformasjonsledelse: lederen inspirerer ikke nødvendigvis ved å være visjonær, målrettet eller karismatisk, men ved å handle på viktigheten av mellommenneskelige behov og emosjonelle dimensjoner.

Gartnerpreferansene samsvarer godt med en leder som sikter seg inn på å opparbeide seg høy relasjonskompetanse. Gjennom resultatene fra analysen så vi at jobbtilfredshet og arbeidsmotivasjon styrkes gjennom integritet og gjensidig tillit, både til faglig kompetanse og gjennomføringsevne. En forhåndsantakelse i denne studien var at Generasjon Z var opptatt av medbestemmelse, fleksibilitet og frihet på arbeidsplassen, på bakgrunn av tidligere forskning og overskrifter i media. Erfaringene til deltakerne dreier seg om hvordan autonomi i arbeidet skaper motivasjon og det er viktig for flere å kunne legga sjela si i arbeidet og få muligheten til

å tenke selv. Dette samsvarer med myndiggjøringen i tjenende lederskap, der lederen skaper trygghet til at man tar selvstendige valg og avgjørelser. Medbestemmelse og frihet handler derfor aller mest om å få tillit til å utøve arbeidet på sin måte og sette personlig preg på utførelsen av arbeidsoppgaver under gitte rammer. Dette samsvarer godt med Spreitzer (1995) sitt rammeverk for kognitive forhold som sentrale faktorer for trivsel: opplevd mening i jobben, evne til selvdrevenhet, selvbestemmelse og innflytelse på resultater.

Da det kom til relasjonen mellom medarbeidere og ledere var det noe motsetninger mellom informantene, men et felles ønske om ledere som kjenner sine ansatte og er opptatt av hvordan de har det. Flere foretrakk en leder som brukte humor som relasjonell ferdighet, fordi det også handlet om hens evne til å utøve omsorg, motivere og vise tillit. I relasjonen ønsket de seg ikke en venn, for en nær relasjon handlet heller om noen som kunne veilede og bidra til utvikling med en situasjonsbestemt og tilpasset lederstil (Spurkeland, 2014). Å bry seg om hvordan ansatte har det personlig er også viktig for tjenende lederskap (Liden et al., 2014). Den relasjonelle kvaliteten styrkes ved å knyttes sammen av noe mer enn jobb og lederen bør vise empatisk forståelse og støtte sine ansatte til å overkomme hindringer og utfordringer, også i privatlivet. Denne relasjonelle kvaliteten ble godt beskrevet av William som opplevde å ha sykdom i nær familie og kjente på lederens forståelse for en vanskelig situasjon.

Så langt kan vi konkludere med at Gartneren kommer til syne i alle ledelsesteoriene som er presentert, men er fremtredende i relasjonelt, transformativt og tjenende lederskap der relasjonelle komponenter som tillit, empati og målrettet utvikling av medarbeidere og team er grunnleggende. Empirien samsvarer særlig med relasjonelt lederskap og relasjonsattributter (Spurkeland, 2013) som aktivt engasjement i sine medarbeidere og evnen til å vise positive følelser for andre er tydelige ledelsespreferanser.

5.3.2 Fyrtårnet

Lederen som et *Fyrtårn* handler om de forventningene informantene hadde til faktorer som skapte trygghet og rom for å prøve: et arbeidsmiljø med struktur og klare forventninger opplevdes som både rettferdig og trygt og var nødvendig for å være fleksibel og kreativ. Tilbakemeldinger fra leder bør gis med et ønske om å ville noen vel med mulighet for gjensidighet. Det er derfor viktig med et ytrings- og arbeidsklima der det oppleves som lite risikabelt å ytre sin mening, prøve seg frem eller gjøre feil.

Verdibasert lederskap mot felles mål er fundamentet i både transformasjons- og relasjonsledelse, og i sistnevnte er målet å skape resultater basert på samarbeid (Spurkeland, 2013, s.13). Det er et lederansvar å sette rammene og forutsetningene for å lykkes, gjennom en investering i relasjonelle dimensjoner. Flere av informantene pekte på behovet for en tydelig lederrolle som gikk foran, men som også var «en del av», og «aldri over». Dette viste til at lederen burde opprettholde en balanse mellom styring og struktur på den ene siden, og vennlighet og samarbeid på den andre. Det var ønskelig at lederen beholdt sin autoritet, men samtidig inviterte til samhandling og ga rom for kreativitet og selvstendighet. Spurkeland gjenkjenner dette som deltakende og demokratisk ledelse og ber ledere «skaffe seg respekt og autoritet i situasjon og relasjon og ikke gjennom posisjon» (Spurkeland, 2014, s.35). Dette skiller seg fra både transformasjonsledelse og autentisk lederskap som i større grad anser lederen som enestående i posisjon, der verdiene er organisasjonens mål og ikke like mye human kapital og relasjoner.

Informantenes krav om rammer og struktur handlet i stor grad om å føle på rettferdighet og trygghet og i analysen så vi at strukturerte ledere skapte forutsigbare handlingsmønstre det var lett å forholde seg til. Kobles dette opp til atferdskomponentene i relasjonelt lederskap er det nært forbundet med tillit (Spurkeland, 2014, s.36). Det oppleves som rettferdig at lederen følger opp med handling dersom hen har sagt noe vil få konsekvenser. Spurkeland (2014) definerer dette som *integritet* i tillitsdimensjonen, eller samsvar mellom tale og handling. *Konsistens* er også sentralt. Dette viser til enhetlig opptreden og konsekvens og passer med at mange av informantene etterspurte tydelige retningslinjer og rolleavklaring. Basert på deres erfaringer burde ikke lederen sette seg i førersetet for å få innflytelse, eller lage strukturer for å «sørge for at laget er med på veien», men heller anerkjenne at teamet er ens viktigste ressurs og sette rammer for å frigjøre deres potensiale gjennom å ivareta behovet for trygghet, forutsigbarhet og rettferdighet.

Disse erfaringene samsvarer med relasjonsledelse fordi det er viktig å bruke demokratiske virkemidler som motivasjonsfaktorer (Spurkeland, 2014, s.188). Sammen med medvirkning og selvledelse, individorientering og godt samspill, er *tilbakemeldinger* et bidrag til motivasjon. Dette så vi også i utvalgets erfaringer og behov. Spurkeland (2014) viser til hvordan motivasjon og utvikling handler om lederens evne til å skape en god balanse mellom utfordringer og

kompetanse, der rollen som veileder med en coachende lederstil bør være målet. Denne balansen skapes blant annet gjennom tilbakemeldinger fordi det stimulerer behovet for både oppmerksomhet, ros og anerkjennelse. Flere av deltakerne ønsket seg konkrete tilbakemeldinger og med gode intensjoner kunne de gjerne komme i flere formater. Dette hang både sammen med målet om å prestere og bli bedre så vel som ønsket om å bli anerkjent for innsatsen de la i arbeidet, men også om å få bekreftelse på at man gjorde noe riktig. I relasjonsledelse er det avgjørende for både ros og ris at den kommer fra et godt sted, med ønske om ville noen andre vel ved å for eksempel bidra til læring (Spurkeland, 2014, s.108). Flere av informantene bekreftet dette. De tok gjerne imot tilbakemeldinger, også kritikk, men var redde for kjeft. Kjeft og/eller negativ feedback uten noen form for empati eller medmenneskelighet fungerte dårlig.

Som vi så i kapittel 2 er det å skape et arbeidsklima med rom for å gjøre feil, uten å være redd for å få kjeft eller andre sanksjoner, grunnpilaren i teorier om psykologisk trygghet (Edmondson et al., 2007). Studier har funnet et statistisk signifikant forhold mellom utøvelse av tjenende lederskap og høy grad av psykologisk trygghet som grunnlag for gode lagprestasjoner (Pamiero, 2022). Forskningen støttes med undersøkelser gjort av konsulentfirmaet McKinsey & Company, som peker på to ledelsesstiler som er avgjørende for å skape psykologisk trygghet: den konsulterende lederen og den støttende lederen (De Smet et al., 2021). Ledere som bygger trygge miljøer beskrives som «those who [...] act as catalysts, empowering and enabling other leaders on the team, even those with no formal authority, to help cultivate psychological safety by role modeling and reinforcing the behaviors that expect from the rest of the team». Disse lederstilene peker tydelig mot både relasjonelt og tjenende lederskap og lederen bør med andre ord være opptatt av å gi følgere frihet og beslutningsmulighet gjennom myndiggjøring (empowerment).

Usikkerhet og frykt for å få kjeft ble beskrevet som begrensende for prestasjon og trivsel for flere av deltakerne i denne studien. De fortalte om hendelser der lederatferd var avgjørende for hvordan de opplevde situasjonene, som i stor grad var negativt: Ledere som unngikk å svare på spørsmål, reagerte med oppgitthet, ga lite informasjon og hadde høye forventninger til prestasjon. I Spears (2010) lederkarakteristikker for tjenende lederskap er både evnen til å lytte, støtte og vise empati gjennom å «gå i andres sko» relevant å se på og knytte til denne delen av empirien. Videreutviklingen av teorien gjort av Liden og kolleger (2014) viser til ledere som

gjenkjenner vanskeligheter når de oppstår, er en tydelig sosial støtte (*følelsesmessig helbredelse*), setter ansattes suksess og interesse høyere enn sin egen og skaper trygghet gjennom tro på at ansatte kan ta selvstendige valg.

5.3.3 Altruisten

Merkelappen *Altruisten* er en beskrivelse av lederen som ønsker å bidra til felles mål og skape en nærhet gjennom tilstedeværelse og tilgjengelighet. I funnkapittelet så vi gjennomgående at informantene ønsket å bli anerkjent for *den de er* og det de kan bidra med, både av personlighet, kompetanse og prestasjoner.

I sin forskning på generasjoners perspektiver på ledelseeffektivitet fant Aguas (2019) at dagens ledelse bør handle om «å gjøre», ikke bare delegerer. I denne studien beskrives ledelse som noe som eksisterer for følgere og ikke omvendt. Selv om dette bunn-topp-perspektivet på ledelse ble introdusert tilbake i 1977 (Greenleaf, 2002, omtalt i Northouse, 2019, s.227) er det fortsatt relevant for dagens generasjoner. De ønsker en leder som bidrar, gjør dem gode og 'jobber sammen med' og dette er et grunnleggende premiss for tjenende lederskap (Aguas, 2019). Spears (2010) identifiserer 'forsøket på å gå i andres sko' gjennom empatisk forståelse, å støtte ansatte for å overkomme hindringer og bevisst legge merke til hvordan de har det, som viktige lederkarakteristikker. Liden og kolleger (2014) bruker betegnelsen 'å sette følgere først' som lederens evne til å prate og handle på måter som setter ansattes interesse og suksess høyere enn sin egen. Flere av informantene uttrykte at en leder som *bidrar på gulvet* var attraktiv lederatferd. «Noah» fortalte om en spesifikk hendelse der hans leder fremstod uselvisk og dukket opp på en helligdag for å hjelpe til i butikken, mens «Emma» beskrev en hektisk hendelse i en serveringsjobb der hotelldirektøren tok på seg forkleet og bistod med serveringen. Denne karakteristikkbeskrivelsen er akkurat det Liden og kolleger (2014) trekker frem som viktig for effektiv ledelse og kjennetegnes ved at en leder, om det er personalansvarlig eller toppdirektør, legger fra seg egne oppgaver for å hjelpe til.

Både tjenende, relasjonelt og autentisk lederskap er perspektiver som setter lederens relasjonelle evner høyt, noen mer enn andre. I tjenende lederskap er det å opptre etisk som leder, altså å gjøre det riktige ved å være åpen, ærlig og rettferdig på et altruistisk verdigrunnlag, en viktig del ledelsesutøvelsen (Liden et al., 2014; van Dierendonck, 2010). Åpenhet er også viktig for den autentiske lederen, som er en transparent og ærlig leder som deler av hele seg

(Walumbwa et al., 2008) i form av *relasjonell åpenhet*. I kapittel 4 så vi at åpenhet og muligheten til å både kjenne og identifisere seg med lederen sin var med på å hviske ut maktforholdet og kunne bidra til både bedre prestasjoner og trygghet. En god leder ble av informantene mine omtalt som en person med bakkekontakt, en som delte av seg selv og som satt andres behov over egne. I relasjonsledelse er dette nært forbundet med tillit, som er et viktig fundament i leder-medarbeider-relasjonen (Spurkeland, 2014). Ifølge Spurkeland (2014) bør lederen søke å bruke relasjonelle ferdigheter i alle ledd i lederskapsutøvelsen og en av tillitsdimensjonene handler om å være ærlig og transparent om egne mangler. Fra funnkapittelet så vi at det ble uttalt ønsker om en tydelig lederrolle, men at man likevel hadde evnen til å jobbe blant resten av teamet og «være menneskelig». Sett i sammenheng med teorier om psykologisk trygghet (De Smet et al., 2021; Edmondson et al., 2007; Edmondson & Lei, 2014) kan en leder som er åpen om egne feil og mangler og som investerer mye tid i å bli kjent med sine følgere, bidra til å skape en god balanse og et trygt arbeidsmiljø. Basert på denne forskningen kan man anta at ledere for Generasjon Z bør ha kunnskap om egne styrker og forbedringspotensial og kan oppnå tillit og gode prestasjonsmiljø ved å dele disse åpent med ansatte. Dette skiller seg fra tanken om *idealisert innflytelse* som er viktig i transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994). Denne komponenten beskriver en leder man kan identifisere seg med og se opp til, men ser heller lederen som en karismatisk rollemodell. Det mangler en relasjonsdimensjon med åpenhet for å gjøre feil og «være menneskelig».

I relasjonsbasert ledelse er tilstedeværelse og høy grad av samhandling mellom leder og medarbeider et premiss for å skape gode relasjoner (Spurkeland, 2014). Lederen kan bidra til dette gjennom å delta i det operative arbeidet for å bli bedre kjent med de ansatte og deres arbeidsoppgaver, opprette kontaktflater gjennom fysisk (eller digital) tilstedeværelse og være tilgjengelig. I kapittel 4 så vi at flere av informantene mente det var positivt om lederen hadde døra åpen, bokstavelig talt og metaforisk. Resultatet var en følelse av å bli verdsatt og opplevd trygghet da man skulle gi tilbakemeldinger. På dette grunnlaget kan det tenkes at en slik form for *synlig ledelse* er en viktig preferanse for lederatferd som bidrar til dialog, motivasjon og bedre relasjoner. Denne synligheten er også fremtredende i tjenende lederskap, der tilgjengelighet handler om å være en tydelig sosial støtte for ansatte gjennom å lytte aktivt og vise interesse for de man leder (Liden et al., 2014). Ifølge Liden og kolleger (2014) handler ikke det å sette følgere først bare om å bidra på gulvet, men også om å sette deres suksess foran sin egen. Informantene uttrykte at anerkjennelse var viktig og dette oppleves gjennom å bli lagt

merke til, bli fortalt gjennom ord eller handling at man bidro med noe av betydning og ved å føle seg som noe mer enn en brikke. Dette er det som kjennetegner en «tjenende leder» (Liden et al., 2014), der lederen retter anerkjennelsen mot sine ansatte og sørger for å skape en følelse av betydningsfullhet og at man som ansatt har noe viktig å bidra med.

5.3.4 Den ideelle lederen

Det er noe paradoksalt å ha behov for tydelige rammer på den ene siden og frihet på den andre. Mange av informantene ga uttrykk for behov om selvstendighet og autonomi, men også tilbakemeldinger, informasjon og struktur – og helst i kombinasjon med medmenneskelighet, omsorg og personlig vekst. Dette viser litt av utfordringen ved å velge en ledelsesstil som er av «perfect fit» og fremmaner muligens et behov for situasjonsbestemt ledelse. Ikke bare fordi det er forskjellig behov mellom individer, men også fordi ulike situasjoner krever forskjellig lederstil for et og samme menneske. For noen er en god leder støttende og veiledende, mens for andre kan denne støtten oppleves som styrende. Tjenende lederskap er kjennetegnet ved at lederen er opptatt av ansattes personlige utvikling og å ta hensyn til faktorer som kan ha påvirkning på dette. Fokuset derimot, som utmerker seg fra situasjonsbestemt ledelse, er graden av relasjonsorientering i disse prosessene (Choudhary et al., 2013). Haken er mindre grad av tilpasningsdyktighet til ulike oppgaver og behov. Også relasjonsledelse fremhever viktigheten av å tilpasse lederstil (Spurkeland, 2014, s.187), men oppfordrer til å ta med seg relasjonskompetansen og dens dimensjoner inn uavhengig av stilvalg.

Det var ikke slik at deltakerne i studien hadde hver sin tematiske lederpreferanse der for eksempel Emilie foretrakk Gartneren og Peder ville ha Altruisten. De fremhevet ulike aspekter ved lederatferd som var avgjørende for jobbengasjement, prestasjoner og trivsel, og som hørte til ulike situasjoner og erfaringer. På bakgrunn av teorier om transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994), autentisk lederskap (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004), relasjonsledelse (Spurkeland, 2013, 2014) og tjenende lederskap (Spears, 2010; Liden et al., 2014) kan vi derfor slutte at de fleste informantene foretrakk en omsorgsfull, tydelig og trygg leder som oppnås gjennom atferdskomponenter som relasjonell åpenhet, tillit, synlig ledelse, medarbeider- og utviklingsfokus og myndiggjøring. Dette kom til uttrykk på ulike måter gjennom analysens temaer.

5.4 En prosessuell forståelse av ledelse

Ved å forstå hvilke forventninger og tanker som knyttes opp til lederrollen kan det være mulig å si noe om hvilke krav som stilles til fremtidige ledere. Flere av deltakerne ønsket å delta og ta ansvar og satt ledelsesprosessen i et relasjonelt perspektiv de selv ønsket å del i. Først skal vi studere den helhetlige forståelsen av lederroller i lys av implisitte ledelsesteorier (Gjerde, 2022) og relasjonskompetanse (Spurkeland, 2014). Deretter sammenlikner vi den prosessuelle forståelsen med differensieringspunktene mellom heroisk og postheroisk ledelsesoppfatning hos Crevani et al. (2007), Arnulf (2020) og Gjerde (2022).

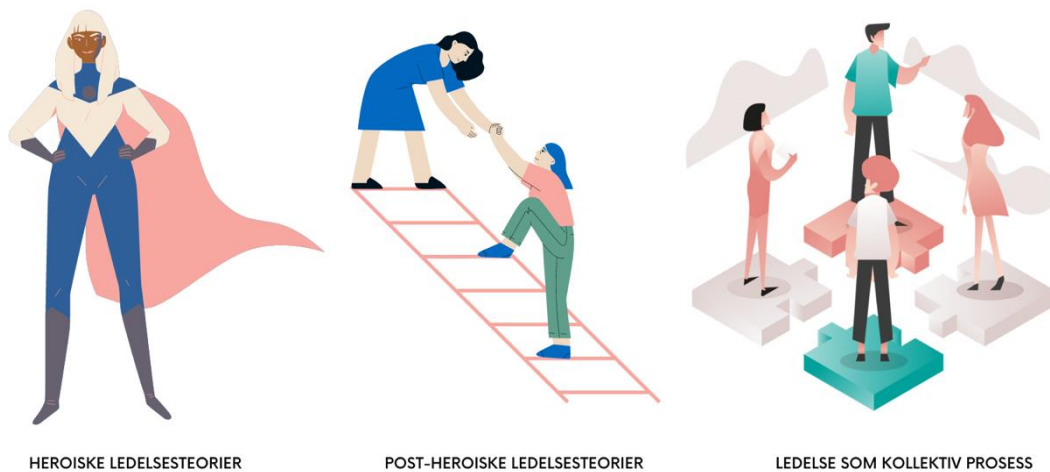
Det har vært formålstjenlig for studien å avdekke deltakernes ILT ved å også inkludere erfaringer med uformelle ledere. Ifølge Gjerde (2022) kan opplevelser med både formelle ledere og dyadiske relasjoner med andre autoritetspersoner skape et representativt bilde av attraktive trekk og evner for en ideell leder og danne våre ILT. Sett opp mot Spurkelands (2014) teorier om innholdet i relasjonskompetanse er situasjonsbestemt ledelse og lederens evne til å tilpasse lederstil etter medarbeidernes behov og kompetanse av betydelig innvirkning (s.185). Spurkeland (2014) argumenterer for at lederen bør være individfokuset i relasjonen og *oppleves* som både en veileder, lærer og trener. Alle informantene trakk frem faktiske erfaringer med foreldre, veiledere, lærere og trenere og fortalte om hvordan disse hadde lagt tydelige forventninger og rammer for hva god ledelse er (se figur 5.1). Sammenhengen kan også tyde på at dyadiske relasjoner mellom leder og følger er fremtredende, uavhengig av formalitet, men oppstår gjerne i en kontekst med uformelle ledere tidlig i livet. Gjerde (2022) beskriver vår abstrakte forståelse av hva en leder er som «prototyper» og trekk vi mener kjennetegner gode ledere som «idealer». Ifølge teorier om relasjonsledelse bør den formelle lederen søke inspirasjon fra, og tre inn i, rollene som ligger til grunn for disse prototypene og idealene.



Figur 5.1: Erfaringer knyttet til uformelle lederroller og representative lederskikkelser skaper prototyper og idealer for ledelsespreferanser hos formelle ledere (egen illustrasjon basert på Gjerde, 2022).

Vi kan ikke konkludere med en gjensidig kausalitet mellom nevnte roller spesifikt, ettersom mange faktorer spiller inn. Andre variabler kan ha påvirkning, som kognitive og sosiale teorier kan avdekke og forklare. Kort beskrevet har de laget seg et bilde av en ideell leder basert på erfaring og sosiale situasjoner med både formelle og uformelle ledere. Det handler om situasjoner der de har følt seg sett og anerkjent av en lærer, heiet på av en trener eller motivert av en forelder. Det er mulig å anta at de anser og ønsker en leder som en veileder, trener og lærer fordi forventningene til ledelse har oppstått i nettopp disse kontekstene og møtt deres behov i ulike situasjoner.

Dette synet på ledere kan også være konsistent med hvordan ledelsesprosessen blir forstått og i hvilken grad følgere tenker de har innflytelse på den. Informantene forespeilet ikke lederen som én enestående, helteaktig leder å se opp til, men trakk frem idealet om samskapende ledere som inkluderer, bidrar til vekst og der man kan komme med gjensidig tilbakemelding (se figur 5.2). Ser vi dette opp mot forskjellene mellom ledelsesoppfatninger (Crevani et al., 2007) samsvarer dette med postheroiske modeller der den dominerende effektivitetslogikken handler om hvordan ledelse får mennesker til å vokse, heller enn å produsere best mulig. Her handler lederskap om mye mer enn styring, der innflytelse, deltakelse og meningsdannelse er viktige og sentrale elementer.



Figur 5.2: Oppfattelsen av lederrollen i henholdsvis heroiske, post-heroiske og prosessuelle forståelser (egen illustrasjon basert på Gjerde (2022) og Arnulf (2020)).

Både Gjerde (2022) og Arnulf (2020) forklarer ledelse som noe mer enn lederens egenskaper og personlighet, men som en «samskapt, sosial innflytelsesprosess skapt av de samarbeidende partene». Det er varierende hvorvidt informantene opplevde seg som «samskapende part». På den ene siden var demokratiske verdier som deltakelse, ansvar og samarbeid høyt prioritert for deres preferanser og ønsker for fremtidig arbeid. De ønsket seg en leder som ba om tilbakemeldinger og ga rom for kreativitet og innovasjon. På den andre siden hadde de behov for klare rammer, en leder som opprettholdt en form for autoritet gjennom kompetanse og kunnskap og som satt kurs. Dette skapte forutsigbarhet og trygghet og samsvarer i større grad med tradisjonelle, heroiske ledelsesteorier med én ansvarlig leder som går foran. Med tanke på at alle deltakerne i studien var unge i arbeidslivet kunne dette påvirke refleksiviteten rundt dette. Det er likevel tydelig at en prosessuell forståelse av ledelse er viktig for å se helheten. Basert på informantenes preferanser bør fremtidens ledere åpne for samarbeid, deltakelse og fordeling av ansvar sammen med sine ansatte.

For å konkludere hadde lederrollen en betydning basert på tidligere erfaring og sosiale situasjoner med både formelle og uformelle ledere, som Gjerde (2022) omtaler som «prototyper» og «idealiser». Å være leder ble idealisert med veileder- og coachingroller, slik temaene i analysen (*Gartneren*, *Fyrtårnet* og *Altruisten*) var gode eksempler på. Dette samsvarer med postheroiske og relasjonelle perspektiver på ledelse. Lederen ble ikke ansett som en helt, men som et medmenneske og en veileder som inspirerte mennesker til å vokse.

6 Oppsummering og konklusjon

Formålet med denne studien har vært å finne ut mer om forventninger og ledelsespreferanser hos unge arbeidstakere, nærmere bestemt Generasjon Z. Ved hjelp av et eksplorerende, kvalitativt forskningsdesign og semi-strukturerte intervjuer med åtte psykologistudenter har vi undersøkt behovet for, og erfaringer med, lederatferd hos et utvalg mennesker som snart skal ut i arbeidslivet. Deretter har vi sett disse i sammenheng med fire moderne ledelsesteorier: transformasjonsledelse, autentisk lederskap, relasjonsledelse og tjenende lederskap.

I kapittel 4 ble preferansene for dette utvalget samlet under tre merkelapper: *Gartneren*, *Fyrtårnet* og *Altruisten*. De ga et bilde av hvilke forventninger informantene hadde bygget seg opp til ledere gjennom erfaring fra ulike situasjoner og arbeidsforhold. Det var særlig tre behov som var helt avgjørende for motivasjon og trivsel i arbeidshverdagen og som hadde en påvirkning på deres ledelsespreferanser: *trygghet*, *tilgjengelighet* og *tillit*. Vi gjenkjente noen krav og faktorer som bidro til å tilfredsstille disse behovene, deriblant autonomi, rammer, relasjon og anerkjennelse. Flere opplevde å ha vokst opp i et individorientert samfunn som hadde skapt internaliserte høye prestasjonskrav og fortalte om hvordan samarbeid, rammer og forutsigbarhet, samt gode relasjoner var suksessfaktorer for å trives og motiveres til å gjøre en god jobb. Attraktiv lederatferd ble omtalt som en leder som hadde evnen til å skape trygge arbeidsmiljø gjennom relasjonell åpenhet, synlig ledelse, sosial støtte og rom for å prøve. Mange av informantene verdsatte en leder som ga anerkjennelse, kom med konstruktive tilbakemeldinger og så deres styrker og bidrag.

Lederpreferansene var basert på opplevelser med både formelle og uformelle ledere. Vi fant tydelige paralleller mellom erfaringer med attraktiv atferd fra representative lederskikkelser og forventninger til fremtidige, formelle ledere, med trekk og evner som ble oppfattet som avgjørende for god lederatferd. Både trenere, veiledere, foreldre, befal og lærere var nevnt. Informantene foretrakk et medmenneske som veiledet dem, bidro og som ønsket å gjøre andre gode, heller enn en suveren helt som kunne alt. Dette idealet om samskapende, inkluderende ledere kan ha innvirkning på den moderne forståelsen av lederrollen og forventninger til ledelsesprosesser. Det er også et tydelig motsvar på individualiseringen som har preget arbeids- og samfunnsliv de seneste årene. For å finne kreative og gode løsninger, skape trygge og robuste

arbeidsmiljø og utvikle bærekraftige samfunn er man avhengig av samarbeid, også i leder-medarbeider-relasjonen.

Flere av informantene uttrykte at relasjoner spilte en viktig rolle. Det betyr ikke at ledere må, eller bør, være venn med alle sine ansatte. Det betyr derimot at uavhengig av lederstil, situasjoner og mål bør ta hensyn til ledelsesfenomenets kompleksitet og hvilken rolle følgere spiller i prosessene. Lederutvikling bør tilpasses organisasjoners sosiale liv og i samsvar med andre studier med dette perspektivet (Karbalaei Ali, 2022; Sobral & Furtado, 2019; Wennes, 2016) der sosialpsykologiske konsepter som kognitive skjema, implisitte ledelsesteorier (og følgerteorier) og forventninger er nødvendig for helhetlig forståelse.

Denne masteroppgaven er ment som et bidrag og supplement til eksisterende teorier om god og effektiv ledelse. Ved å undersøke hva som kan påvirke forventninger og preferanser for arbeidstakere i en norsk kontekst får vi bredere kunnskap om relevante måter å lede på, som kan være nyttig for alt fra arbeidsgivermarkedsføring og rekruttering, til samfunns- og ledelsesutvikling. Det er likevel viktig å presisere at vi ikke setter et ekvivalenttegn mellom preferanser og nøyaktige oppskrifter for god ledelse, og det er flere faktorer som ikke er tatt hensyn til (som hva som gir høyest avkastning, størst påvirkning eller best omdømme). Hensikten er heller ikke å finne en ultimat lederstil for én generasjon som en helhet. Som vi var inne på innledningsvis er det store variasjoner også mellom og innad i generasjoner. I denne studien har vi tolket empiriske data fra intervjuer med et spesifikt og konkret utvalg og resultatet er derfor preget av subjektive forståelser hos studenter fra *ett* fagfelt ved *ett* universitet i Norge. Informantene hadde også mest erfaring fra tjenesteytende næringer. Forskningen gir med andre ord ikke dekkende og generaliserbare svar på ledelsespreferanser hos en hel generasjon i alle typer arbeidsforhold. Antakelig kunne resultatene kunne vært annerledes med data fra andre og flere studieretninger eller utdanningsinstitusjoner, intervjuer med grunnskoleelever istedenfor studenter, eller for ledelse i andre sektorer.

Jeg vil nevne noen forslag til videre studier som jeg gjerne skulle utforsket videre om jeg hadde muligheten, og har valgt å dele forslagene inn i tre retninger med hvert sitt eksempel: et *breddeperspektiv*, et *dybdeperspektiv* og et *metodisk perspektiv*.

Når det gjelder *breddeperspektivet* kunne det vært interessant å studere konseptet psykologisk trygghet videre og virkningen det har på trivsel, læring, motivasjon og prestasjoner. Studien har vist at det er nyttig å se ledelse i et bredere perspektiv og ved å kombinere psykologisk teori med ledelsesteori kan man undersøke om generasjonsforskjeller påvirker resultater på dette feltet og hvilke implikasjoner det har for ledelsesutøvelse.

På den andre siden er det mulig å gå mer i *dybden* av ledelsesteorier, velge ut én eller to av dem og for eksempel se på betydningen av tillitsdimensjonene i relasjonelt lederskap. Det siste forslaget gjelder studier med alternative *analysemetoder* på nærliggende temaer. Det ville vært interessant, i fortsettelsen av denne studien, å gjøre videre empiriske undersøkelser. I løpet av det siste året har jeg lagt merke til hvordan temaet omtales i media, på blogger og som kunnskapsinnlegg på nettsider og sosiale medier. Overskriftene er mange på hvordan Generasjon Z *bør* ledes, uten særlig mange forskningsbaserte kildehenvisninger. Det er et viktig bidrag å studere hvilken påvirkningskraft dette kan ha for inntrykket arbeidsplasser og ledere sitter med for hvordan lede generasjonen i dag, ved å for eksempel foreta en diskursanalyse av hvordan ledelse av Generasjon Z fremstilles og hvor vidt det samsvarer med empiri.

Litteraturliste

- Academic Work. (2022). *Young Professional Attraction Index*.
- Aguas, J. (2019). Millennial and Generation Z's Perspectives on Leadership Effectiveness. *Emerging Leadership Journeys*, 13(1). <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/gen-z-generation-z-leadership/>
- Alsos, K. & Dølvik, J. E. (2021). *The Future of Work in the Nordic countries: Opportunities and Challenges for the Nordic Working Life Models* (520). Nordic Council of Ministers. <https://pub.norden.org/temanord2021-520/#67972>
- Andresen, S., Strand, A. H. & Ødegård, A. M. (2017). *Fagforbundets ungdomsbarometer 2017* (32). Fafo. <https://www.fafo.no/images/pub/2017/20640.pdf>
- Antonakis, J. & Day, D. V. (2018). *The Nature of Leadership* (3. utg.). SAGE Publications Inc. <https://dx.doi.org/10.4135/9781506395029>
- Arnulf, J. K. (2007). *Lederheltene—Hva forventer vi av våre ledere?* [Foredrag].
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse?* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Arnulf, J. K. & Larsen, K. R. (2015). Overlapping semantics of leadership and heroism: Expectations of omnipotence, identification with ideal leaders and disappointment in real managers. *Scandinavian Psychologist*, 2(3). <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.2.e3>
- Asting, C. & Swanberg, A. B. (2020). Nye forventninger til ledelse? *Praktisk Økonomi & Finans*, 36(3), 200–209. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-04>
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Luthans, F., Walumbwa, F. O., Gardner, W. L. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Bakken, A. (2022). *Ungdata 2022. Nasjonale resultater* (5/22). Velferdsforskningsinstituttet NOVA OsloMet. oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/3011548/NOVA-rapport-5-2022-pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Bakken, A., Sletten, M. A. & Eriksen, I. M. (2019). Generasjon prestasjon? Ungdoms opplevelse av press og stress. *Tidsskrift for ungdomsforskning*, 18(2), 45–75.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press.

- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4. utg.). The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Red.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications Inc.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for Taking Charge* (2. utg.). NY: Harper & Row.
- Bloomgarden, K. (2022, 19. mai). *Gen Z and the end of work as we know it*. World Economic Forum. weforum.org/agenda/2022/05/gen-z-don-t-want-to-work-for-you-here-s-how-to-change-their-mind/
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2015). Think—Or sink: Leading in a VUCA World. *Leader to Leader*, (76), 35–40.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M. & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–1253.
<https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bukve, O. (2021). *Forstå, forklare, forandre: Om design av samfunnsvitskapelege forskingsprosjekt* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440.
- Clegg, S., Crevani, L., Uhl-Bien, M. & By, R. T. (2021). Changing leadership in changing times. *Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1880092>
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40–67.
- Danielsen, K. (1994). *I vår tid: En analyse av generasjonsbegrepet* (3; s. 7–20). Norsk gerontologisk institutt.
<https://www.nb.no/items/19c6a43620c4c1d58c8227cc6b1e4035?page=5>
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)

- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J. & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>
- De Smet, A., Rubenstein, K., Schrah, G. & Edmondson, A. C. (2021, 11. februar). Psychological safety and the critical role of leadership development [McKinsey & Company]. *People & Organizational Performance*. mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-developmeny#/
- Dickinson, L. (1995). Autonomy and motivation: A literature review. *System*, 23(2), 165–174. [https://doi.org/10.1016/0346-251X\(95\)00005-5](https://doi.org/10.1016/0346-251X(95)00005-5)
- Dimock, M. (2019, 17. januar). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Edmondson, A. C., Dillon, J. R. & Roloff, K. S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. *The Academy of Management Annals*, 1, 269–314. <https://doi.org/10.5465/078559811>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293>
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659–676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S. & Topakas, A. (2013). Implicit Leadership and Followership Theories «in the wild»: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 858–881. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.005>
- Ericksen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Espedal, G. (2013). *Autentisk eller troverdig ledelse?* Diakonhjemmet høgskole.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Gjerde, S. (2022). *Ledere og ledelse i utvikling* (1. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hegna, K., Ødegård, G. & Strandbu, Å. (2013). En sykt seriøs ungdomsgenerasjon? *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), 374–377.
- Heiberg, D. (2021, 18. oktober). Gen Z in the workplace: Everything you need to know [Blogg]. *First Up*. <https://firstup.io/blog/gen-z-in-the-workplace/>
- Hino, K. (2013, 10. september). *An exploration of implicit leadership theory following the grounded theory method*. The British Library; The British Library.
<https://www.bl.uk/collection-items/exploration-of-implicit-leadership-theory-following-the-grounded-theory-method>
- Holter, H. (1997). Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning. I H. Holter & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 9–25). Universitetsforlaget.
- Howitt, D. (2010). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*. Pearson Education Limited.
- Karbalaei Ali, S. (2022). Implicit Theories of Leadership and Followership: A Qualitative Exploration of Research Gaps and Directions for Future Research. *The Journal of Values-Based Leadership*, 15(2). <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1409>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 589–607. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00033-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00033-8)
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Layder, D. (1998). *Sociological Practice: Linking Theory and Social Research*. SAGE Publications Inc.

- Liden, R. C. & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1587–1605.
<https://doi.org/10.1177/0018726709346374>
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J. & Wayne, S. J. (2014). Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes. I D. V. Day (Red.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press.
https://www.researchgate.net/profile/Robert-Liden/publication/284971774_Servant_leadership_Antecedents_processes_and_outcomes/links/571a41eb08ae6eb94d0c7642/Servant-leadership-Antecedents-processes-and-outcomes.pdf
- Madden, C. (2017). *Hello Gen Z: Engaging the Generation of Post-Millennials* (2. utg.).
- Madden, C. (2018, 22. februar). *Gen Z: Three Leadership Foundations* [LinkedIn].
<https://www.linkedin.com/pulse/gen-z-three-leadership-foundations-claire-madden/>
- Madsen, O. J. (2018). *Generasjon prestasjon: Hva er det som feiler oss?* Universitetsforlaget.
- McCrindle, M. (2020). *How to lead Generation Alpha*. McCrindle.
<https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-alpha/how-to-lead-generation-alpha-with-mark-mccrindle/>
- McCrindle, M. & Fell, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. McCrindle Research Pty Ltd.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8. utg.). SAGE Publications Inc.
- NOU 2021:9. (2021). *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv. Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/7b8fb44f93a4402981ed7f279b345dbe/nou/pdfs/nou202120210009000dddpdfs.pdf>
- Pamiero, A. (2022). *The Relationship of Servant Leadership and Psychological Safety on Team Performance in Healthcare* [Doktorgradsavhandling]. Walden University.
- Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: Creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3), 556–569. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>



- Parmelee, M. (2022, 18. mai). *Don't want to lose your Gen Z and millennial talent? Here's what you can do*. Deloitte. www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-millennial-survey.html
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3. utg.). SAGE Publications Inc.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2. utg.). SAGE Publications Inc.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R. & Tymon, A. (2011). Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can Make A Difference. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 397–408.
- Sobral, F. & Furtado, L. (2019). Post-heroic leadership: Current trends and challenges in leadership education. *Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management)*, 59(3), 209–214. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190306>
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2014). *Relasjonskompetanse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Stokken, R., Andenes, E., Båtevik, F. O. & Folkestad, B. (2022). *Handbok for førstegongsforskaren: Den gode empiriske oppgåva* (1. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers Publishers.
- Tjora, A. (2021a). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Tjora, A. (2021b). Tematisk analyse. Bruk av data fra observasjoner, dybdeintervjuer og fokusgrupper. I A. Tjora (Red.), *En smak av forskning: Bacheloroppgaven som prosjekt, prosess og produkt* (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Tjønneland, E. & Sagdahl, M. S. (2022, 26. januar). Altruisme. I *Store Norske Leksikon*.
<https://snl.no/altruisme>
- Topakas, A. (2011). *Measurement of Implicit Leadership Theories and their Effect on Leadership Processes and Outcomes* [Doktorgradsavhandling]. Aston University.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Uppal, A., Wadhwa, B. & Vashisht, A. (2018). Magnitudes of Attractiveness in Employer Branding: Generation Z. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(23).
- van Dierendonck, D. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Warren, S. (2009). Visual Methods in Organizational Research. I D. Buchanan & A. Bryman (Red.), *Handbook of Organizational Research Methods* (s. 566–582). SAGE Publications Inc.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
- Wennes, G. (2016). Ledelsens samme ansikt: Noen sentrale utfordringer for ledelsesforskningen. *MAGMA*, 2, 22–27.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research. Design and Methods*. SAGE Publications Inc.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg.). Pearson.
- Ødegård, A. M. & Andersen, R. K. (2022). *Fagforbundets ungdomsbarometer 2021* (20). Fafo. <https://www.fafo.no/images/pub/2022/20823.pdf>
- Özkan, M. & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees—Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)

Vedlegg 1: Godkjenning fra Sikt

[Meldeskjema](#) / [Hvordan forstår vi ledelsesfenomenet?](#) / [Vurdering](#)

Vurdering av behandling av personopplysninger

 Skriv ut  19.12.2022 ▾

Referansenummer

375573

Vurderingstype

Standard

Dato

19.12.2022

Prosjekttittel

Hvordan forstår vi ledelsesfenomenet?

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen i Volda / Avdeling for samfunnsfag og historie

Prosjektansvarlig

Ådne Marius Meling

Student

Maren Emilie Hellem Kronlund

Prosjektperiode

01.11.2022 - 15.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#) 

Kommentar

OM VURDERINGEN

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

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

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet ***”Hvordan forstår vi ledelsesfenomenet?”***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få mer kunnskap om hva vi forstår som ledelse og hvilke forventninger det skaper til lederrollen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet er en del av en avsluttende masteravhandling i samfunnsplanlegging og ledelse ved Høgskulen i Volda studieåret 22/23. Formålet med studien er å få kunnskap om hvordan ledelsesfenomenet forstås, og hvilke individuelle, sosiale og kulturelle konstruksjoner som spiller inn på denne forståelsen.

Oppgavens problemstilling er *Hvordan forstår kommende arbeidstakere ledelse, og hvilke forventninger skaper dette til lederrollen og relasjonen til deres fremtidige ledere?*

Studien søker å forstå erfaringer, holdninger og forventninger til ledelse før man skal ut i fulltidsarbeid, og det er derfor valgt en kvalitativ tilnærming med semi-strukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode. Det har vært hensiktsmessig å avgrense utvalget til studenter ved samme utdanningsområde, og er derfor begrenset til psykologistudenter ved din utdanningsinstitusjon.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen i Volda er ansvarlig for prosjektet, og det gjennomføres av masterstudent Maren Emilie Hellem Kronlund i samråd med førsteamanuensis/veileder Ådne Marius Meling.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Dine subjektive erfaringer, refleksjoner og tanker er viktig for å kunne belyse problemstillingen og gi verdifull kunnskap, og det vil samtidig være styrkende for studien å se etter mønstre på tvers av intervjuene. Det er derfor satt noen kriterier til utvalget;

1. Du er tatt opp ved årsstudium, bachelor-, master- eller profesjonsprogrammet i psykologi ved din utdanningsinstitusjon.
2. Du er født mellom 1995 og 2003 («Generasjon Z»).
3. Du har arbeidserfaring fra deltids- og/eller sesongarbeid med en «nær leder».

Du blir kontaktet fordi du a) *har oppgitt din kontaktinformasjon direkte til meg*, eller b) *nevnes av en medstudent som aktuell for studien*.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli brukt individuelle dybdeintervjuer som metode. Disse inneholder spørsmål om blant annet arbeidserfaring og dine forventninger til ledelsessituasjoner og lederrollen. I tillegg vil jeg innhente informasjon om din studiebakgrunn, alder og interesser. Alle personidentifiserbare opplysninger vil behandles konfidensielt. Intervjuet er forventet å vare i en klokke (60 minutter), og kommer maksimalt til å vare i 90 minutter. Det vil bli gjort lydopptak som oppbevares sikkert bak autentisering via FEIDE, med hensyn til datasikkerhet. Disse lydopptakene vil senere bli transkribert. Vi avtaler tid og sted for intervjuet, og det kan også foregå digitalt om du ønsker det.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Underveis i prosessen er det kun vi, undertegnede og veileder, som har tilgang til datamaterialet. Navn vil aldri benyttes, og vil sammen med kontaktopplysninger lagres med koder adskilt fra øvrige data, på en datamaskin med brukernavn og passord for pålogging. Det skal benyttes en privat mobiltelefon for lydopptak, og denne har også et eget passord, samt at dataene overføres til

totrinnsverifisert område på datamaskin rett etter opptak og slettes fra telefonen. Bruken er godkjent av IT-avdelingen ved Høgskulen i Volda.

Vi kan derfor forsikre om at anonymiteten din blir ivaretatt, og det skal ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner i presentasjon av funnene i oppgaven – der det kun er anonymiserte sitater som brukes for å illustrere og diskutere funn. Informasjonen som innhentes vil ikke benyttes i andre prosjekt. Det er mulig at oppgaven publiseres på Høgskulen i Voldas databaser for masteroppgaver.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15.juni 2023. Datamaterialet med dine personopplysninger vil bli slettet senest 31.12.2023.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Høgskulen i Volda* har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Høgskulen i Volda ved student Maren Emilie Hellem Kronlund

(marenk@stud.hivolda.no, 469 68 063) og førsteamanuensis/veileder Ådne Marius Meling (adne.meling@hivolda.no)

- Vårt personvernombud: Cecilie Røeggen (cecilie.roeggen@hivolda.no)

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Ådne Marius Meling

(Førsteamanuensis/veileder)

Maren Emilie Hellem Kronlund

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Hvordan forstår vi ledelsesfenomenet?**», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide | Hvordan forstår vi ledelse?

- Presentere meg selv
- Presentere bakgrunn, formål og hensikt med studien
- Orienterer om taushetsplikt og konfidensialitet

Introduksjon og bakgrunn

Mål: Bli kjent, skape trygghet, få bakgrunnsinformasjon

- Hvor gammel er du?
- Hvor kommer du fra?
 - Hvis ikke Trondheim, hvor lenge har du bodd her?
- Hvor lenge, og hva, har du studert? Hvor langt har du kommet i studieløpet?
- Hva liker du best med studiet ditt?
 - Hvorfor valgte du dette studiet?
- Hva liker du å holde på med utenfor studiet?
- Hva er din jobberfaring?
 - Formell erfaring gjennom for eksempel deltidsjobb eller sommerjobb
- Har du noen annen arbeidserfaring som du tenker er relevant?
 - Ulønnede verv, førstegangstjeneste, idrett, eller annen erfaring du finner relevant/noe du liker å holde på med?
- Kan du si litt om hvordan du ser for deg karriereveien din videre?
 - Hva drømmer du om?
 - Privat/offentlig sektor, type funksjon?
 - Lederambisjoner?

Refleksjonsspørsmål

Deltakerens refleksjoner og forståelse rundt ledelsesbegrepet

Illustrasjonsøvelse, 5 minutter

Vi skal nå gjennomføre en liten øvelse, som kun er ment som en oppvarming og en måte for deg til å reflektere rundt hvordan du forstår begrepet «ledelse». Det er ingen fasit her, kun en måte å gi rom for dine forteller og tolkning, som også er en viktig forståelse for studien. Jeg har rett og slett lyst til at du skal «tegne ledelse» på dette arket. Hva tenker du at «ledelse» er, i hele sin form? Det kan være du tenker på en spesifikk situasjon, person eller erfaring – eller mer generelt. Vi skal bruke cirka 5 minutter på denne øvelsen.

Så følger noen oppfølgingsspørsmål til illustrasjonen:

- Kan du fortelle om tegningen din?
- Hva legger du i begrepet ledelse? Hva er din rolle?

Begrepsavklaring

«Jeg skal stille deg noen spørsmål som inviterer til å reflektere rundt din erfaring med, og forventninger til, ledelse og lederrollen. Med ledelse mener jeg hele den sosiale **prosessen** der en person (formell eller uformell) har innflytelse på andre. Lederrollen på sin side er disse **personene** og representerer summen av deres trekk, evner, atferd, handling, kontekst – og vår relasjon til alt dette.»

- Stikkord: påvirkning, innflytelse, inspirasjon, motivasjon, måloppnåelse, relasjon, meningsskapning

Formell erfaring

- Hvor mange formelle ledere har du hatt? (nærmeste leder, personalansvar for deg)
- Med dine egne ord – hvordan vil du beskrive denne/disse? Positivt, negativt, nøytralt.
 - Kan du peke på noen egenskaper eller trekk som har vært viktig for deg, motiverer deg eller inspirerer deg?
- Kan du fortelle om en situasjon der du opplevde god ledelse?
 - Hvorfor var dette god ledelse for deg?
 - Hva med dårlig ledelse?
 - Hvorfor var dette dårlig ledelse for deg?
- Hva kjennetegner relasjonen mellom deg og ledere du har hatt?
 - Kjennskap til hverandre sosialt og personlig, tillit, individuell oppmerksomhet og støtte, sensitivitet til dine behov
 - Hva gjør dette med deg og arbeidsutførelsen din?
 - Motivasjon, produktivitet, effektivitet, jobbopplevelse
- Hva kunne din(e) leder(e) gjort annerledes?

Representative lederskikkelser

- Hvis du ser bort fra dine formelle ledere, kan du tenke på noen personer i din hverdag (fysisk eller digital) som du opplever som en god leder eller rollemodell for deg?
 - Gjennom for eksempel sosiale medier, fritidsaktiviteter, skole eller liknende?
 - Kan du peke på noen egenskaper eller trekk ved disse som er viktig for deg, motiverer deg eller inspirerer deg?
 - Hva er det ved denne relasjonen som er viktig for deg?
 - Hvilken påvirkning/innflytelse har dette på deg?
- Hva med dårlige ledere eller rollemodeller?
- Tror du dette har noe å si hvor dine tanker om hva ledelse er? Hvordan?

Forventninger og behov

- I en forespeilet jobbsituasjon, hva tror du lederen forventer av deg (på generelt grunnlag)?
 - Forventninger til jobbutførelsen og prestasjoner?
 - Forventninger til relasjonen mellom dere?
 - Forventninger til arbeid og innsats utover jobbeskrivelsen
- Hvordan påvirker disse antakelsene deg?
 - Hvor tror du disse antakelsene og forventningene kommer fra?
- Hvordan kan ledelse få deg til å føle deg trygg og opptre selvstendig?
 - og hvis vi tar ut lederen og snakker kun om *ledelse*, hva mener du må til?
- Hvordan kan ledelse motivere deg eller få deg til å prestere godt?
- Hva forventer du å gi, og få tilbake, fra en leder? Relasjonelt, innsats, belønning
- Hvilken betydning tror du dette har for deg i fremtidige ansettelsesforhold?
 - Hvor viktig er organisasjonens leder for deg i valg av arbeidsplass? Hvorfor?

Evaluering

- I hvilken grad er det viktig for deg at en leder møter (alle) dine forventninger?
- Hvordan tenker du dine opplevelser med rollemodeller og uformell ledelse har betydning for dine forventninger til formell ledelse og ledere? Er det noe som er i konflikt her?
- Hvis du skal oppsummere, hva trenger du fra en leder?
- Hvis du skal oppsummere, hva forventer du av en fremtidig leder?
 - Trekk, evner, atferd, handling, kontekst, relasjon.

- Tror du det er noe ved konteksten du lever i, som sosiale, kulturelle, individuelle eller politiske forhold, som påvirker disse forventningene? Hvorfor?
 - Generasjonen generelt

Avrundings spørsmål

- Kan du beskrive et bilde av en ideell leder for deg?
 - Hva gjør denne lederen, og hvorfor er det ideelt (*for deg*)?
 - Hvordan passer denne lederen inn i tegningen din?
- Er det noen ting vi ikke har vært inne på, som du tenker kan være relevant for din forståelse av ledelse og forventninger til ledere?

(Oppfølgings spørsmål)

1. Kan du utdype? Kan du fortelle mer om dette?
2. Er det andre faktorer som påvirker dette?
3. Kan du gi meg et eksempel?/Har du et eksempel?
4. Forstår jeg deg riktig når jeg [...]?
5. Legg merke til ord og formuleringer | gjenta, følg opp
6. Oppklaring

Vedlegg 4: Empirinære koder

aksjon viktig når det kommer til ledere	bidra med mine styrker
aldri opplevd noen som er så lite ivaretagende og lite sensitiv	ble mindre kreativ av å ikke føle seg trygg
aldri sett på meg selv som noen sånn flink pike	bli kjent med de ansatte er veldig essensielt egentlig
alle kan komme med sine meninger	bli lagt merke til
alle på gulvet skulle hatt erfaring med å være leder	bli tatt alvorlig om man har behov som arbeidstaker
alle skal føle at de får lov til å være der	blir demotivert av urettferdighet
alle skal være sett	blir ikke så engasjert i å bidra positivt om det ikke hjelper
alltid gøy med litt konkurranser da	blir overveldet av usikkerhet
alltid hatt en interesse for hvorfor mennesker gjør som de gjør	blir overveldet om jeg ikke kan spørre om hjelp
anbefaling eller lønnsøkning eller forfremmelser	bra at lederen er mer relasjonell
andre medarbeidere kan fylle på	bra at lederen spør hva som kunne vært annerledes
anerkjennelse som konkret ros	bridge gapet mellom selger og menneske da
anerkjennelse viktigere enn valgfrihet	bry seg om de ansatte
anklagende istedetfor å lytte til behovene våre	da følte jeg meg aldri trygg på meg selv
ansatte bidrar til et godt arbeidsmiljø	da jeg var i garden var noe av det beste å grave groper
arbeidsdagen passer ikke helt for generasjonen vår	da tenkte jeg at dette ikke er bra ledelse i det hele tatt
at begge to er mennesker ja	da var han med og det satt vi pris på
at de har en viss peiling på hva du faktisk driver med	da vil jeg ikke bare se på det som en jobb men å gi tilbake
at de ser deg og setter pris på arbeidet	da vil man jo se etter de samme egenskapene i formelle ledere
at de tar deg på alvor	dans viktig for å dyrke selvet
at de vet hvem du er	de andre er veldig flinke og da blir jeg ganske motivert
at det du driver med faktisk har en betydning	de beste lederne er de som er på gulvet
at du forventer kritikk når du ser sjefen komme	de bruker oss ikke bare som ressurser men for det vi er verdt
at hver og en føler seg sett som enkeltperson	de brydde seg ikke så mye om individene
at jeg får den lønnen jeg synes jeg skal ha	de forventer at jeg er engasjert og lyst til å gjøre en god jobb
at jeg ikke har vært redd for å ta kontakt	de forventer at jeg får ting gjort og at jeg bidrar
at jeg kan bidra med et nytt perspektiv på ting	de forventer at jeg innfrir forventninger
at jeg kan komme på jobb og være sånn som jeg er	de gadd ikke svare på oppsigelsen engang
at jeg kan slippe å sette lokk på meg da	de hadde liksom gjort det lille ekstra som motiverte andre
at jeg kan ta eierskap i det jeg gjør og sette personlig preg	de har inntrykk av at vi gjør det som forventes og ikke mer
at jeg tar det seriøst og dukker opp og gjør det jeg skal	de kjipe tingene vi gjorde var han alltid med på selv
at ledere synes jobben er morsom og at de mener den er viktig	de leder oss fordi de genuint synes det vi driver med er gøy
at lederen liker jobben sin og fremstår trygg	de mistet ikke sin autoritet da
at lederen skryter hvis det går bra så gagnar jo det meg	de må komme med tydelige og klare forventninger til meg
at man blir verdsatt	de skal jo ha oversikt
at man er ekstrovert og vil prate med folk og trives med andre	de tilnærma seg oss som jobba på en omgjengelig måte
at man er identifisert på en måte, det er viktig for meg	de var veldig profesjonelle alle sammen
at man er litt sånn åpen for nye ting, se hvordan det går	de viktigste egenskapene har fått større plass da

at man føler at man er viktig og at man betyr noe	den forsveret-situasjonen har preget meg veldig mye
at man har det koselig og litt gøy på jobb	Den ideelle lederen
at man har en slags tilknytning	den som tar beslutninger man må stole på
at man har lyst til å yte ekstra for vår trivsel	der jeg ikke klarte å bryte den sjef-kollega-barrieren
at man ikke tar seg selv så høytidelig da	det avhenger av vhrudan miljøet ellers er på jobb
at man klarer å samarbeide framfor å konkurrere	det ble til hvert individ for seg da istedetfor en enhet
at man setter mål sammen som en gruppe	det der med å være en ideell leder og et godt eksempel
at man som ansatt ikke trenger å hause opp lederen	det du ser opp til og har følt hele livet påvirker videre
at man tenker på en lederskikkelse man har opplevd tidligere	det du signaliserte ble viktig for henne
at min individualitet kan bidra til at vi når et kollektivt mål	det er en jobb der du må gjøre feil for å lære
at vi jobber i lag	det er ikke en gud eller en profet eller noe, bare et menneske
at vi kjente det var hans ønsker, så det blir en slags trygghet	det er kanskje et veldig enkelt syn på ledelse da, delegering
autoritær person	det er liksom watch and learn and do it da
avhengig av forutsigbarhet for å gjøre en god jobb	det er mye som har noe å si utenom lederen
baksiden med fleksibilitet	det er noen egenskaper en leder må ha
barn av curlinggenerasjonen skaper forventninger	det er nok en kulturgeie og
bedt om avspasering hvis jeg må sette grenser for prestasjon	det er på en måte en forventningsavklaring
begrensninger om å ta med meg jobben inn i privatlivet	det er rettferdig
behov for tilbakemelding handler om prestasjonskultur	det er små ting da, men f.eks da jeg skulle bære tallerkner
behov for å gi tilbakemeldinger	det er veldig givende når man kan legge litt sjel i ting
behov for å gjøre så godt jeg kan og strekke meg litt ekstra	det er veldig hyggelig å se mange kjente fjes
behov for å være en person på arbeidsplassen	det er veldig mye konkurranse rett og slett
belønne prøvinga heller enn å straffe feilinga	det er veldig tydelig hvem som er lederen
beskyttelsesfaktor at man har mye annet også da	det føltes godt å få en som forsøkte å forstå
betydning og anerkjennelse ikke skryt eller berømmelse	det føltes som en slags form for aksept
bevisstgjøring på psykisk helse er aktuelt	det handler jo litt om hvordan jeg ser på verdien til mennesker
det handler mye om at jeg ikke var akseptert	en god leder søker hjelp fra de man jobber med
det har gitt meg så mye bare å være i miljøet da	en leder bør ha intensjon om å gjøre en best mulig jobb
det har preget meg i ettertid	en leder er på en måte veldig sånn på toppen da
det har så mye å si med flinke ledere	en leder har mye ansvar i mange retninger
det jeg lærer på studiet påvirker mye	en leder som er villig til å yte noe tilbake for deg kanskje
det kan man merke, hvis folk bryr seg om å fremstå bra	en leder som kan se seg tilbake og la andre mestre
det kan være vi stiller mer krav nå	en leder som løfter opp teamet sitt
det kommer an på situasjonen	en som mange folk ser på og har oppmerksomhet til
det man håper man ikke skal bli blir man uansett	en unnvikende leder tror jeg er det verste jeg kan tenke meg
det man kjenner til får man mer tillit til og blir trygg på	engasjert leder smitter jo veldig rundt
det med struktur er veldig viktig	engasjerte folk som har positiv driv og er inkluderende
det skal ikke være en lekkasje på min plass ihvertfall	er ikke så viktig om det er ros eller penger
det skal jo være en slags stille forhandling	erfaring fra turning har påvirkning på forventninger
det skal liksom være en mening og betydning bak alt	erfaring med å bli tatt på alvor gjør det enklere å ta opp ting
det skaper en veldig sånn teamfølelse at nå spiller vi på lag	erfaringene fra en stressa veileder henger igjen med ny leder

det skapte ikke noe distanse mellom oss	erfart det i mer sånn type verv
det som har vært veldig bra savner man jo	et dårlig miljø vil ikke skape motivasjon uansett
det var en identitetsknekk å slutte å turne	faktisk kunne være tilstede i engasjementet
det var ingen rammer	felles kommer frem til å sette agenda for jobben
det var inspirerende og motiverende	fikk aldri muligheten til å fortelle hvordan jeg opplevde det
det var jo fordi vi var sammen om det sant	fikk meg til å føle at jeg var flink nok og bra nok for det da
det var lite som skulle til før hun sprakk	fikk mye kjeft for at jeg ikke klarte å sitte stille
det var lite som var feil	fikk veldig tydelig tilbakemelding
det var litt sånn enveisretta da	fin opplevelse på en utrolig utfordrende situasjon
det var mer enn bare jobben hans	finne kompromisser og gjøre endringer etter behov
det var noe vi gjorde sammen da og det motiverte meg	fint om lederen er litt ekstra vennlig på dårlige dager
det var noen som lagde dårlig stemning og var kontrollerende	flat struktur i de mest positive erfaringene
det var veldig fint da, å bli tatt vare på sånn	fleksibelt rom innenfor rammer
det var veldig gøy å jobbe med sånn teamarbeid	fleksibilitet skaper motivasjon for meg
det var veldig tydelig at han ville vi skulle få til ting da	flere av jobbene har jeg fått via via
det var våres mål, et felles mål og ambisjoner	flest jobber der jeg har gjort mitt og sjefen er et annet sted
det veier opp om arbeidsmiljøet er bra	flink til å formidle beslutninger som blir tatt
det viktigste er å gjøre noe jeg synes er gøy og som gir mening	flink til å se meg og tilrettelegge
det viktigste i en jobb er at det er hyggelig	flinke til å gi positiv og konstruktiv feedback
det å føle seg akseptert gjorde meg trygg på en måte	flyte med strømmen litt
det å kunne kødde men så gjøre jobben vår	fokus på dette med å være flink pike og prestere og sånn
det å spille hverandre bedre skal alltid være en forutsetning	folk er forskjellige og det trenger ikke være sånn
det å være flink har jo vært vektlagt de siste årene	folk gjør så mye rart og er så ulike og det er verdifullt
det åpne miljøet de lagde	folkene det beste med studiet
detaljstyring	for meg er det ikke så viktig med sånn valgfrihet
digitalisering påvirker mine forventninger om informasjonsflyt	forskjellig organisering av lederroller
diversity viktig del av ledelse	forstå mer om mennesker
du ble litt redd for å gjøre feil	forutsigbarhet er veldig positivt for meg
du er i en maktrelasjon på en måte	forventer at de ser og anerkjenner meg
du er ikke bare en brikke	forventer at ideene mine blir hørt og at det kan få gjennomslag
du kan identifisere deg med personen med humor	forventer at informasjonen skal komme ganske raskt
du kan ikke bare motiveres uten videre, du må ha indre drive	forventer at lederen legger til rette for at jeg når mine mål
du kan ikke lede alle ansatte på samme måte	forventer at lederen sitter med kompetanse og integritet
du ser at de trives med folk og vil lære vekk	forventer først og fremst de tingene jeg trenger
du vil jo gjøre en god jobb når du er ny	forventer ikke at lederen møter alle forventninger
dumt for trivsel & helse om lederen ikke følger opp med å lytte	forventer jo og det tilbake da
dumt om prestasjonskal gå på bekostning av fritid og familie da	forventer mye det samme tilbake fra en leder
dyrke kanskje den mer relasjonelle delen	forventer mye tilbake, egentlig noe vi må finne ut selv
dårlig ledelse er fravær av leder i arbeidet	forventer orden for det handler om tillit og trygghet
dårlig ledelse er litt sånn trangsynt kanskje kontrollerende	forventer å bli tatt på alvor og bli lytta til
dårlig ledelse er mye kaos og dårlig opplæring	forventer å være trygg for å få gjort noe

dårlig ledelse for han tok ikke hensyn og kasta ut beskjeder	forventning pga erfaring
egentlig ikke noe konkurransedrevet person	forventningene kommer innenfra
egentlig se den ansatte da	forventninger om rammer og struktur
egne lederambisjoner	forventningsavklaring må ikke komme for sent
ekstra insentiv å hjelpe andre	fremme helse
ekstra viktig den følelsen av å aksepteres og få god feedback	fysisk belønning viktig men også den mentale belønningen
en flink leder samler kunnskap for å gjøre hele laget bedre	føle at jeg er kompetent og verdt å ha tillit til
en god leder motiverer meg og får med seg folk	føle at man bidrar til det samme på en måte
føle at man har gjort en god nok jobb og er et godt menneske	han hadde veldig lite tillit til oss
føle at man kan gå til sin nærmeste leder og spørre	han har hatt en stor rolle for at jeg ble kjent med meg selv
føle seg ivaretatt og hjemme	han har jo også ofret sin fritid for å gjøre det
føler at jeg ikke er så innovativ, derfor liker jeg struktur	han kom ned og hjalp oss med en gang
føler behov for å gjøre en god jobb der jeg blir satt pris på	han kunne hørt hva vi hadde tenkt
føler det er ting de gjør eller burde gjøre pga rollen	han kunne tatt seg tid til at jeg fikk stille spørsmål
føler jeg kan komme med ønsker og synspunkt	han ville vi skulle kunne se tilbake på noe vi var stolt av
føler jeg meg ikke sett igjen og det minner meg om erfaringen	handler om å kjenne hva jeg mestret
føler jeg må gjøre en innsats for å bli en del av et miljø	handler om å legge terskelen litt lav for å feile ihvertfall
føler man får tillit til å gjøre en jobb og ikke være datastyrt	handling sier mer enn ord
føler meg trygg når jeg får god og tydelig informasjon	hannes jobb er å delegere og vi skal gjøre dette liksom sammen
føles givende å faktisk skulle gjøre noe bærekraftig	har alltid vært mennesker og relasjoner som interesserer meg
følte de brydde seg om oss og ville ta i et tak	har behov for rammer på hva arbeidsoppgavene mine er
følte det hadde en stor rolle i hvordan mennesker presterer	har fortsatt distansen mellom sjef og ansatt og ikke kompis
følte det var liksom da overkjøring	har forventninger på grunn av ledere jeg har hatt tidligere
følte jeg fikk lite autonomi og måtte følge hennes rammer	har hatt jobber uten kontakt med toppledelse
følte jeg gikk med litt høye skuldre	har hatt ledere ganske tett på ja
følte jeg trippa veldig rundt og prøvde å tilpasse meg	har hatt ledere i form av at jeg har vært i kor og musikal
følte meg ivaretatt	har hatt litt forskjellig jobberfaring
før var det mer autoritært	har hatt mange ledere som bidrar til at jeg strekker meg ekstra
første jeg kommer på er delegerende og hyggelige	hatt forskjellige ledere
få backing og respons kan være støttende, at de har troa på deg	hatt mange gode trenere som har påvirket og hatt innflytelse
få en litt sånn personlig relasjon	hele tiden minne folk på hva man jobber mot er viktig
få tilbake en følelse av at du blir hørt og verdsatt	helhet med kollegaer og leder er viktig
får mye motivasjon når jeg får direkte tilbakemelding	helt andre forventninger om samfunnet ikke var kunnskapsbasert
ga oss ikke mulighet til å vise hva vi var gode for	helt avgjørende i valg av arbeidsplass
generasjon prestasjon	her blir du påminnet at verden er veldig forskjellig for alle
generasjonen forventer å få opp kreativitet og engasjement	her er en sånn organisasjonsaktig leder med pekestokk
gi litt mer rom for å tenke selv, autonomi synes jeg er viktig	hjelper ikke hvor strukturert man er om du ikke er relasjonell
gi ros og bygge hverandres styrker så man står litt bedre	hjelpsomme i en startfase
gi tydelige beskjeder er positivt og skaper trygghet	hotelldirektøren tok på seg forkleet og hjalp til
gi utfordrende men ikke for vanskelige oppgaver	hovedoppgaven til en leder er å lede
gir meg ingenting å gjøre den samme repetitive jobben	humor er veldig bra virkemiddel

givende å skape et hyggelig sted å jobbe eller være	hun hadde nok et behov for å markere seg da
gjelder trener som leder også?	hun kunne gi beskjeder uten å gi metode for å nå målene
gjenganger i utelivet at sjefen kan være upassende/personlig	hun kunne gitt mer informasjon på forhånd
gjensidig respekt	hun tok lederposisjon men strukturen var flat
gjensidig tilpasning	hun tok lederrollen veldig naturlig
gjærne ha blikket litt rundt seg for å følge med da	hun var også veldig myk i fremtoningen
gjorde ikke noe at jeg fikk betalt lite	hun var skummel og dårlig på positiv feedback
gjør det lille ekstra om jeg har interesse for jobben	hun viste seg mye mer tilgjengelig
gjør frivillige verv med glede	hva med lønna
gjøre den jobben jeg har etter beste evne	hvis du har høyere lønn vil man tenke at du er viktigere
gjøre noe for å unngå kjeft	hvis ingen andre gjør det gjør sikkert du det
glad i åtte til fire da	hvis jeg føler jeg ikke har levert
god gjensidig kommunikasjon	hvis jeg får en oppgave er jeg pliktoppfyllende
god kommunikasjonsflyt er viktig	hvis man får inntrykk av at det er noen verdikonflikter kanskje
god kultur fasiliteres av sjefen	hvordan skal de vite om jeg har gjort det eller ikke
god ledelse handler om evnen til å få det beste ut av folk	hvordan tilrettelegge for at de kan gjøre den beste jobben
god relasjon gjør at det er gøy og lyst til å gå på jobb	hvorfor vi gjør som vi gjør er veldig interessant
gode ordninger og verktøy for psykiske helseproblemer	hyggelig å vite noe om kollegaene mine og de jeg jobber med
godta litt mindre lønn hvis den sosiale belønninga er større	høyere forventninger til ledere pga ha det bra på jobb
gruppetimeinstruktør er jo på en måte en leder	høyt system der de lengre opp ikke vet hvem jeg er eller gjør
gøy hvordan omgivelsene påvirker oss og vi kan påvirke dem	håper å bli idrettspsykolog
gøy å ha litt behov for kontroll	i dag er det flere anbefalinger til leder
gøy å jobbe i utelivet	i et corporate firma er det tydelig med øverste leder
går ikke an å lede ansatte uten å vite hvem du leder	i ettertid har jeg tenkt han manglet litt empati
går ikke an å lede hvis du kun sitter på kontoret med lukka dør	i mitt miljø er det viktigere å ha det bra enn å tjene bra
ha et felles mål og rammer	i utelivsbransjen er relasjonen mellom leder og ansatt avslappa
ha forventningsavklaring alltid	i verv er man tettere på leder enn på jobb
ha struktur gjør oss trygge	ideelt sett er det kanskje best med en flat slags løsning
ha ville denne personen gjort i denne situasjonen her	identitet på arbeidsplassen men det må du ta selv
hadde hjulpet å ha noen å prate med	idrett er en stor del av livet det ja
han hadde god arbeidsmoral og god holdning	ihvertfall med tanke på det jeg vet om psykisk helse
ikke at jeg tenker at en leder skal kontrollere hele tiden	jeg har skrevet oppgave om teamarbeid og lederstruktur før
ikke bare bruker oss fordi man ikke selv gidder	jeg har vært danseinstruktør for store grupper
ikke bare gå foran, men også være blant teamet	jeg hater kjeft og det går på selvfølelsen med en gang
ikke bra hvis jeg får beskjed om akkurat hva jeg skal gjøre	jeg kan bruke psykologi hele tida
ikke ditt ansvar men veldig fint at du tar det	jeg kan godt være den som stiller oppfølgingsspørsmål
ikke for stort sprik mellom leder og de som ledes	jeg kommer alltid til å se på en leder som bestemmende
ikke gi negative tilbakemeldinger	jeg kunne beskrevet meg selv som en god leder ja
ikke min leder men tok en lederrolle som skapte trygghet	jeg kunne senke skuldrene og bare være meg selv
ikke noe krav til lederen, jeg må finne riktig arbeidsplass	jeg legger meg ganske flat
ikke realiteten at bedriften legger til rette for ansatte	jeg liker forutsigbarhet

ikke samme presset hvis vi ikke klarer å arrangere	jeg liker også godt å lede selv
ikke sitter på kontoret og blir sjefen der man må banke på	jeg liker på en måte å ha et slags formål med å være på jobb da
ikke så stor grad av tillit	jeg liker å gjøre en god jobb og merker at jeg også leverer da
ikke så stort skille mellom sjef og undersått	jeg opplever ofte at folk forventer jeg er blid hele tida
ikke så veldig sånn bærekraftig arbeidskultur følte jeg	jeg passer ikke inn i rammene som er satt
ikke så viktig at lederen ikke innfrir alt jeg forventer	jeg reagerer veldig på urettferdighet
ikke ta en sånn rolle som man kan ta men hyggelig og personlig	jeg setter pris på at vi er på samme nivå
ikke være streng mot noen og så gi andre frihet, favorisering	jeg setter pris på en som er tydelig og strukturert
ingen kommer til å ha like mye penger som foreldrene våre	jeg skal gjøre så godt jeg kan på jobb
ingen motivasjon hvis det jeg gjør ikke blir anerkjent	jeg skal lære noe så da må man kunne tilby noe tilbake
inkluderer seg selv og inkluderer oss	jeg speiler meg mye i andre
inntrykk av at det er mer forventa å jobbe hardere som ny	jeg synes det er fair at vi også kan komme med tilbakemeldinger
interessant hvordan mennesker påvirkes av miljøet de er i	jeg synes det er gøy å jobbe kreativt og i team
interessant hvordan vi fungerer med andre	jeg synes jo dette med ledelse er gøy
interesse for barn og unge	jeg synes ledelse er et veldig vidt begrep
interesse og være oppdatert på hva vi faktisk gjør	jeg tar de fargene jeg føler skriker ledelse
iver og engasjement henger veldig sammen med det	jeg tar kritikk, men du må ikke kjeft
ivrige ja-mennesker er veldig motiverende	jeg tar ting litt personlig
jeg ble lagt merke til	jeg tenkte på en måte mest på relasjonen da
jeg blir matt om jeg ikke vet hvordan jeg skal gå videre	jeg trenger positiv feedback for å bli motivert
jeg er en ganske sosial karakter	jeg trenger å bli hørt og noen å sparre med
jeg er en person som får mer ut av å skape noe	jeg trenger å bli sett, anerkjent og en naturlig relasjon
jeg er glad i å lede meg selv	jeg trenger å vite formålet bak ting og være enig
jeg er ikke glad i en veldig overordnet skikkelse	jeg trengte ikke ha så mye fasade
jeg er ikke glad i å få skryt for noe som ikke var en bragd	jeg tror det er vanskelig å være fornuftig og tenke på seg selv
jeg er jo kanskje ikke den som jobber veldig rutinemessig	jeg tror ikke jeg vil være leder selv
jeg er lett påvirkelig av feedback	jeg tror man blir mer motivert av å føle man gjør en god jobb
jeg er opptatt av at jeg vet hva jobben min innebærer	jeg tror mange føler at vi har litt verden på våre skuldre
jeg er opptatt av struktur	jeg tror nok jeg på en måte liker å være en del av mengden
jeg er opptatt av å skape et godt arbeidsmiljø	jeg var der assa gratis
jeg er pliktoppfyllende, men glad i at ting går effektivt	jeg var usikker på hva jeg vil
jeg er tydelig hvis jeg opplever lite framgang	jeg vil bli en leder som inspirerer, motiverer, lytter, støtter
jeg er veldig glad i rammer	jeg vil ha en varm og tydelig leder
jeg er veldig opptatt av å bidra til trivsel	jeg vil ha forutsigbarhet og trygghet
jeg er veldig redd for kjeft	jeg visste jo allerede jeg ville jobbe med folk
jeg fikk ikke engang forklart hva som hadde skjedd	jobber nå er basert på arbeidskraft som kommer fra hjernen
jeg fikk ikke til å prestere	kan bli litt vel personlig i noen bransjer
jeg fikk jo helt pækkern av det for han ble så sur	kan bry seg om det meste så lenge man gjør det med riktige folk
jeg foretrekker jo en veldig flat struktur	kan få skyldfølelse eller dårlig samvittighet ved lat jobb
jeg føler meg bedre når jeg er aktiv og ikke gratispassasjer	kan ikke forvente at de skal oppfylle alle krav og behov
jeg følte at lederen var en venn	kan ikke gå rundt og være redd for å gjøre feil

jeg følte meg litt mer verdsatt egentlig	kan si fra hvis ting ikke er greit nok
jeg følte meg mer motivert	kanskje ikke like mye disiplin på skole påvirker quiet quitting
jeg går heller rett dit enn å spørre to ganger	kanskje litt urettmessig høye krav
jeg har behov for å bli tatt vare på som enkeltmenneske	kanskje mest negativ respons og det er jo ikke så nyttig
jeg har følt meg veldig sett i møte med dem	kjeft var det verste jeg visste
jeg har ikke hatt så tett relasjon til de egentlig	kjenne hverandre personlig
jeg har ikke noe behov for å late som at jeg kan noe	kom alltid ned og spurte hvordan det gikk
jeg har jo merket hva som funker på meg og hva som ikke funker	kom på jobb og så deg litt over skuldra
jeg har lyst til å innfri de forventningene	komme en plass der man blir satt pris på og får være seg selv
jeg har mye tillit fra min leder	kommunisere verdien av at ting kan være utfordrende
jeg har ofte hatt en del lederroller og trives med det	konstant sånn der anerkjennelse og godt jobbet
jeg har respekt for ledere	konstruktivt delegere
jeg har sett veldig opp til henne	konsulentfirmaer der man jobber ræva av seg for å bli godkjent
krav om mer fleksitid når teknologien tar styringa	lett å komme inn døra til kontoret deres
kunne godt tenke meg å være lærer	lett å tenke at ledere bare er formelle ledere
kunne tenke meg å begynne i en startup	lettere å få tak i nye enn å ta vare på de de hadde
lage en god kultur for støtte hverandre	lettere å sette i perspektiv at vi er på lag
lagkameratene mine	lever i den type samfunn som er veldig individorientert
lav terskel for å ha en relasjon	like mye tilstede selv om hun utfordret oss
lav terskel for å komme med ting	liker en leder som er litt sånn peoples leader da
lavterskel for å si fra om ting	liker godt som person som gjør det lettere å like som leder
ledelse der man leder folk til et mer spesifikt mål	liker å være aktiv og liker å være med venner
ledelse er å se ansatte	liksom at man får ros og konstruktiv tilbakemelding
ledelse skal fostre til kreativitet, problemløsning og omtanke	liksom vært positivt og bra å være flink og best
ledelse som en egenskap	liksom åpnet meg litt om familielivet og sånn
ledelsen forventer nok tydelig og god kommunikasjon	liten forståelse er negativt
ledelsen så ikke så mye folkene som jobbet der	litt for overvåkende i hermetegn
leder betyr nesten alt i valg av arbeidsplass	litt forskjellig arbeidserfaring
leder er glad fordi de blir glade og får positiv feedback	litt mer tett på lederen enn før
leder må vise at man er menneske selv	lytte ordentlig for å få folk til å bidra med sitt
leder og rollemodell er to forskjellige ting	lærer er en leder
leder sier bare fra om det er gjort noe feil	lærer er en viktig del av sosialiseringprosessen
leder sitt ansvar om det er noe som ikke fungerer på jobb	lærere og uformelle ledere skaper implisitte forventninger
leder som deltar i drift	lønn er ikke nok hvis du gruer deg til å gå på jobb
leder som hadde veldig forståelse for at søsteren min var syk	lønna er ikke motivasjonen for meg
leder som styrer og har respekt for min tid og meg	maktforhold og autoritær leder
ledere bør motivere og engasjere så man strekker seg lenger	mamma som leder
ledere ser etter den som er ute etter å gjøre det lille ekstra	man belønnes ikke på en måte
ledere skal lage et arbeidsmiljø der vi skal skinne	man ble redd for å gjøre feil og få uønsket kjeft
ledere som husker på deg som person	man blir en litt annen med et vanskelig ansvar
ledere som tapper energi eller som blir sure på deg da	man blir kanskje litt mer kritisk

lederen bidrar der det trengs	man er jo begge deler på en måte
lederen blant oss alle	man er jo ikke der for å drive dank men for å gjøre en jobb
lederen bør se behovene uten at det går på bekostning av noe	man fikk ikke helt anerkjennelse for forslagene
lederen er liksom litt på toppen da	man får jo ikke nødvendigvis så veldig nær relasjon
lederen forventer at jeg er engasjert, samarbeider og lærevilli	man får jo på en måte litt annen makt gjennom rollen
lederen forventer at jeg gjør en god jobb	man får mer tillit til lederne når man kjenner de litt bedre
lederen forventer at jeg gjør så godt jeg kan	man har et ansvar som medarbeider
lederen forventer at jeg har kompetanse	man har litt bakkekontakt og ikke redd for å brette opp ermer
lederen forventer at man gjør det man skal på en måte	man har mindre lyst til å skuffe en venn
lederen forventer godt humør, respekt og aksept	man kommer langt med en kaffe med kollegaene sine
lederen forventer nok engasjement utover jobbeskrivelsen	man liker jo generelt folk man ser litt lik seg selv da
lederen gir retning	man må jo vise sin kompetanse som leder først og fremst
lederen har driv og gode mål og vil frem med bedriften	man må kjenne de ansatte for å gi riktige oppgaver
lederen har mye eierskap til et prosjekt	man må være litt sånn tydelig og formidle informasjon
lederen har vært litt på avstand	man skjærper seg litt når lederen er rundt
lederen i midten blant folket	man trenger ledere, men med gjensidig medvirkning
lederen ikke så viktig om jeg virkelig har lyst på jobben	man vil ikke skuffe en far
lederen kan påvirke samspillet med ord og handlinger	man vil jo liksom gjøre et godt inntrykk ovenfor leder
lederen min på folkehøgskolen	man vil jo vise seg som kapabel og ta på seg ekstra som ny
lederen min vil jeg skal bli god og tror på at jeg får det til	mange forskjellige jobber
lederen må først og fremst ta vare på ansatte på en god måte	mange forventer at man skal bli motivert av leder
lederen må ha god oversikt over ting	mange gode lærere som lederskikkelser
lederen ser og er interessert i meg personlig	mange krav til ditten og datten
lederen setter noen prioritinger hva som må gjøres	mange sier jeg likner mer og mer
lederen skal være den som synes godt	mangel på aksept eller åpenhet for å si fra
lederen som en sol	mangel på rammer og struktur
lederen som inkluderende	manglet litt på å se hele meg
lederen trenger ikke møte alle forventningene mine	med en gang så var de klare på at de kunne navnet på alle
lederen var relaterbar	med et mål er alle like engasjert
lederen viktig i valg av arbeidsplass	men en mentor er jo en slags leder
lederrolle å opptre som motivator	meningen din begynner å bety noe
lederstilen skapte en distanse mellom oss i troppen	mer aktuelt å tilrettelegge for fjernjobbing og fleksibilitet
legge inn ekstra effort	mer forventningsavklaring
legger man ned innsats og den er verdifull skal det belønnes	mer kjent på et overfladisk nivå
lett for oss å være flinke fordi foreldre har passet på	mer motivert av anerkjennelse
lett å forholde seg til	mer selvstendighet ved rammer og struktur
mer trygg når lederen er en del av teamet	rart når nærmeste leder kommer og forteller om en ONS
mest trygt i forhold til videre jobbmuligheter	rause med at det tar litt tid
miljøet vil være viktigere enn lønnen	rauset
min aspiration er å få en jobb jeg kunne gjort gratis	redd for å skuffe lederen min
mindre avstand hos den beste lederen jeg har hatt	redd for å spørre om ting pga dårlige erfaringer

mine foreldre er veldig gode rollemodeller	regissør er jo en slags lederrolle
minimum å vite hva dine ansatte gjør da	relasjonsbyggende å si fra
minske avstand	relativt påvirka av rollemodeller
mitt ansvar å si fra dersom det er for mye	respekt, rettferdighet og trygghet er viktig
motivasjonen jeg hadde for å prestere var ikke tilstede	rettferdighet er viktig
motiverer meg mye som leder at andre gjør det skikkelig	rollemodell og leder i ett
motivert av at lederen selv virker motivert	rollemodeller som påvirker hvem vi vil være
motsatte av trygt fordi det var uforutsigbart	rom for å gi tilbakemelding
mulighet for utvikling	rom for å la meg puste og ha tillit
mye gjøres ved å fremstå som et forbilde	rom for å ta opp ting som hender i jobbhverdagen
mye misnøye og ukultur i tropen	rotete system
mye spennende innenfor ledelse og positiv psykologi	sagt hun kommer til å gjøre det og gjør det
mye tilstede på kontoret og veldig synlig	satse på dansing
mye trygghet kommer fra at noen vil deg vel	satt opp seg selv 18.mai for å spare oss andre
må føle trygghet i relasjon til lederen min	satt på mye kunnskap samtidig som det gikk an å tulle
må ha en jobb der jeg tjener penger, men viktigst å like den	selv om de er formelle så bør man føle sånn trygghet til dem
må vite hvor tilbakemeldingene kommer fra	ser for meg mer strukturert arbeid
må være mulig å teste og se resultat for at jeg skal gjøre det	sette folk til riktig oppgave og akseptere forskjellighet
må være trygg på lederen så jeg kan si hvis noe er vanskelig	sette litt mål man må forholde seg til egentlig
målbevisst	setter pris på muligheten for å være fleksibel
målsetting kan hjelpe veldig ihvertfall da på motivasjon	si hva jeg trenger fra lederen
målsetting viktig lederoppgave	signaliserer en sånn tilgjengelighet
måten noen sier hei på skaper trygghet	situasjoner der jeg er lært opp til å følge personen uansett
negativ opplevelse har hatt stor påvirkning	sjefen kan legge opp til og hjelpe meg å ha mulighet for vekst
negativt å være en leder som utnytter	sjefen trodde ikke på meg
nesten viktigere å finne riktig sjef enn å finne riktig jobb	sjeldent så mye rom for å dele tanker
noen ganger gjør vi noe på grunn av belønning og straff	skal ikke ha svar, men gjøre sitt ytterste for å finne løsning
noen skulle sagt at jeg var god på andre ting også	skape en felles visjon gjør noe med fellesskapet
noen å se opp til	skape en felles visjon og opptre i tråd med den
nok skille til at man blir sett på som leder	skapte en trygghet at hun var med på det sjøl og
nå er det mindre avstand	skapte trygghet gjennom tilbakemelding og oppmuntring
når de er strenge så viser de at de forventer noe av deg	skillet mellom det personlige g det som er knyttet til jobb
når de leder andre til å gjøre noe da	skjevhet om mange jobber hjemmefra
når du skjønner sjargongen er det behagelig å forholde seg til	skjønner godt frustrasjonen
når han skulle gi positiv feedback ble det til kjeft	skravling og trening er to fluer i en smekk
når jeg tenker på ledere tenker jeg i to perspektiver	sluttet fordi det var mye styr og dårlige betingelser
når leder var tett på presterte jeg nok bedre	smekk når du ikke gjør som du skal og positiv feedback
observere mestring hos andre	sosial og bekreftende kultur
også har jeg satt lederen på toppen	spennende å se hvor stor innvirkning ledelse har
omgås de som jobber for en og gi ros	spøke litt med hverandre og forteller og deler litt da
opplevde å bli godt ivaretatt	sterk motivasjon at lederen ser og setter pris på jobben

oppleve anerkjennelse	stiller høye krav til andre fordi man stiller krav til seg selv
opplevelsene med gode ledere preger meg mest	stiller spørsmål for å føle meg trygg
opplever at jobbstrukturen er annerledes enn i populærkultur	stoler jeg på personen er det lettere å stole på avgjørelsen
opptatt av nære relasjoner	store ører for lytting og store hender for å ta i et tak
ovenfra og ned	streng når hun måtte men med respekt og rettferdighet
passet på at alle hadde det bra	strukturen sånn t man blir en blant mange
personer som tør å ta plass og ta litt styring	studentledere har også autoritet
personlighetspsykologi og sosialpsykologi har vært gøy	synd vi ikke får betalt for vervet
positiv normalpsykologi fenger litt mer enn psykiatri	synes det er vanskelig om noen er litt sånn opp og ned
positivitet viktig for trivsel	synes det er vanskelig å si at jeg er verdt dette
prestasjon og hele den rekka der	så det ikke blir en helt sånn guddommelig skikkelse
prøvde å komme med forslag og ta kreativ styring	så for meg en karriere i forsvaret, men ble uaktuelt pga han
prøve å få medlemmene til å få eierskap og motivasjon	så får man avslag, og da er det ikke noe vits å spørre igjen
på bygda er det typisk at man får jobb via relasjoner	så kjenner du kanskje ikke lederen så godt
påvirket og speilet av foreldre	så lenge lederen virker hyggelig så er jeg positiv
påvirkning på arbeidsmiljøet viktigste faktor	så lenge man er åpen og god tilbakemeldingskultur
quiet quitting er kjempeinteressant	så lenge man vet om det er noe så er de på backup
rammer nødvendig for fleksibilitet	så på oss og hva vi trengte og hjalp oss med det da
sånn at vi spiller hverandre gode da	utstråling og holdninger hos leder kan være veldig motiverende
sånn der attribusjonstrekkant	utviklingsorientert prat
ta feedback på alvor	vanskelig å booke et møte med en leder
ta seg tid til å kommunisere	vanskelig å diskutere lønn
takler å få og gi konstruktive tilbakemeldinger	vanskelig å forholde seg til
tanken var at det er mange ulike nivåer	vanskelig å forholde seg til nye beskjeder og kontrabeskjeder
teknologi er relevant påvirkning til forventningene	vanskelig å motiveres av å unngå gjøre feil hele tiden
tenkte vi ikke hadde innflytelse til hvordan vi skulle ledes	vanskelig å si fra til den som er lederen din
terskelen for å anerkjenne psykisk helse har blitt lavere	vanskelig å skille grunnleggende verdier fra forventninger
tidligere generasjon synes vi har fått mye gratis	vanskelig å tilnærme seg jobber med høyt tak og mange ledd
tilgjengelig for at du skal kunne ta opp ting	vanskelig å vite hva man skal utdanne seg som
tilgjengelig, men tydelig leder	vanskelig å være kreativ uten rammer
tilgjengelige for spørsmål hvis jeg lurer på noe	var veldig lei av å gå rundt og tenke om man ble sett på da
tillit så jeg er trygg på å få bistand om noe blir vanskelig	varm, imøtekommende, forståelsesfull og strukturert
tillit til beslutninger når de forstår hva vi driver med	ved å løfte teamet skapes en positiv forsterkende sirkel
tillitserklæring å få anerkjennelse gjennom mer ansvar	veileder er på en måte en leder
tilrettelegge for at hver enkelt skal få blomstre	veileder som lederskikkelse
tilstedeværelse må rett og slett være der	veldig autoritær samtidig veldig ivaretagende
tilstedeværelse uansett	veldig bindende når man vet ihvertfall noe såpass personlig
tjene penger er ikke viktig, jeg trenger å bry meg om jobben	veldig glad i folk
tjener på å ha en god relasjon med de han skal veilede	veldig glad i sånn sosialt liv
to personer jeg ser opp til som er i stor grad altruistiske	veldig mye fra idrett som er overførbart til arbeidssituasjoner
toveiskommunikasjon	veldig mye han kunne gjort annerledes

treneren min har hatt mye innflytelse på meg	veldig sånn hard beskjed og litt kjeft og det var skummelt
trenerne mine var veldig målretta og all in	veldig variert nærhet
trenger autonomi	veldig viktig dette med en bærekraftig arbeidsplass
trenger en leder som jeg kan omgås med i hverdagen	vennlig og åpen dialog
trenger en omgjengelig og omsorgsfull leder rett og slett	verden fortsetter og det går bra
trenger forutsigbarhet så langt det lar seg gjøre	verden utvikler seg uten at alle trenger å gjøre en stor jobb
trenger ikke ha en venn i hver leder jeg har, jeg har jo venner	verdier kommer fra lederforbilder
trenger å få respons på spørsmålet og aktiv lytting til forslag	verdsetter fleksibilitet fordi jeg vet jeg er til å stole på
trives så mye at jeg tenker jeg kunne gjort det frivillig	vet ikke hvordan de vil ta det
trivsel og humør har mye å si for hvordan jeg jobber	vi ble den beste butikken fordi han tok vare på oss
tror de forventer at man skal komme med ideer og ha forslag	vi bør ha en felles forståelse
tror lederen forventer selvstendighet	vi er veldig eksponert for stimuli overalt
tror mange arbeidsplasser har mye fokus på autonomi	vi forventer mer om at lederen skal kjenne meg
tror pappa har bidratt mye til hvordan jeg ser på lederrollen	vi føler nok vi har veldig rett til å stille krav
tror transformasjonsledelse kan læres	vi får en beskjed også gjør vi den
trygg på at jeg liker folk	vi får vente og se hvor livet bringer meg
trygghet er mest viktig for meg	vi gjør lederen en tjeneste
trygghet og bli sett	vi hadde en relasjon som ikke bare handlet om jobben
tydelig at de ser deg og vet hva du gjør	vi hadde jo noe sånt fint bånd rett og slett
tydelig at hun var tilgjengelig ved behov	vi har en god tone der jeg føler avstanden ikke er så stor
tydelig i kommunikasjonen	vi hjalp hverandre å nå mål i butikken
tydelig lederrolle i en vanskelig situasjon	vi som går psykologi er åpne og inkluderende
tydelig og klar rolle men på samme plan	vi trenger ikke være venner men at det er lystbetont
tydelig og ærlig på en varm måte	vi var ganske tett
tydelig oversikt over hva jeg skal gjøre om noe skjer	vi visste at vi hadde en ekstra person i ryggen da
tydelig posisjon	viktig at de hører på våre innspill
tydelige grenser og rammer på arbeidsoppgaver	viktig at jobben man gjør blir verdsatt
typisk for generasjonen å gjøre det bra	viktig at ledelsen er et støtteapparat
tøft å være ny når det var mangel på struktur	viktig at lederen er positiv
tålmodighet er også viktig, man må tåle at ting tar tid	viktig at lederen har tillit til meg og viser det
uansett hvilke opplevelser vi hadde tok hun det på alvor	viktig at man føler seg trygg
ubehagelig med en krass veileder	viktig at sjefen var tilgjengelig og det bare var å ringe
ufine kommentarer og passiv-aggressivitet	viktig at vi veit hva vi skal forholde oss til
uformelle ledere har mer å si enn andre ledere jeg har hatt	viktig for henne å sjekke inn hvordan vi hadde det
ujevn maktrelasjon	viktig for meg å føle mening i jobben
ulike relasjoner pga alder	viktig med både konstruktiv og positiv feedback
ulike ting men mulig å unngå at sjefen jobber andre steder	viktig med innflytelse og at vi kan komme med tilbakemelding
ulike verv i studietiden	viktig med respekt og tillit
unngå lederstilling moderert av makt og autoritet	viktig å bli kjent
usikker på hva jeg vil jobbe med	viktig å bli sett og satt pris på og få feedback
utrygg under forhold der man blir bedømt	viktig å få et rammeverk med kreative muligheter innenfor

viktig å ikke bli kontrollert eller utskjelt	vite med sikkerhet at jobben jeg gjør har betydning
viktig å kunne prate med lederne	vondt og sårt å ikke komme inn på psykologstudiet
viktig å prate om mine forventninger	vår generasjon vil nok kreve mer og mer på den fronten
viktig å rose når man gjør riktige ting	ærlig og åpen kommunikasjon med lav takhøyde
viktig å være trygg	å bli kjent med lederen sin og få en relasjon
viktigere hvem jeg jobber med enn målet	å forvente er å vise at de tror du kan og kan gjøre en god jobb
viktigste jobben er å motivere og passe på kommunikasjonen	å lede folk mot en kultur der man koser seg med arbeidet
vil at ledere skal være på samme linje men med autoritet	å trives i et team og komplementere hverandre
vil gjerne være en åpen person som sier ja	åpen i dialogen om det som er positivt og konstruktivt
vil ikke gå rundt og føle meg usikker på hva jeg skal gjøre	åpen og transparent
vise at man ser at jeg kan få til mer	åpen og ærlig får meg til å føle meg trygg
visste at hvis han spurte om noe så var det verdt å gjøre det	åpenhet er lett å forholde seg til og forutsigbart
vist at de tar tak i tingene som blir sagt i fra om	åpne armer også på en måte og et tydelig hjerte

Vedlegg 5: Analyseprosessen

Identifisering av tematiske merkelapper med underkategorier.

Resultatet fra steg 3 i tematisk analyse: «Lete etter temaer»

Tema	Kategorier i MAXQDA
Psykologisk trygghet, anerkjennelse og andre behov i arbeidshverdagen	<ul style="list-style-type: none"> • Å være ny på jobb • Høye forventninger, prestasjoner og krav • Rettferdighet på arbeidsplassen • Å gjøre noe som er gøy og gir mening • Å jobbe mot et mål • Faktorer som bidrar til et godt arbeidsmiljø • Behov for rammer, forutsigbarhet og fleksibilitet • Fordeler ved teamarbeid og kollegiale forhold • Kriterier for autonomi, kreativitet og selvstendighet • Tilbakemelding og feedback • Egen anerkjennelse, mattering og verdi • Belønningsbehov • Psykologisk trygghet og rom for å gjøre feil
Deltakernes forståelse av ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Den relasjonelle lederen i teamet • Lederens betydning • Lederatferd • Lederegenskaper • Lederoppgaver • Autoritet og makt • Lederen i organisasjonshierarkiet • Egen ledererfaring og -ambisjoner • Representative lederskikkelser
Erfaringsbaserte krav og forventninger til fremtidige ledere	<ul style="list-style-type: none"> • Faktorer som skaper motivasjon • Faktorer som skaper trygghet • Autoritet, maktforhold og kompetansenivå • Arbeidsmiljøet viktigere enn lederen • Attraktiv lederatferd- og egenskaper • Lederen som ser og anerkjenner • Gjensidige forventninger og transaksjon • Forventningsavklaring, tilbakemeldinger og feedback • Rammer, struktur, orden og målstyring • Den fasiliterende lederen • Evaluering av egne forventninger • Erfaring med, og tanker om, dårlige ledere • Mangfoldslederen • Den synlige lederen på gulvet • Den relasjonelle lederen • Den kommunikative lederen • Den ideelle lederen
Samfunnspåvirkning og kjennetegn ved generasjonen	<ul style="list-style-type: none"> • Avstand, arbeidshverdag og fleksibilitet • Individuelle prestasjoner og krav • Opptatt av psykisk helse • Teknologi og digitalisering • Hvilke påvirkninger skaper forventninger?
Lederens forventninger tilbake	<ul style="list-style-type: none"> • Å gjøre en god jobb og innfri forventninger • Ekstrarolleatferd

Annet	
--------------	--

Resultatet fra steg 4 i tematisk analyse: «Gå kritisk gjennom temaene»

(Svarer i større grad på problemstillingen og færre kategorier)

«Rollemodeller, veiledere, foreldre og representative lederskikkelser» <i>(Forståelse av ledelse)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lederens oppgaver • Lederen i organisasjonen • Representative lederskikkelser
«Rammer og rom for å prøve» <i>(Behovet for psykologisk trygghet og verdifullt arbeid)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Forutsigbarhet og rammer • Anerkjennelse og feedback • Belønning og straff • Kreativitet og rom for å gjøre feil • Rettferdighet • Høye forventninger og krav
«Vi trenger ikke en helt» <i>(Krav til fremtidige ledere)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lederen som ser og anerkjenner • Den fasiliterende lederen • Den synlige lederen på gulvet • Den relasjonelle og kommunikative mangfoldslederen • Den ideelle lederen er ingen helt
«Individualitetens fleksibilitet» <i>(Informantenes evaluering av relevante generasjonstrekk)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Samfunnets påvirkning • Psykisk helse • Avstand, arbeidshverdag og fleksibilitet • Individualitet

Ny revidering (svarer ut problemstillingen).

Lederen som fasiliterer for andres suksess	Den fasiliterende lederen	Fasilitatoren
Lederen som skaper trygghet og rom for å prøve	Den støttende lederen	Trygghetsskaperen
Lederen som bidrar «på gulvet»	Den tjenende lederen	Altruisten

Resultatet fra steg 5 i tematisk analyse: «Definer og gi temaene navn»

Gartneren	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomi og tillit • Individuell og kollektiv vekst • Relasjon
Fyrtårnet	<ul style="list-style-type: none"> • Rammer og struktur • Tilbakemeldinger • Psykologisk trygghet
Altruisten	<ul style="list-style-type: none"> • «Bidra på gulvet» • Åpen dør • Anerkjennelse

Vedlegg 6: Gruppering av koder i MAXQDA

The screenshot displays the MAXQDA software interface. At the top, there is a navigation bar with tabs for Home, Import, Codes, Memos, Variables, Analysis, Mixed Methods, Visual Tools, Reports, and MAXDictio. Below this is a toolbar with various icons for project management, document handling, and analysis. The main workspace is divided into two panes. The left pane, titled 'Code System', shows a hierarchical tree of codes. The right pane, titled 'Document Browser: Informant (239 Paragraphs)', shows a list of paragraphs with corresponding text excerpts. The code 'jeg er opptatt av struktur' is highlighted in the code system, and its corresponding paragraph (102) is highlighted in the document browser. The text in paragraph 102 is: «Det skjønner jeg er vanskelig. Også høres det jo ut som de Ja! også er jeg også veldig opptatt av struktur. At ting flyter liksom, det er veldig negativt».

Skjermdump fra MAXQDA.

Til høyre på bildet: Utdrag fra transkripsjon. Det skriftlige datamaterialet ble kodet tekstnært. Markert tekst ble kodet som «jeg er opptatt av struktur».

Til venstre på bildet: Første forsøk på å kategorisere koder for å lete etter temaer i analyseprosessen. Markert kode, «jeg er opptatt av struktur», er inkludert i kategorien «Behov for rammer, forutsigbarhet og fleksibilitet».