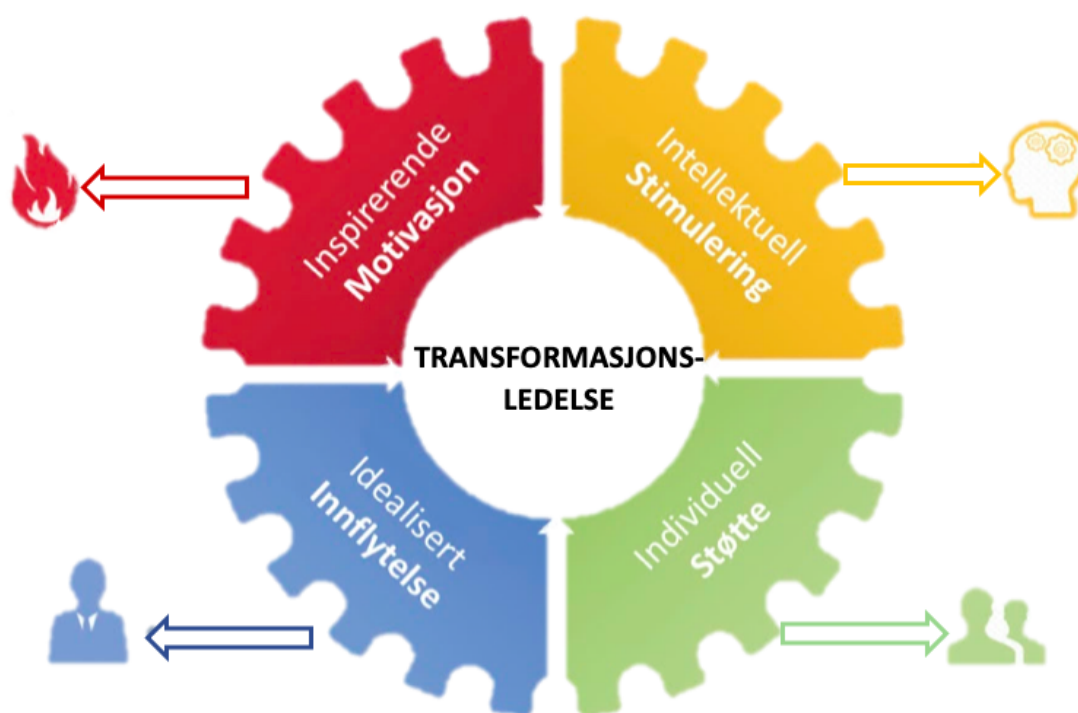


**BCR3103**

Bacheloroppgave

Høgskolen Kristiania

## Young Professionals forventninger til ledelse

*Jobber for å leve, lever ikke for å jobbe*

VÅR 2020

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke om transformasjonsledelse møter forventningene til Young Professionals. Young Professionals er dagens og fremtidens arbeidstakere, og vi synes det er spesielt interessant å se på om en av nåtidens mest populære lederteorier vil samsvare med denne målgruppens forventninger. Målet med studiet er ikke å skape en ny ledelsesteori, men å få en innsikt og innspill som kan bidra til å utvikle og revidere dagens transformasjonsledelse. Bakgrunnen for vår konklusjon baserer seg på tilbakemeldinger fra respondenter i denne målgruppen, i tillegg har vi sett på annen forskning og teori som er gjeldende på dette området. Forhåpentligvis vil våre resultater bidra til å gi en pekepinn på hvilke forventninger Young Professionals har til ledelse, og om dagens transformasjonsledelse er optimal for å tilfredsstille Young Professionals forventninger. Vår problemstilling er derfor som følger:

*Hvordan møter transformasjonsledelse Young Professionals forventninger til ledelse?*

Til denne undersøkelsen har vi valgt en kvalitativ forskningsmetode med en fenomenologisk tilnærming, der fenomenene for undersøkelsen er; *transformasjonsledelse* og *Young Professionals*. Vi har samlet inn svar fra 18 respondenter, gjennom et digitalt spørreskjema. Utvalget består av studenter og nyutdannede i en alder fra 21-30 år. Ut fra analyse av empirien ser vi funn som viser både likheter og ulikheter med transformasjonsledelse. Dette indikerer at dersom transformasjonsledelse blir utøvd slik dagens teori tilsier, vil den ikke møte alle forventningene Young Professionals har til ledelse.

Et stort funn vi har presentert i oppgaven, er Young Professionals forhold til motivasjon og prestasjon, der blant annet lønn og belønning spiller en stor rolle. Dette er i stor strid med teorien om transformasjonsledelse. Studien viser også et paradoks i forbindelse med fritid og jobb, som kan gjøre det vanskelig for en leder å forholde seg til. Tatt alle våre funn i betraktning, vil vi se at transformasjonsledelse ikke vil møte alle forventningene til Young Professionals.

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av en treårig bachelorgrad i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Vi har fordypet oss i temaene transformasjonsledelse og Young Professionals.

Vi har hatt mange gode støttespillere for å komme i mål med oppgaven. Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår veileder Andreas Norgår Thon for godt samarbeid. Underveis i prosessen har veileder stilt seg til disposisjon for å besvare spørsmål vedrørende vårt arbeidet. Veileders tilbakemeldinger har vært til stor hjelp for å orientere oss om vårt potensiale og begrensninger. Takk for støttende ord, motiverende tilbakemeldinger og lærerik veiledning.

Vi vil takke våre respondenter for at de gjennomførte spørreundersøkelsen som har gitt verdifulle bidrag. Vi vil også takke alle som har kommet med innspill og perspektiver; en spesiell takk til kadett Nikolai Vie Norum, ved Krigsskolens program for Ledelse og landmakt. Videre vil vi gi en takk til våre samboere, for tålmodighet og støtte, samt forståelse for at oppholdsrom har blitt brukt til lange dager med skriving. Takk til Foodora og Wolt, som holdt oss i live under hektiske dager hvor det ikke var tid til matlaging.

Til slutt vil vi gi en stor takk til hverandre for et godt samarbeid gjennom 3 år på Høyskolen Kristiania. Godt humør, konstruktiv kritikk og god arbeidsinnsats har resultert i et fantastisk team og et godt vennskap.

God lesing, og god sommer - takk for oss!

Oslo, 03.mai 2020

## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>2</b>
<b>Forord .....</b>	<b>3</b>
<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>6</b>
1.1 <i>Generell innledning .....</i>	6
1.1.1 <i>Påvirkning fra omgivelsene.....</i>	7
1.2 <i>Bakgrunn for valgt problemstilling.....</i>	7
1.3 <i>Avgrensninger.....</i>	8
<b>2.0 Teori.....</b>	<b>9</b>
2.1 <i>Innledning til teori .....</i>	9
2.2 <i>Et arbeidsliv full av generasjoner.....</i>	9
2.3 <i>Young Professionals .....</i>	9
2.3.1 <i>Young Professionals forventninger .....</i>	10
2.4 <i>Ledelse .....</i>	14
2.4.1 <i>Hva er ledelse?.....</i>	14
2.5 <i>Transformasjonsledelse .....</i>	14
2.5.1 <i>Hva er transformasjonsledelse?.....</i>	14
2.6 <i>De fire i`ene .....</i>	15
2.6.1 <i>Idealisert innflytelse .....</i>	15
2.6.2 <i>Inspirerende motivasjon.....</i>	16
2.6.3 <i>Individuell støtte.....</i>	17
2.6.4 <i>Intellektuell stimulering .....</i>	17
<b>3.0 Data og metode .....</b>	<b>18</b>
3.1 <i>Innledning til metode .....</i>	18
3.2 <i>Bakgrunn for valg av metode.....</i>	18
3.3 <i>Forskningsdesign .....</i>	19
3.4 <i>Data og datainnsamling.....</i>	19
3.4.1 <i>Populasjon.....</i>	19
3.4.2 <i>Utvalg og utvalgsstrategi .....</i>	20
3.4.3 <i>Rekruttering.....</i>	21
3.4.4 <i>Datainnsamling .....</i>	21
3.5 <i>Kvalitetssikre forskningen og våre funn .....</i>	22
3.5.1 <i>Reliabilitet.....</i>	22
3.5.2 <i>Validitet .....</i>	24

3.6	<i>Generalisering</i>	26
3.7	<i>Etiske vurderinger</i>	26
<b>4.0</b>	<b>Resultater</b>	<b>28</b>
4.1	<i>Innledning til resultater</i>	28
4.2	<i>Idealisert innflytelse</i>	28
4.3	<i>Inspirerende motivasjon</i>	30
4.4	<i>Individuell støtte</i>	31
4.5	<i>Intellektuell stimulering</i>	33
4.6	<i>Young Professionals og arbeidslivet</i>	34
<b>5.0</b>	<b>Analyse</b>	<b>36</b>
5.1	<i>Innledning til analyse</i>	36
5.2	<i>Idealisert innflytelse</i>	36
5.3	<i>Inspirerende motivasjon</i>	40
5.4	<i>Individuell støtte</i>	43
5.5	<i>Intellektuell stimulering</i>	46
5.6	<i>Young Professionals og arbeidslivet</i>	48
<b>6.0</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>51</b>
<b>7.0</b>	<b>Styrker og svakheter ved egen forskning</b>	<b>55</b>
<b>8.0</b>	<b>Anbefaling til videre forskning</b>	<b>57</b>
<b>9.0</b>	<b>Referanseliste</b>	<b>58</b>

**Vedlegg 1: Spørreskjema**

**Vedlegg 2: Resultat fra innhentede data**

# 1.0 Innledning

## 1.1 Generell innledning

Gjennom våre tre år på Høyskolen Kristiania har vi blitt introdusert til ulike ledelsesteorier. Med denne bacheloroppgaven ønsker vi å skaffe oss et innblikk i hva som ligger av forventinger til en av vår tids mest ettertraktede ledelsesteorien - transformasjonsledelse, med fokus på Young Professionals. Young Professionals er fremtidens arbeidskraft, og ledere må kunne tilpasse seg for å dekke denne målgruppens behov. For å undersøke sammenhengen mellom *transformasjonsledelse* og *Young Professionals forventinger*, tar vi utgangspunkt i transformasjonsledelsens fire dimensjoner: *idealisert innflytelse*, *inspirerende motivasjon*, *individuell støtte* og *intellektuell stimulering*.

Transformasjonsledelse er en teori som går tilbake til 1980-tallet. Vi stiller derfor spørsmål rundt hvor allsidig teorien om transformasjonsledelse faktisk er, hvor empiri kan gi oss ny innsikt og forståelse rundt Young Professionals forventninger til ledelse. Vi håper derfor denne oppgaven vil komme med noen interessante funn som kan utfordre og videreutvikle dagens teori om transformasjonsledelse. Det er spesielt spennende å undersøke hvilke momenter teorien mener er viktig å ha som leder, opp imot de momentene studien bringer frem.

Oppgavens oppbygning er som følger; teori, metode og data, presentasjon av resultater og analysen av disse. Avslutningsvis kommer vi med en konklusjon som er basert på delkonklusjonene og sammenhengen mellom de fire i'ene og spørsmålene som blir stilt om Young Professionals og arbeidslivet. Deretter vil vi se på styrker og svakheter med vår undersøkelse, samt anbefaling til videre forskning. I hvert kapittel vil det være en innledning hvor vi forklarer hva vi skal ta for oss, med underoverskrifter og delkapitler. Hensikten med en slik inndeling er å lede leseren gjennom oppgaven på en oversiktlig måte. Gjennom oppgaven vil det også være en klar inndeling på de fire i'ene i kapitlene; teori, resultater, analyse, og delvis i konklusjonen.

### **1.1.1 Påvirkning fra omgivelsene**

Til orientering synes vi det er viktig å ta opp et uventet moment som inntraff i startfasen av arbeidsprosessen. 12. mars 2020 kom pandemien Covid-19 til Norge, noe som førte til full nedstenging; stengte skoler, stengt bibliotek og innførelse av smitteverntiltak om å holde avstand fra hverandre i hverdagen. Dette medførte at vi som bachelorgruppe måtte omstille oss, og jobbe på en annen måte enn tidligere. Nedstengingen av biblioteket førte til litteratursøk hjemme over nett, som påvirket fremdriften og arbeidet med andre deler av oppgaven. I tillegg måtte datainnsamlingsmetoden raskt bli endret for å passe den nye hverdagen som kom med pandemien. Endringene i omstendighetene har derfor gjort at selve arbeidsprosessen har endret seg fra å være proaktiv til å bli reaktiv. Endringer utover det som er nevnt her vil bli orientert underveis i oppgaven hvor det ansees nødvendig.

### **1.2 Bakgrunn for valgt problemstilling**

Problemstillingen legger grunnlaget for føringer rund hvordan oppgaven skal gjennomføres. Det er derfor viktig å tenke godt igjennom valget av problemstilling.

Vi ønsker i denne oppgaven å se om transformasjonsledelse er en ledelsesteori som treffer Young Professionals forventninger. Er dette den optimale formen for fremtidens ledelse? For å kunne forske på dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvordan møter transformasjonsledelse Young Professionals forventninger til ledelse?*

Bakgrunnen for valgt problemstilling kommer av tre elementer. For det første har samtlige gruppe medlemmer en felles interesse og nysgjerrighet for *ledelse*. Særlig fordi vi møter på ledelse i de aller fleste sammenhenger, og det er et fenomen som stadig er i utvikling. For det andre har vi en delt interesse for teorien om *transformasjonsledelse*. Vi ble introdusert til denne teorien i emnet Kompetanse og lederutvikling, høsten 2018. Etter å ha gjort ytterligere søk rundt teorien finner vi også ut at mange store norske og internasjonale organisasjoner baserer seg på transformasjonsledelse, noe som gjør teorien relevant og spennende å skrive om. Det tredje og siste punktet er at *Young Professionals* er et dagsaktuelt begrep, og vi er nysgjerrige rundt denne målgruppen sine forventninger til ledelse.

I tillegg til problemstillingen har vi kommet frem til fire forsknings spørsmål som gir mer dybde i vårt arbeid mot å besvare problemstillingen. Vi finner det naturlig at de fire

forskningsspørsmålene er på bakgrunn av de fire i'ene, da dette utgjør hovedelementene ved transformasjonsledelse. Vi tar derfor utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

1. **Idealisert innflytelse:** Hvordan har lederstil betydning for jobbprestasjon til Young Professionals?
2. **Inspirerende motivasjon:** Hvor villige er Young Professionals til å gå utover egeninteresse for fellesskapets beste?
3. **Individuell støtte:** Hvilke forventninger stiller Young Professionals til individuell støtte?
4. **Intellektuell stimulering:** Hvor viktig er det at Young Professionals føler intellektuell stimulering?

### 1.3 Avgrensninger

“(…) Ingen forskningsprosjekter bør ha som mål å avdekke virkeligheten. Det beste vi kan håpe på, er å avdekke en flik av den. Og det gjør vi best ved å snevre inn problemstillingen så mye som mulig” (Jacobsen 2005, 81).

Ledelse er et stort tema og oppgaven avgrenses ved at vi ser på *transformasjonsledelse*, og tar tak i de fire i'ene som transformasjonsledelse består av; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte. For å avgrense oppgaven ytterligere har vi ikke sett på andre teorier som ofte er satt opp imot teorien transformasjonsledelse. Eksempler på slike teorier kan være transaksjonsledelse, pseudotransformasjonsledelse og la-det-skure ledelse. Grunnen til denne avgrensningen er for å holde oppgaven konkretisert opp imot utvalgt teori, og for å unngå at vi starter på et arbeid som er for omfattende. Med en slik avgrensning kan vi si at temaet for oppgaven er spisset mot transformasjonsledelse.

Som det kommer frem i problemstillingen ønsker vi å se på *forventningene* til Young Professionals. Her kunne vi også sett på Young Professionals erfaringer med transformasjonsledelse, hvor vi hadde fått kunnskap om respondentenes egne opplevelser med ledelse. Likevel vil vi avgrense vår undersøkelse gjennom å kun se på respondentenes subjektive forventninger, fremfor deres erfaringer. Denne avgrensningen er tatt med hensyn til at vi ikke har kapasitet til å ta for oss et for omfattende arbeid.



## 2.0 Teori

### 2.1. Innledning til teori

I dette kapitlet presenterer vi teorier vi mener er sentrale for å kunne analysere innsamlet data opp mot problemstillingen vår. Vi har delt teoridelen inn i tre deler. I del 1 blir begrepet Young Professionals presentert, og vi ser i tillegg på hvilke forventninger de har til ledelse og arbeidslivet. I del 2 tar vi for oss selve fenomenet ledelse og hva som ligger i begrepet. Vi er klare over at det finnes ulike måter å lede på, og for å avgrense oppgaven vil vi i del 3 gå nærmere inn på transformasjonsledelse og de fire dimensjonene innenfor teorien; de fire i'ene.

### 2.2 Et arbeidsliv full av generasjoner

Dagens arbeidsliv består av flere generasjoner. Ifølge Smola & Sutton (2002) består dagens arbeidsliv av: Babyboomers som er født mellom 1946-1964, generasjon X som er født 1965-1977, og generasjon Y som er født mellom 1978-1995. Vi kan også se at generasjon Z, som er født mellom 1996-2010, nå inntar arbeidslivet i full fremmarsj. De ulike generasjonene har ulikt tankesett, holdninger, atferd og verdier når det kommer til sin arbeidsplass, og med dette kommer det da naturligvis ulike forventninger til ledelse (Smola & Sutton 2002; Arsenault 2004). Grunnet de ulike forventningene til ledelse, vil vi i denne oppgaven ha et tydelig skille på de som er født før 1990, og omtale dem kollektivt som "eldre generasjoner", og de som er født etter 1990 vil i vår oppgave bli omtalt som "*Young Professionals*".

### 2.3 Young Professionals

Young Professionals er et begrep som blir brukt mye i arbeidslivet, både nasjonalt og internasjonalt, eksempelvis benyttes dette begrepet av FN og regjeringen (Regjeringen), og Ernst and Young (EY). Det finnes ingen klar definisjon på Young Professionals, da dette er et begrep som blir brukt mer i praksis i arbeidslivet, enn i teori og forskning. Det som går igjen når ulike kilder omtaler Young Professionals er at det er unge medarbeidere som har fullført en grad av høyere utdanning, enten på bachelor- eller masternivå. Med dette vil vi derfor i denne oppgaven definere Young Professionals som et dynamisk begrep, som omfavner

*studenter og arbeidstakere som befinner seg i perioden som omfavner overgangen fra å være student, til man er godt etablert i arbeidslivet.* Det kan videre forklares med at dagens Young Professionals utgjør både generasjon Y og Z, men om 10 år vil Young Professionals bestå av generasjon Z og Alpha. Dette er dagens og fremtidens unge arbeidstakere. Ytterligere informasjon om vårt utvalg ligger under kapittel 3.0 Data og metode.

### **Hvorfor begrepet Young Professionals**

Young Professionals er et begrep vi har møtt på i ulike sammenhenger. Vi ble blant annet introdusert til begrepet gjennom deltagelse på Academic Work sitt arrangement høsten 2019. Dette var et arrangement hvor de presenterte sin årlige undersøkelse “Young Professional Attraction Index” (YPAI) i samarbeid med Kantar TNS.

YPAI undersøkelsen er ment for å hjelpe arbeidsgivere med å forstå morgendagens medarbeidere. Undersøkelsen baserer seg på empiri fra 18 600 respondenter fra Norden, Tyskland og Sveits, hvor 1200 av dem er fra Norge. I hovedsak er respondentene fra millenniumsgenerasjonen og generasjon Z. Respondentene er enten arbeidstakere, arbeidssøkere eller studenter. (Academic Work 2019). Det er særlig YPAI undersøkelsen som har inspirert oss til å bruke begrepet Young Professionals i denne oppgaven.

### **2.3.1 Young Professionals forventninger**

#### **Hvorfor forstå forventningene til Young Professionals?**

Siden det er lite teori å finne om Young Professionals forventninger til ledelse, ser vi det nyttig å benytte oss av teori om generasjoner. Dette fordi Young Professionals er et dynamisk begrep som består av flere generasjoner, og ved å benytte oss av generasjonsteorier vil dette være med på å styrke vår oppgave, og gi oss mer treffsikker teori. Young Professionals er dagens unge, og dermed er det sentralt å se på de yngre generasjonene sine forventninger.

Det er avgjørende å forstå Young Professionals forventninger til ledelse for å kunne møte deres behov. En bedre forståelse av Young Professionals forventninger og prioritering til arbeidslivet, vil hjelpe arbeidsgivere med å skape jobbtilbud og arbeidsmiljø som vil engasjere og beholde Young Professionals (Ng, Schweitzer & Lyons 2010). Dette presenter

også Earl & Bright (2007) i sin studie, der han trekker frem at å møte forventninger gir høyere jobbtilfredshet og jobbprestasjon.

Tatt Ng, Schweitzer & Lyons (2010), og Earl & Bright (2007) sine teorier i betraktning, ser vi det som spesielt viktig å forstå Young Professionals sine forventninger gjennom å se på ulike aspekter ved arbeidslivet som denne målgruppen vektlegger. Dette fordi det ofte er ledelsen som avgjør hvordan det er på arbeidsplassen, da en leder kan påvirke hvordan arbeidsmiljøet er, hvilke prosesser som igangsettes, strategier som benyttes, teknologi som tas i bruk og menneskene som er på arbeidsplassen (Thamhain 2003).

### **Hvordan Young Professionals versus eldre generasjoner ønsker at ledere skal være**

De ulike generasjonene verdsetter forskjellige egenskaper i en leder. Ifølge Arsenault (2004) ser man at eldre generasjoner verdsetter ærlighet høyest fra sine ledere, samt at lederen skal være kompetente, livlige og ha evne til å vise medfølelse. Young Professionals skiller seg ut fra eldre generasjoner der de ønsker at en leder skal utfordre systemet som er satt, og jevnlig gjøre endringer. I Arsenault (2004) sine studier kommer det tydelig frem at Young Professionals spesielt ønsker seg en leder som har en blanding av fleksibilitet, stiller høye krav, gir rom for prøving og feiling, samt gir frihet under ansvar.

### **Organisasjonen eller seg selv i sentrum**

Fra Smola & Sutton (2002) sin studie, kommer det frem at for den eldre generasjoner er organisasjonens mål viktig, og de har sterk lojalitet til sin arbeidsplass. Dette står i kontrast med Young Professionals, hvor det kommer frem at de er mer "meg"-orientert og jobben står ikke i sentrum av deres liv. Noe av dette kan forklares med at de er vokst opp med teknologi og sosiale medier, som gjør dem mer sosialt aktive enn eldre generasjoner (Smola & Sutton 2002).

### **En arbeidsgiver hele karrieren, eller flytte på seg?**

I Ng, Schweitzer & Lyons (2010) sin studie kom det frem at rundt 70% av Young Professionals respondentene ville godta en jobb som var mindre ideell for deres karriere. Bare 50% av deres respondenter kunne tenke seg å ha hele sin karriere hos en arbeidsgiver. Dette er et skifte fra eldre generasjoner som ønsket å tilbringe hele sin karriere hos en arbeidsgiver (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010).

### **Tilbakemeldinger, goder og lønn**

Young Professionals føler anerkjennelse gjennom tilbakemeldinger, lønn og forfremmelser. Smith (2010) trekker frem at Young Professionals ønsker jevnlig tilbakemeldinger. En god måte for å gi tilbakemeldinger på er ved å gi dem jevnlig bonuser og ulike typer goder for godt arbeid (Hurst & Good 2009). Dette blir også støttet av Ng, Schwitzer & Lyons (2010), som sier at en måte å gi oppmerksomhet og "å se" Young Professionals er å gi dem 1% lønnsvekst ofte, enn 3,5% i året. Dette vil føre til motivasjon og hjelpe dem med å omstille deres forventninger fra skole til jobblivet, samt gjør at Young Professionals føler seg ønsket og viktig (Ng, Schwitzer & Lyons, 2010).

Young Professionals har også forventninger til forfremmelse. Fra Ng, Schweitzer & Lyons (2010) sin studie kom det frem at gjennomsnittet forventet forfremmelse innen de første 15 månedene. Dersom forfremmelse og lønnsøkning ikke kommer raskt nok, så vil Young Professionals se på muligheter for å gå videre til en annen arbeidsgiver med bedre muligheter (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010).

### **Viktigheten av meningsfylt arbeid**

Når det kommer til meningsfylt arbeid ønsker Young Professionals mer enn bare en lønsslipp tilbake for sitt arbeid. De vil også ha en jobb som er meningsfull og tilfredsstillende (Yang & Guy 2006). Young Professionals ser etter organisasjoner som har gode verdier, og vil jobbe for dem som ikke bare er her for å tjene penger. For eksempel har det kommet frem ved tidligere studier at samfunnsansvar, *Corporate Social Responsibility (CSR)*, er kritisk for Young Professionals (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Majoriteten på 88% ga uttrykk for at de vil velge en arbeidsplass som matcher deres egne verdier (PriceWaterhouseCoopers 2011). Rapporten YPAI fra Academic Work (2019) viser at CSR er et viktig moment for Young Professionals når de skal velge arbeidsplass.

Utvikling og læring er sentralt for hvordan Young Professionals definerer meningsfylt arbeid. Dette er viktige faktorer for at Young Professionals skal føle at jobben er tilfredsstillende. De ønsker et arbeid hvor de kan ta del i større innflytelsesrike arbeidsoppgaver, samt ønsker de et arbeid som utvider deres mobilitet og internasjonalt arbeid. (PriceWaterhouseCoopers 2011).

### **Det sosiale på arbeidsplassen**

Young Professionals setter det sosiale aspektet ved jobben høyt, blant annet ved å verdsette samarbeid og gruppejobbing, vennskapelige kollegaer og et morsomt arbeidsmiljø. Dette kan komme av de er vokst opp i et skolesystem som hvor det er lagt opp til mye gruppearbeid og presentasjoner (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). De liker derfor å jobbe tett med kollegaer og ledere som de respekterer, samt lære av dem. De har også et ønske om å skape et vennskap med sine kollegaer (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010).

### **Arbeidsliv og fritid**

Det er viktig for Young Professionals å kunne balansere arbeidslivet og sin fritid. Man kan se i større grad at Young Professionals ønsker å jobbe for å leve, og ikke leve for å jobbe (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Dette står i kontrast med de eldre generasjonene, og kan forklares med at Young Professionals har sett sine foreldre jobbe hardt og ofret mye av sin fritid til jobb (Loughlin & Barling 2001).

### **Oppsummering av Young Professionals**

Young Professionals er overgangen fra å være studenter til å bli godt etablert i arbeidslivet. De har andre forventninger til arbeidslivet, og av dette kommer det også andre forventninger til ledelse. Young Professionals ønsker seg ledelse som utfordrer samtidig som den er fleksibel. De har en lavere barriere for å bytte arbeidsplass, og lojaliteten er ikke like sterk sammenlignet med eldre generasjoner. For at Young Professionals skal føle seg ønsket og viktig, er det viktig for dem med jevnlig tilbakemeldinger, som kan bli gitt gjennom bonuser og andre goder. Young Professionals ser etter organisasjoner med gode verdier, og at arbeidsplassen kan gi dem utvikling og læring. Det kommer også frem at de er opptatt av et godt sosialt miljø på arbeidsplassen, men samtidig et klart skille mellom jobb og fritid. Vi kan oppsummere at dagens Young Professionals har andre verdier og verdsetter andre aspekter ved arbeidslivet, enn eldre generasjoner.

## 2.4 Ledelse

### 2.4.1 *Hva er ledelse?*

Dette delkapittelet tar for seg fenomenet ledelse på generell basis. Det finnes utallige definisjoner og teorier om ledelse. For å avgrense oss har vi valgt ut en definisjon fra en professor i ledelse, Jan Ketil Arnulf (2012, 9). Denne teorien passer til oppgavens tematikk, fordi den tar for seg ledelse på et generelt nivå: “Ledelse handler om å skape oppslutning blant folk som i hvertfall prinsipielt kunne ville noe annet. “Ledelse” handler om å påpeke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål.”

Ledelse har bestandig funnet sted i ulike former, men begrepet, slik vi kjenner det i dag, fant først sin form i løpet av det 20. århundre. Ifølge Arnulf (2012, 8-9) handler ledelse om å påvirke andres innsatsvilje og samarbeid for å nå et felles mål. Denne beskrivelsen av ledelse kan spores helt tilbake til 30-tallet, hvor Mary Parker Follett sa at “ledelse er kunsten å få ting gjort gjennom mennesker” (Berg 2008, 10). Før ordet ledelse ble anerkjent, presenterte Follett at ledelse er et funksjonelt konsept som integreres inn i den gitte situasjonen en leder står i (Sethi 1962, 220). Det var først etter andre verdenskrig, da de store diktatorene forsvant i større grad, og at interessen for ledelse vokste fra å være en tilstand, til å bli en atferd (Arnulf 2012, 57). Arnulf (2012, 9) poengterer at ledelse handler om autonomi, hvor det må bli gitt frihet, involvere og forvente resultater. Med dette kan vi se at ledelse er omfattende, og at ledelse påvirker andres innsatsvilje og samarbeid, mot å nå et felles mål.

## 2.5 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse og de fire i ene underlagt teorien er vesentlig å legge frem, fordi det vil spisse studiens tema opp mot hva problemstillingen og forskningsspørsmålene etterspør (ref. delkapittel 1.2 Bakgrunn for valgt problemstilling). Der presentasjonen av hver “i” gjør rede for ulike sider ved transformasjonsledelse.

### 2.5.1 *Hva er transformasjonsledelse?*

“(..) Transformasjonsledelse er universelt, det vil si relevant for alle typer organisasjoner og på alle nivåer”. (Thompson 2019, 29). Mange teoretikere påpeker at Bernard Bass blir sett på

som transformasjonsledelsens “far”, og at Bass la grunnlaget for teoriens utvikling (Johannessen & Olsen 2008, 22). Selve ledelsesteorien har blitt forsket mye på opp igjennom årene, for å finne sammenhengen mellom leder og medarbeiders relasjon (Bass 2014, 3). Transformasjonsledelse blir sett på som en mer appellerende ledelsesteori sammenlignet med andre ledelsesteorier, fordi transformasjonsledelse omhandler hvordan lederskap kan heve seg til neste nivå gjennom motiverende atferd (Bass 2014, 4; Johannessen & Olsen 2008, 22).

Bass (2014, 4-5) trekker frem ledelsesteoriens allsidighet i henhold til hvilken situasjon den blir utøvd i, og hvem den blir utøvd for. Teorien beskriver en transformerende leder som proaktiv, åpen for endringer, innovativ og fleksibel. Videre hvordan fremveksten av transformasjonsledelse er avhengig av de eksterne omgivelsene, interne organisatoriske omgivelser og leders personlighet og verdier (McCall 1986). En transformerende leder gjør sine ansatte bevisst om hensikten og visjonen det arbeides mot, for å etablere situasjoner som gir de ansatte en følelse av begeistring og interesse for felles mål. Innenfor transformasjonsledelse er det fire dimensjoner, som betegnes som “de fire i`ene”: *idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte* (Johannessen & Olsen 2008, 22).

## 2.6 De fire i`ene

### 2.6.1 *Idealisert innflytelse*

Idealisert innflytelse handler om lederens evne til å gjøre det som er riktig, fremfor å gjøre det som en enkelt og hensiktsmessig. Når en leder oppnår idealisert innflytelse blir en sett på som en rollemodell med tillit, stor respekt og høy moralsk standard. (Johannessen & Olsen 2008, 22).

Denne formen for innflytelse definerer de fellestrekkene en transformerende leder har med en karismatisk leder. Noen av trekkene til en karismatisk leder er; appellerer til fellesskapet, bruker retoriske virkemidler, tilpasningsdyktig og skaper høye forventninger (Thompson 2019, 12-13). Tilliten de ansatte skal føle på, handler om hvordan leder sin atferd samsvarer med verdiene som er implementert på arbeidsplassen. En leder skal “walk the talk”, og gå

frem som et godt eksempel, hvor en setter sin egeninteresse til side. Det at leder tar risiko, har høy etisk standard og går frem som et ideal, er innflytelsesrikt overfor de ansatte med at de selv blir inspirert til å sette egeninteresse til side (Thompson 2019, 26-27).

### ***Jobbprestasjon***

I forskningsspørsmål 1 spør vi om jobbprestasjon. Jobbprestasjon er hvor godt den ansatte utfører sine forventede oppgaver ifølge “boken” og stillingsbeskrivelse, hvor prestasjonen er et viktig kriterium for resultater og suksess (Kaufmann & Kaufmann 2015, 99).

### ***2.6.2 Inspirerende motivasjon***

Inspirerende motivasjon handler om å inspirere for å overbevise ansatte om å yte maksimalt gjennom å dele entusiasme, optimisme og legge opp til demokratisk samspill (Johannessen & Olsen 2008, 22). Inspirerende motivasjon har i likhet med idealiserende innflytelse, noen av de samme fellestrekkene med karismatisk ledelse - blant annet retoriske virkemidler og kroppsspråk. Leders inspirerende og engasjerende presentasjon av fremtidens scenarier vil skape en indre driv for de ansatte til å yte det lille ekstra (Thompson 2019, 25-26). Denne dimensjonen av transformasjonsledelse omhandler leder sin evne til å motivere ansatte til å gjøre en innsats for organisasjonen (Thompson 2019, 36). Dette gjøres blant annet gjennom å bygge opp en positiv forventning om de ansattes fremtid, ved å formidle endringer i arbeidshverdagen på en inspirerende og overbevisende måte (Thompson 2019, 72).

### ***Egeninteresse***

I forskningsspørsmål 2 spør vi om egeninteresse. Egeninteresse kan i denne oppgaven sees i sammenheng med egoisme. Ifølge Store Norske Leksikon blir egoisme beskrevet på følgende måte “Egoisme er en tenke- og handlemåte som utelukkende tar sikte på å fremme ens eget vel, og som bare tar hensyn til andres vel når det kan tjene egeninteressen”. (Sagdahl 2018).

### ***Fellesskapets beste***

I forskningsspørsmål 2 spør vi også om fellesskapets beste. I denne oppgaven betyr fellesskapets beste, det som er best for arbeidsplassen, at hver enkelt ansatt gir det lille ekstra for å oppnå det som er best for arbeidsplassen.



### **2.6.3 Individuell støtte**

Når det kommer til individuell støtte, er lederen en fungerende coach og rådgiver, gjennom å lytte og vise empati for å anerkjenne individuelles behov for oppmerksomhet (Johannessen & Olsen 2008, 22). Lederen skal skape et støttende klima på arbeidsplassen hvor han er oppmerksom på individuelle behov for å identifisere hva den enkelte trenger for å oppleve personlig vekst. Det er leders ansvar å ta tak i de ansattes utviklings- og kompetansebehov, for å undervise og veilede dem slik at de kan realisere seg fullt ut på arbeidsplassen. Denne formen for støtte er ansett som mer effektiv, hvor en fokuserer på å forbedre de sterke sidene til de ansatte. (Thompson 2019, 28).

### **2.6.4 Intellektuell stimulering**

I intellektuell stimulering legger leder opp til å løse gitte arbeidsoppgaver på nye måter, gjennom å sette spørsmålstegn ved tidligere praksis og oppmuntre til nytenkning. Med andre ord ber leder de ansatte om å granske nåsituasjonen for å komme opp med nye arbeidsmetoder og ny kunnskap, for å skape bedre arbeidseffektivitet. Dette vil være med på å stimulere de ansatte til å gjøre en ekstra innsats, gjennom økt følelse av autonomi og økt meningsdannelse i arbeidshverdagen. (Thompson 2019, 27). Leder har derfor som oppgave å bringe frem den tause kunnskapen ansatte sitter inne med for å løse gitte oppgaver på en annen måte enn tidligere (Thompson 2019, 28). Ved å oppmuntre ansatte til kreativitet og innovasjon vil leder legge opp til at de ansatte utfordrer eksisterende verdier, normer og holdninger (Johannessen & Olsen 2008, 22).

## 3.0 Data og metode

### 3.1 Innledning til metode

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom to metodiske retninger; kvalitativ og kvantitativ. Dette er to komplementære forskningsmetoder, der den ene kan brukes der den andre ikke strekker til. Kvantitativ metode baserer sin forskning på matematiske analysemetoder; tall, statistikk og virkningen av en variabel på en annen. Kvalitativ metode derimot, baserer seg på hva som er meningen bak tallene; menneskers mening, oppfattelse, forståelse og virkelighetsoppfatning. (Tjora 2017, 28-29). Denne oppgaven baserer seg på en kvalitativ forskningsmetode.

I dette kapittelet vil de ulike elementene som er gjeldende for kvalitativ forskningsmetode bli redegjort for, der vi ser på hvordan de setter standard for fremgangen i undersøkelsen. For å skape transparens i denne forskningen skal vi drøfte hvilke valg som er tatt, for å deretter reflektere over hvor godt disse valgene er tatt gjennom reliabilitet og validitet (Tjora 2017, 248). Videre vil vi også se på oppgavens mulighet for generalisering, og etiske vurderinger.

### 3.2 Bakgrunn for valg av metode

Kvalitativ metode er valgt på bakgrunn av å finne mønstre, kjennetegn og egenskaper ved Young Professionals. Ved bruk av kvalitativ metode skaper vi innsikt og en forståelse rundt et tema som er viktig og svært dagsaktuelt (Tjora 2017, 28). Grunnen til valget av en kvalitativ metode baserer seg også på faktumet at vi ikke kjenner til sammenhengen mellom Young Professionals forventninger og transformasjonsledelse, i tillegg er dette en sammenheng det er forsket lite på. Ved bruk av en kvalitativ metode gir det oss også muligheten til å stille åpne spørsmål, som kan gi oss en bredere forståelse når vi tester teorien om transformasjonsledelse (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 28).

### 3.3 Forskningsdesign

Kvalitativ metode, som overordnet forskningsmetode, legger grunnlag for ulike forskningsdesign. De ulike forskningsdesignene har forskjellige analytiske tilnærminger. Hvilket design en velger å gå for legger også føringer for datainnsamlingsmetoden, og hvordan innsamlet data vil kunne bli analysert (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 73). Vi ønsket å skape en innsikt og forståelse om et tema som vi hadde lite kunnskap om, og vi benyttet oss derfor av et *eksplorativt forskningsdesign* for å ha en utforskende fremgangsmåte (Tjora 2017, 257). Denne fremgangsmåten kan sees på som en plan for å besvare vår problemstilling.

Under eksplorativt forskningsdesign valgte vi et fenomenologisk design. Fenomenologi er læren om fenomener ut fra deres væremåte og subjektive virkelighetsoppfatning. Med andre ord ga dette forskningsdesignet oss innblikk i Young Professionals egne perspektiver, opplevelser og forståelser – slik de selv oppfatter det (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 78).

Det er med bakgrunn i oppgavens problemstilling at valget av et fenomenologisk design ble tatt, da det er et mål om å forstå vårt fenomen “forventninger til ledelse” gjennom å utforske og få en innsikt i hvordan informantene beskriver og oppfatter fenomenet (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 82).

### 3.4 Data og datainnsamling

#### 3.4.1 *Populasjon*

Innenfor samfunnsvitenskapen brukes begrepet *populasjon* for å referere til en samling individer av mennesker i et geografisk område (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 240). Det er problemstillingen som danner grunnlaget for å avklare hvilke individer som skal inngå i studien (Grønmo 2015, 97).

I arbeidet med å avgrense populasjonen ble det tidlig bestemt å velge Young Professionals i store kompetanseorganisasjoner. Store organisasjoner besitter et bredt mangfold av unge ansatte, som kunne gi oss et innblikk i deres forventninger til ledelse. Grunnet

omstendighetene med Covid-19, lot det seg ikke gjøre med et samarbeid med kompetanseorganisasjoner. Vi identifiserte derfor vår populasjon som Young Professionals uavhengig av arbeidsplass eller studiested med bakgrunn i akademia, som videre forklares under i 3.4.2 Utvalg og utvalgsstrategi.

### **3.4.2 Utvalg og utvalgsstrategi**

Et utvalg representerer en liten del av populasjonen (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 240). Young Professionals er en stor populasjon, og vi har ikke hatt kapasitet eller midler til å nå alle som går inn under denne populasjonen. Vi satte derfor et mål om å få tak i 15-20 respondenter, i alderen 21-30 år. Hvorfor denne avgrensningen på alder: en kan tidligst ha begynt på andre året på en bachelor ved fylte 21 år, hvis en har fullført vgs på normert tid. Den øvre grensen på 30 år er med tanke på at hvis man er eldre enn dette så er man mest sannsynlig godt etablert i arbeidslivet.

For å nå dette utvalget så vi det hensiktsmessig å benytte oss av både kriteriebasert- og bekvemmelighetsutvelgelse. Ved å kombinere disse utvalgsstrategiene fikk vi et utvalg som ga oss en forståelse og innsikt i Young Professionals forventninger til ledelse.

I *kriteriebasert utvelgelse* vil respondentene velges ut fra enkelte kriterier (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 109). Kriterier utvalget måtte inneha i dette studie var: 1) Være mellom 21 og 30 år, 2) Være nyutdannet i en fast stilling, eller 3) Være på sine siste år av bachelorgrad eller tar mastergrad innenfor akademia. Det var også et generelt kriterium at våre respondenter skulle ha ulik bakgrunn, slik at vi ikke bare får respondenter fra en studie, eller innenfor en bransje. Vi ønsket en så lik fordeling som mulig mellom respondenter som er i studie og arbeidslivet.

*Bekvemmelighetsutvelgelse* er at forskeren gjør det som er enklest og mest bekvemmelig når utvalget skal velges (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 111). Grunnen for denne utvalgsmetoden var at omstendighetene med Covid-19 satte en begrensning for hvem vi kunne nå, og at det derfor ble utfordrende å nå et utvalg uten å benytte oss av vårt eget nettverk.

### **3.4.3 Rekruttering**

Rekrutteringen skjer i henhold til utvalgsstrategien, som nevnt i punkt 3.4.2 Utvalg og utvalgsstrategi. Vi så det som formålstjenlig å benytte eget nettverk for å sikre at respondentene passer inn i målgruppen og kriteriene som er satt, slik at vi får tilstrekkelig empiri til å besvare problemstillingen.

Vi startet med å lage en liste over aktuelle respondenter som møtte enten kriterie 1, 2 eller 3, som nevnt i punkt 3.4.2. Deretter valgte vi å sende ut mail med linken til vårt spørreskjema til 20 av de aktuelle respondentene på listen, hvor halvparten var studenter og andre halvparten var nyutdannede. I samme mail ble det gitt detaljert informasjon om målet med undersøkelse, metodebruk, etiske retningslinjer derav anonymitet, og frihet til å trekke seg fra undersøkelsen. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010, 115) presiserer viktigheten av at alle respondentene får lik informasjon i forkant av et intervju. Av de 20 utvalgte vi sendte mail til, mottok vi 18 svar - 10 studenter og 8 nyutdannede.

### **3.4.4 Datainnsamling**

For å finne data og dokumentasjon som er pålitelig og av relevans, er det viktig å ta utgangspunkt i undersøkelsens problemstilling. Når det kommer til kvalitative data er vanlige innsamlingsmetoder: observasjoner, intervjuer og gruppesamtaler, av ulike former (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 33).

Den planlagte datainnsamlingsmetoden for denne forskningsprosessen var i utgangspunktet dybdeintervju. Hensikten med dybdeintervju som metode var å få muligheten til å gå dypere inn i forskningstemaet gjennom en annens refleksjoner og tanker (Krumsvik 2014, 11). Denne formen for innsamlingsmetode tillater oss å komme nærmere på respondentenes ytringer gjennom å stille oppfølgingsspørsmål, og innhente konkrete eksempler til det som blir ytret underveis i et slikt intervju. Da det ble satt inn restriksjoner som følge av Covid-19, lot det seg ikke gjøre å få gjennomført fysiske intervjuer, og flere påtenkte respondenter ble ikke disponible for en slik deltagelse. Derfor ble det bestemt å heller gjennomføre innsamling av data gjennom et digitalt spørreskjema.

Spørreskjemaet som er brukt følger en kvalitativ tilnærming hvor spørsmålene er åpne for selvrefleksjon, ref. vedlegg 1 *Spørreskjema*. Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden vi hadde

laget for dybdeintervjuene, slik at det ble et kvalitativt spørreskjema.

Spørsmålsformuleringene ble utarbeidet i henhold til presentert teori i kapittel 2.0, samt de forskningsspørsmålene som vi presenterte i starten av oppgaven. De spørsmålene vi har utarbeidet har til hensikt å innhente refleksjoner rundt de ulike momentene til transformasjonsledelse.

For å kunne kartlegge Young Professionals forventninger til ledelse opp mot transformasjonsledelse, valgte vi også å stille noen spørsmål omkring deres syn på arbeidslivet. Disse spørsmålene var til hjelp for å skape en helhetlig forståelse rundt deres forventninger til en arbeidsplass, for å se hvordan dette samsvarer med svarene til de andre spørsmålene.

### **3.5 Kvalitetssikre forskningen og våre funn**

For å kvalitetssikre vår forskning og våre funn vil vi se på oppgavens reliabilitet og validitet (Tjora 2017, 231). Deretter se på oppgavens mulighet for å bli generalisert.

#### **3.5.1 Reliabilitet**

“Pålitelighet handler om intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet” (Tjora 2017, 231). Her benytter Tjora seg av begrepet pålitelighet, og til tross for at litteraturen benytter seg av ulike begreper for reliabilitet, er fremgangsmåten og teorien den samme (Grønmo 2015, 249). Vi vil derfor benytte oss av begrepet reliabilitet i denne oppgaven, der vi skal se på de interne forholdene i prosjektet for å styrke reliabiliteten til forskningen. De interne forholdene utgjør: vår posisjon i forskningsarbeidet, valg av sitater, valg av forskningsspørsmål, hvordan analysen gjennomføres og å se om en annen forsker kan komme frem til de samme resultatene.

#### **Vår posisjon i undersøkelsesarbeidet**

Vår posisjon i undersøkelsen preget arbeidet i noen grad, ved at vår egen kunnskap og erfaring ble benyttet i analysen, og i diskusjon av resultatene (Tjora 2017, 235). Vi har derfor vært svært bevisste på at vi selv var i målgruppen for denne undersøkelsen, og forsøkt å holde oss så objektive som mulig i analysen. Dette er for å få en mest mulig riktig analyse av empirien, som igjen fører til at resultatet av denne forskningen blir så riktig som mulig. Vi ser

det derimot som en styrke at vårt engasjement er stort rundt denne problemstillingen, da disse resultatene appellerer direkte til oss.

### **Valg av sitater**

For å styrke reliabiliteten ytterligere har vi vært konsekvente ved valg av sitater som er blitt plukket ut i analysen. Dette er sitater som enten må skille seg betraktelig ut fra de andre respondentene, eller være sitater som flere av respondentene nevner – slik at det ene sitatet kan representere flere respondenter.

### **Valg av forskningsspørsmål**

Våre forskningsspørsmål er blitt valgt med utgangspunkt i teorien om transformasjonsledelse, og teorien har derfor vært med på å forme undersøkelsen i noen grad (Tjora 2017, 237).

### **Hvordan analysen gjennomføres**

I analysen av forskningen benyttet vi oss av vår innsamlet data, og så dette opp mot gjeldende teori. Vi var konsekvente i vår subjektivitet, og kom med subjektive tolkninger der vi så det var hensiktsmessig, som Tjora (2017, 195-196) anbefaler.

### **Vil en annen forsker komme frem til de samme resultatene?**

Som Tjora nevner (2017, 238), så kan man i kvalitativ metode også stille det kvantitative spørsmålet: “Ville resultatene blitt de samme dersom en annen forsker gjorde den samme jobben?” for å teste reliabiliteten. I denne undersøkelsen er svaret i noen grad ja, da vi fikk en mangfoldig respondentmasse med ulike bakgrunner, ved at halvparten er studenter på ulike studium, og den andre halvparten er faste ansatte i ulike bransjer. Det er verdt å nevne at kvalitativ metode generelt er vanskelig å generalisere (ref. delkapittel 3.6 Generalisering). Men med bakgrunn i teori som er brukt i denne oppgaven og empirien som er innhentet stemmer godt overens, i tillegg til mangfoldigheten blant respondentene, vil vi med noe sikkerhet kunne si at en annen forsker vil komme frem til mye av de samme resultatene som oss.

Grad av reliabilitet: Reliabiliteten er tatt i betraktning på alle stadier av forskningen, og vi vil konkludere med at denne forskningen har en høy grad av reliabilitet.

### 3.5.2 Validitet

Selv om reliabiliteten var høy og at vi derfor hadde pålitelige data, var det ikke gitt at vår data var relevant for det vi hadde til hensikt å studere (Grønmo 2015, 251). Vi måtte derfor se på studiens gyldighet, også kalt validitet. “Gyldighet handler om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål man søker å finne svar på” (Tjora 2017, 231).

Validitet er noe mer komplekst enn reliabilitet, og vurderingen av validitet bør derfor deles opp. Innenfor kvalitativ metode er det ulike måter å dele opp validitet, og vi valgte derfor å skille mellom *kompetansevaliditet* og *kommunikativ validitet* (Grønmo 2015, 254 og 257). Dette er for å kunne gjøre systematiske og kritiske drøftinger av undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og datamaterialet - da validitet i kvalitativ metode ikke har noen konkrete mål på hva som er tilfredsstillende validitet (Grønmo 2015, 257).

#### **Kompetansevaliditet**

Kompetansevaliditet handler om forskerens erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner for innsamling av kvalitative data på det aktuelle forskningsfeltet (Grønmo 2015, 254). Dersom erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner er på plass hos forskeren er det større sannsynlighet for at datamaterialet vil inneha en høy validitet, og dermed styrke tilliten til at dataen har god kvalitet og er velegnet for den aktuelle problemstillingen (Grønmo 2015, 255).

Vi har lite erfaringer som forskere, men forutsetningene for å kunne lykkes i vårt arbeid har økt etter å ha gjennomført og bestått emnet Kvalitativ metode. Vi har også fått innføring i å gjennomføre kvalitativ forskning som dette ved en tidligere eksamen i Arbeidsmiljø og psykologi, og kan derfor ta nytte av våre erfaringer fra det prosjektet med inn i denne undersøkelsen. Tatt denne erfaringen med i betraktning, er våre fremgangsmåter nøysomt valgt ut slik at det skal reflektere formålet med studien, til tross for noen justeringer grunnet situasjonen med Covid-19. Generelt er det viktig å trekke inn vår motivasjon og innsikt vi har fra et personlig ståsted, da vi, går inn under målgruppen og kan direkte relatere oss med egen erfaring til våre forskningsspørsmål.



Det er derimot viktig å presisere at forskerens kompetanse er nødvendig, men ikke avgjørende for å få høy validitet (Grønmo 2015, 255). Og vi mener her at vi stiller nokså høyt på *kompetansevaliditeten*, sett at dette er forskning på bachelornivå.

### **Kommunikativ validitet**

“Kommunikativ validitet bygger på dialog og diskusjon mellom forskeren og andre om hvorvidt materialet er godt og treffende ut fra problemstillingene i studien” (Grønmo 2015, 55). Dette er viktig for å kunne avdekke styrker og svakheter ved datamaterialet, for dersom det fremkommer en enighet i dialog med andre om materialet, kan dette tyde på at validiteten er tilfredsstillende (Grønmo 2015, 255).

I vanlig forskningspraksis vil gyldighet testes i dialog med andre forskere (Tjora 2017, 233). Da dette er forskning på bachelornivå, vil det for oss være vanskelig å oppsøke et forskersamfunn. Vi har derfor benyttet oss av å gå i dialog med personer vi ser på som sterke innenfor ledelse, metode og det å skulle skrive en bacheloroppgave. Dette har vært forelesere, veiledende masterstudenter ved Høgskolen Kristiania, ledere i ulike organisasjoner, og andre studenter. De har alle kommet med innspill og perspektiver om teorien og metoden vi benyttet oss av. Det har derimot blitt mer utfordrende å sparre med andre om vår empiri og analyse, da viruset Covid-19 satte begrensninger for dette. Vi har derfor kun fått vært i dialog med et par stykker om vår empiri og analyse, samt et fåtall rundt vår konklusjon og forskningsprosessen som helhet.

Dette har totalt sett fått oss bevisst forholde oss til valgte teorier og perspektiver, og hvordan problemstillingen og metode best mulig skal henge sammen. Vi vil derfor kunne si at vår *kommunikative validitet* er tilfredsstillende ut fra våre forutsetninger.

Grad av validitet: Med dette kan vi konkludere med at vi i vår forskning får svar på de spørsmål vi forsøker å stille, og at denne forskningen har høy validitet, gitt omstendighetene.

### 3.6 Generalisering

“Generaliserbarhet er knyttet til forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt” (Tjora 2017, 231).

Generalisering i kvalitativ forskning er et mer komplekst tema, enn i kvantitativ forskning. Vurderingen av generaliserbarhet i denne undersøkelsen vil være basert på vårt utvalg som er Young Professionals. Vårt utvalg består av 18 respondenter, og det er trolig et for lite utvalg til å kunne oppfylle kravet om å være en “miniatyrverden” av alle som går inn under “Young Professionals” (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 240). Vi kan derfor ikke si at vårt utvalg er representativt, og heller ikke generalisere resultatene. Vårt utvalg kan derimot gi en indikasjon og innsikt på hvordan denne målgruppen stiller seg til vår problemstilling. Dersom man bygger videre på vår undersøkelse med mer midler og flere respondenter, vil man med større sannsynlighet kunne generalisere.

### 3.7 Etske vurderinger

“Etikk er læren om rett og galt” (Næss 2017, 1). Forskningsetikk går ut ifra dette, og handler om hvilke retningslinjer forskeren må forholde seg til i gjennomføringen av forskningen. For å nevne noe handler det om å være redelig i sin dokumentasjon, stille seg upartisk i vurderinger og være åpen om usikkerhet (NESH). Dette måtte vi være nøysomme med, da konsekvensene var store dersom dette ikke blir fulgt (Næss 2017, 22). For eksempel om en tukler med dokumentasjonen vil det ha en innvirkning på resultatet, og svekke troverdigheten til forskerens arbeid.

#### **Etske hensyn ved datainnsamling og databehandling**

Det ble i forkant av vårt arbeid stilt spørsmål til hvordan innsamling og behandling av data kunne effektiviseres i henhold til etske hensyn. For å minimere etterarbeid ble det derfor en enighet om å ikke samle inn unødig personinformasjon som senere måtte sensureres.

Før, under og etter innsamlingen av data var det viktig å være åpen om respondentenes frihet til å trekke samtykket til sin deltagelse. På forhånd ble det informert om at alle svar ville bli anonymisert, og deltakelsen ville ikke bidra til noe gjenkjennelse i form av hvem som hadde svart hva. Våre respondenter fikk hverken spørsmål om å skrive inn navn, hvilke studiet eller

bransje de jobber innenfor - dette for at vi ikke skulle forstå hvem som har svart hva. Vi nummererte respondentene underveis i innhenting av datamateriale, slik at vi kunne skille mellom dem, og se hva hver enkelt respondent hadde svar gjennom hele undersøkelsen. Det digitale spørreskjemaet sørget for at vi som forskere ikke hadde mulighet til å tukle med dataene, samtidig som det ivaretok respondentenes anonymitet og personvern.

Vi vil derfor si at databehandlingen har gått frem i full redelighet. I presentasjonen av resultatene var vi bevisste på å stille oss upartiske, for å gi en mest mulig objektiv fremstilling av datamaterialet og på den måten unngå å påvirke resultatene i studien.

### **Forskerens etiske hensyn**

Når det kommer til vår relasjon til respondentene så var det en viss bekjentskap, siden vi tok fatt i eget nettverk ved rekrutteringen til undersøkelsen. Det kan tenkes at en slik nær relasjon kan ha påvirket respondentene, men vi mener det er en liten sannsynlighet for dette.

Respondentene ble valgt ut ifra deres bakgrunn fremfor bekjentskap. Vi har i tillegg vært bevisste på å skille studien og personlige relasjoner, og av den grunn mener vi at vår relasjon til respondentene ikke har påvirket denne studien. Noe som kan sees i sammenheng med delkapittel 3.5.1 Reliabilitet, som belyser viktigheten av bevissthet rundt vår posisjon i forskningsarbeidet.

## 4.0 Resultater

### 4.1 Innledning til resultater

I dette kapittelet blir det gitt en sammenfatning av datamaterialet som er blitt innhentet. Presentasjonen av resultatene struktureres etter de fire i`ene, for å vise til hvilke spørsmål og svar som henger sammen. I tillegg presenteres spørsmålene rundt Young Professionals syn på arbeidslivet. Relevante sitater vil bli presentert for å referere til hva som avviker og samsvarer med forskningstemaet Young Professionals og transformasjonsledelse. Resultatene ligger i sin helhet vedlagt, ref. vedlegg 2 *Resultat av innhentede data*.

### 4.2 Idealisert innflytelse

#### 4.2.1 *Hvor viktig er det med en rollemodell?*

Respondentene er nokså samstemte, og mener det er viktig å ha en rollemodell i arbeidshverdagen. Det legges vekt på å ha en rollemodell som er erfaren, motiverer, skaper trygghet, og inspirerer.

Eksempel på innspill fra respondentene:

“(…) det kan fungere som en motivasjon og trygghet å ha en erfaren rollemodell som kan bidra med kunnskap og erfaring” (Respondent 2).

“I mine øyne er det å være en rollemodell helt avgjørende i en lederposisjon” (Respondent 10).

“Veldig viktig. Spesielt når man kommer ut av skolen. Arbeidslivet er VELDIG forskjellig fra hva man lærer på skolen og alle vil ha forskjellige opplevelser” (Respondent 15).

#### 4.2.2 *Hvordan rollemodell er optimal for deg?*

Den optimale rollemodellen for våre respondenter er blant annet; en som handler gjennom positiv atferd, går frem som et godt eksempel, tar ansvar, har erfaring og faglig kompetanse.

Eksempel på innspill fra respondentene:

“En som tar ansvar, lytter på sine ansattes behov, utfordrer, motiverer og inkluderer”  
(Respondent 12).

“Først og fremst en som handler i tråd med det han forventer av seg selv og andre.  
Sekundært faglig og relasjonell kompetanse” (Respondent 10).

“En som viser ønsket atferd med handling fremfor ord” (Respondent 13).

#### **4.2.3 Hvilken innflytelse mener du at en leder skal ha på en arbeidsplass?**

Den innflytelsen våre respondenter mener en leder skal ha på en arbeidsplass, er; å være motiverende, inspirerende og inkluderende, vise tillit, dele kunnskap, og ha god kommunikasjon og arbeidsinnsats.

Eksempel på innspill fra respondentene:

“Motivere og veilede arbeidstakerne til å jobbe, ville gi en ekstra innsats og yte sitt beste.  
Skape godt arbeidsmiljø og være en trygghet for arbeidstakerne, i form av at man kan ta imot innspill og ikke kjøre sitt eget løp uten å være interessert i andres meninger” (Respondent 2).

“En leder skal motivere, engasjere, vise tillit, vise respekt og gi kritikk på en hensiktsmessig måte” (Respondent 13).

“Være involvert og følge opp de som jobber under en, men samtidig ta avstand for å vise tillit” (Respondent 7).

#### **4.2.4 Hvor viktig er det at organisasjonens verdier er i tråd med dine?**

Organisasjonens verdier er viktige for Young Professionals. Det begrunnes at organisasjonens verdier henger sammen med trivsel og troverdighet, da verdier som motstrider ens egne vil ha en demotiverende effekt.

Eksempel på innspill fra respondentene:

“(…)Det hadde vært vanskelig å motivere seg til skulle gjøre en god jobb for en organisasjon uten de samme verdiene som meg” (Respondent 6).

“Det er veldig viktig fordi det er disse som skal drive selskapet fremover og som bestemmer om du vil trives eller ikke” (Respondent 14).

“Helt avgjørende. Dersom du "faker" dine egne verdier vil dette falle gjennom, og du vil fremstå som lite troverdig” (Respondent 10).

### **4.3 Inspirerende motivasjon**

#### **4.3.1 Hva skal til for at du skal gjøre noe som ikke gagnar deg selv?**

Det er ulike faktorer som skal til for at våre respondenter gjør noe som ikke gagnar dem selv. Faktorene som går igjen er; at det må være til hjelp for andre, anerkjennelse og/eller belønning i ulike former. De begrunner at dette må være tilstede for at det skal være verdt den ekstra innsatsen.

##### Eksempel på innspill fra respondentene:

“Føle eierskap til noe, se at det jeg gjør er til glede for andre og at andre oppnår noe eller skjønner noe pga at jeg tok meg ekstra tid” (Respondent 1).

“Ekstern motivasjon, som for eksempel lønn” (Respondent 9).

“Da må jeg forsikre meg om at det jeg gjør kommer til å bli lagt merke til” (Respondent 12).

#### **4.3.2 Hva er det som motiverer deg til å yte godt arbeid?**

Blant våre respondenter er det ulike faktorer som motiverer til å yte godt arbeid; å hjelpe kolleger, lønn, utvikling, tilbakemelding og bekreftelse fra leder og kolleger.

##### Eksempel på innspill fra respondentene:

“Belønning i form av lønn og tilbakemelding som viser at det gode arbeidet har blitt lagt merke til” (Respondent 6).

“Spennende og varierte arbeidsoppgaver, fleksibilitet, kollegaer man trives med og har det gøy med, mulighet for å få nye oppgaver/mer ansvar, god nok lønn” (Respondent 13).

“Tilbakemeldinger og erkjennelse av arbeidet jeg gjør” (Respondent 15).

### **4.3.3 Hva skal til for at du presterer bedre?**

Respondentene svarer nokså enstemmig om hva som skal til for å prestere bedre. De trekker frem kollegiale faktorer som; motiverende kolleger og ledere, godt arbeidsmiljø og samarbeid, så vel som individuelle faktorer; anerkjennelse, selvbestemmelse, tilbakemeldinger, bonus og ekstra lønn.

#### Eksempel på innspill fra respondentene:

“Godt arbeidsmiljø, motiverende kollegaer og ledere, tilgang til ressurser, rom for å prøve og feile” (Respondent 2).

“Med tanke på hvor mye tid som kan legges i arbeid, er det lønn som får meg til å prestere bedre. Jo høyere lønn eller bonus, jo mer legger jeg i arbeidet” (Respondent 18).

“Hvis jeg vet at det jeg gjør blir sett, vil jeg naturligvis prestere bedre. Det er lettere å legge hardt arbeid i noe hvis jeg vet at det vil føre til anerkjennelse” (Respondent 17).

## **4.4 Individuell støtte**

### **4.4.1 Hva er dine forventninger til en leder? Hvorfor har du disse forventningene?**

Våre respondenter har mange forventninger til en leder. Det stilles forventning om at en leder skal være; respektfull, organisere, ta ansvar, høre på sine ansatte, motivere, veilede, gi tilbakemelding, være ærlig, mottakelig, fleksibel, erfaren og sørge for et godt arbeidsmiljø. Omfanget av hvilke forventninger som blir innfridd sier respondentene er med på å øke deres jobbprestasjon. I hvilken grad leder imøtekommer disse forventningene vil og indikere hvor godt forbilde lederen er for sine ansatte.

#### Eksempel på innspill fra respondentene:

“Jeg forventer at en leder skal organisere arbeid, motivere, veilede, ta ansvar, høre på sine ansatte, ha respekt for sine ansatte, ta beslutninger og sørge for at det er et godt arbeidsmiljø” (Respondent 2).

“Jeg forventer at min leder skal (...) være tilgjengelig dersom jeg trenger hjelp. Jeg forventer at min leder skal gi tilbakemelding på mitt individuelle arbeid, positivt og negativt, og ha tillit til meg og gi meg nye utfordringer” (Respondent 13).

#### **4.4.2 Hvor stor frihet ønsker du å ha for å løse oppgaver selvstendig?**

Det er noe spredning i hvor stor frihet våre respondenter ønsker til å løse oppgaver selvstendig, men flesteparten ønsker *stor* frihet. Det blir også trukket frem at de ønsker retningslinjer, og en overordnet som kan veilede.

##### Eksempel på innspill fra respondentene:

“Jeg ønsker full frihet, med en overordnet som kun monitorerer og veileder der det er nødvendig” (Respondent 10).

“Rimelig stor frihet. Det er viktig for meg å kunne tenke løsninger og bruke hodet på egen hånd, da det å tenke kreativt og se nye løsninger er en stor del av min utdanning, og en stor del av min personlighet. Jeg liker godt å prøve og løse nye utfordringer selv, men at man har ledere/kolleger man kan lene seg på dersom man står fast” (Respondent 13).

Respondent 2: “Noen rammer, men også noe frihet. Viser at leder har tillit til deg og arbeidet du gjør.”

#### **4.4.3 Hva legger du i individuell støtte?**

I individuell støtte vektlegges det både kollegialt samarbeid, tilbakemeldinger, og hjelp til å utføre utfordrende oppgaver. Respondentene sier og at det er viktig med individuell støtte fra leder som kan gi råd på hvordan egen progresjon kan legges opp, og tilpasses egne behov. Noen nevner også at det ikke er nødvendig med for mye individuell støtte, da det er greit å få være helt selvstendig.

##### Eksempel på innspill fra respondentene:

“(…) det kan handle om at man får støtte og motivasjon fra kolleger, leder osv utover det som er "felles" (…)” (Respondent 2).

“Individuell støtte betyr for meg at jeg får hjelp til det jeg trenger når jeg trenger det. Det betyr også at jeg får feedback på oppgaver som løses, både hva som er bra og hva som kan gjøres annerledes, så jeg kan prestere enda bedre (…)” (Respondent 13).



## 4.5 Intellektuell stimulering

### 4.5.1 *Hvor viktig er det for deg å kunne være kreativ på arbeidsplassen?*

Flesteparten av våre respondenter synes det er viktig å kunne være kreativ på arbeidsplassen, spesielt ved å være åpen for nye innspill.

#### Eksempel på innspill fra respondentene:

“Litt rom for frihet tenker jeg er viktig, og spesielt at det er åpenhet for nytenkning. For min del er det ikke viktigst å kunne gjøre ting på egen måte, men jeg synes det skal være rom for å komme med innspill og tenke utenfor boksen” (Respondent 2).

“(…) Det å tenke nytt og annerledes og komme opp med gode idéer, basert på behov, tall, data og annet i en bedrift for å nå et mål er noe av det morsomste jeg gjør i en jobb” (Respondent 13).

“Jeg har ikke behov for å måtte være kreative, men vil ha muligheten” (Respondent 16).

### 4.5.2 *Hvor viktig er det for deg med personlig vekst og utvikling? Beskriv.*

Samtlige av respondentene sier dette er viktig å kunne jobbe i en organisasjon som legger til rette for personlig vekst og utvikling. Mangel på muligheter og vekst setter en demper på motivasjonen, og kan føre til bytte av arbeidsplass.

#### Eksempel på innspill fra respondentene:

“Jeg synes det er viktig at en organisasjon legger til rette for personlig vekst og utvikling fordi det skaper motivasjon for de ansatte. Føler at man får noe personlig igjen for arbeidet man legger ned” (Respondent 2).

“Uten personlig utvikling og mulighet til vekst hadde jeg byttet jobb innen kort tid!” (Respondent 12).

“Veldig viktig, hvis ikke blir man fort lei og rastløs. Føler man ikke at man vokser eller får noen form for utvikling burde man heller bytte jobb” (Respondent 14).

## 4.6 Young Professionals og arbeidslivet

### 4.6.1 *Hvordan ønsker du at balansen mellom jobb og fritid skal være?*

Våre respondenter ønsker et skille mellom jobb og fritid, hvor graden av skillet varierer i en liten grad. Respondentene nevner blant annet at de gjerne kan ha venner på jobben, og vil gjerne at sosiale ting skal arrangeres i regi av jobben.

#### Eksempel på innspill fra respondentene:

“Jeg ønsker et skille mellom jobb og fritid, men greit å ha venner på jobb” (Respondent 1).

“Jeg liker å blande det, kunne ha kolleger som er venner og motsatt. Liker også å ha muligheten til å jobbe hjemme om ønskelig” (Respondent 12).

“Jobb er jobb, men at kolleger blir venner er også ønskelig. Det skal være litt sosiale ting som blir arrangert av jobben slik at man får et bedre arbeidsmiljø” (Respondent 15).

### 4.6.2 *Er du villig til å akseptere en jobb som ikke er ideell men et bra startpunkt for din karriere?*

17 av 18 respondenter er villig til å akseptere en jobb som ikke er ideell. Våre respondenter forteller at dette kan få dem videre til en mer ønsket stilling, og være en fin vei å gå i karrieren. Det blir også sagt at det er å forvente at en ikke kan starte rett i drømmejobben.

#### Eksempel på innspill fra respondentene:

“Ja, det tror jeg. Vet ikke om man kan forvente å starte på det ideelle arbeidsstedet i sin første jobb. Og dessuten kan det jo være en fin vei å gå - da har man et mål å se frem mot” (Respondent 5).

“Ja, har allerede hatt en slik jobb som bringer meg fort videre til en mer ønskelig stilling” (Respondent 12).

“Ja, så absolutt - det vil gi meg mulighet til å få mer erfaring og bygge CV” (Respondent 16).

#### **4.6.3 Vil du finne en organisasjon som du kan tilbringe hele din karriere hos?**

##### ***Hvorfor/hvorfor ikke?***

Flertallet av våre respondenter sier nei til å bli værende hos en organisasjon hele karrieren. Dette blir begrunnet med at det kan føre til lavere jobbprestasjon, og utfordringene vil reduseres. Flere nevner og at det er sunt med et miljøskifte, og at det vil gi dem bredere erfaring.

##### Eksempel på innspill fra respondentene:

“(…) Tror det er sunt å bytte arbeidsplass, og det er fort lett å gro fast i samme organisasjon. Tenker det er sunt å prøve nye arbeidsoppgaver og utfordringer, og vil gi bredere erfaring og mer kunnskap, samt muligheter for utvikling dersom man jobber i forskjellige organisasjoner gjennom karrieren” (Respondent 2).

“Nei, ønsker å jobbe hos forskjellige organisasjoner for å søke nye utfordringer, miljøer og arbeidsoppgaver” (Respondent 6).

“Jeg har funnet det, men kommer nok til å flytte på meg. For det fører til større utforming og beitebytte, pluss mer lønn når man bytter firma” (Respondent 12).

#### **4.6.4 Hva skal til for at du bytter arbeidsgiver?**

Våre respondenter nevner flere faktorer som kan være grunnlag for å bytte arbeidsgiver. De faktorene som går igjen er; lønn, arbeidsmiljø, stilling, utfordringer og arbeidsvilkår.

##### Eksempel på innspill fra respondentene:

“Lønn, arbeidsoppgaver, videre karrieremuligheter” (Respondent 3).

“Bedre vilkår og god kultur i kommende organisasjon” (Respondent 10).

“Hvis man merker at man ikke trives, eller hvis man vet man ikke kommer til å kunne ha noe fremgang internt i virksomheten og man har de samme oppgavene uten nye utfordringer planlagt, så vil jeg vurdere å bytte. Men det kan også være av årsaker ifm videre karriere (…)” (Respondent 13).

## 5.0 Analyse

### 5.1 Innledning til analyse

Dette kapitlet er en presentasjon av vår fortolkning av empirien (ref. kapittel 4.0 Resultater) og dens meningsinnhold sett i sammenheng med teorien (ref. kapittel 2.0 Teori). Hensikten med kapitlet er å drøfte respondentenes svar om hva de mener er viktige aspekter ved en arbeidsplass. Der vi søker økt forståelse om hvilke forventninger Young Professionals sitter inne med vedrørende ledelse på arbeidsplassen.

Den overordnede inndelingen til kapitlet vil følge den helhetlige disposisjonen, som er forankret i forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene vil bli besvart enkeltvis i en delkonklusjon på slutten av hvert delkapittel, hvor delkonklusjonene vil bli sammenfattet i henhold til problemstillingen under konklusjonen (ref. kapittel 6.0 Konklusjon). Avslutningsvis drøfter vi spørsmålene om Young Professionals og arbeidslivet.

### 5.2 Idealisert innflytelse

Teoriens fremstilling av en leder med idealisert innflytelse er en som evner å sette egeninteresse til side for å bygge opp tillit og inspirere ansatte til å øke sin jobbprestasjon. Der en skal lede med stor karisma i den hensikt å motivere og skape oppslutning blant sine følgere (ref. delkapittel 2.6.1 Idealisert innflytelse). Vi vil i dette kapitlet besvare forskningsspørsmålet:

*Hvordan har lederstil betydning for jobbprestasjon til Young Professionals?*

#### **Young Professionals syn på rollemodeller**

Thompson (2019) utdyper at en leder må “walk the talk” for å gå frem som en rollemodell for sine ansatte, for å vise at ens handlinger samsvarer med verdiene som er satt på arbeidsplassen. Dette kan sees i sammenheng med respondent 10 sin uttalelse om at en optimal rollemodell “(...) handler i tråd med det han forventer av seg selv og andre. Sekundært faglig og relasjonell kompetanse”. Og videre hva respondent 2 sier; “Motivere og veilede arbeidstakerne til å jobbe, ville gi en ekstra innsats og yte sitt beste. Skape godt

arbeidsmiljø og være en trygghet for arbeidstakerne, i form av at man kan ta imot innspill og ikke kjøre sitt eget løp uten å være interessert i andres meninger.”

I all hovedsak ser vi at teorien og respondentene støtter hverandre i den grad at leder skal speile hva som blir sagt med ens handlinger, og gå frem som et godt eksempel. Slik vi tolker det vil det handle om leders evne til å være både praktisk og empatisk på samme tid. Der vi mener at det praktiske handler om hvordan leder viser hva som skal eller er forventet å gjøre, og bruker seg selv som en rollemodell. Den empatiske delen kan for eksempel være hvordan leder ønsker å motivere sine ansatte med sin idealiserte innflytelse.

Et annet moment som kommer frem i undersøkelsen er at Young Professionals forventer en erfaren rollemodell med faglig kompetanse. Slik som respondent 15 sier: “En senior som har vært i bransjen en stund. En som har mange tips og som har perspektiv på hvordan overgangen fra skole til arbeid er.” Av dette kan man anta at Young Professionals ønsker seg en eldre leder som har vært i bransjen over lengre tid. Vi tolker det slik at eldre ledere som er trygge på seg selv og sine avgjørelser, gir seg ut for å være naturlige rollemodeller for de yngre.

### **Lederens innflytelse på arbeidsplassen**

Når det kommer til lederens innflytelse på arbeidsplassen tar flere av våre respondenter opp leders ansvar til å motivere, veilede og engasjere. Hvilken betydning en leders innflytelse har ovenfor Young Professionals kommer frem i svaret til respondent 15: “Veldig viktig. Spesielt når man kommer ut av skolen. Arbeidslivet er VELDIG forskjellig fra hva man lærer på skolen og alle vil ha forskjellige opplevelser.” Slik å forstå mener respondenten at i overgangen fra skole til jobb vil en leder gjøre rett i å veilede den enkelte til å skape gode rutiner for å jobbe seg inn i de arbeidsoppgavene som er forventet å mestre.

Å motivere, veilede og engasjere kan sees i sammenheng med jobbprestasjonen til Young Professionals. Eksempelvis dersom leder ikke innfrir eller evner å motivere, vil det skape en nedgang i prestasjonen til den enkelte. Ut fra dette kan en tenke seg at Young Professionals syn på innflytelse handler om hvor mye leder involverer seg i deres arbeid. For å ta det videre har vi selv erfart at en fraværende leder som ikke involverer seg, har mindre innflytelse på arbeidsmiljøet og blir oppfattet som lite engasjert i ansattes arbeidsoppgaver. Vi tolker det

slik at unge som er nye i arbeidslivet vil kreve en større grad av tilstedeværelse og involvering fra leders sin side, for å veilede dem inn i arbeidsplassens sedvaner og rutiner.

### **Leder tar risiko**

Under det teoretiske rammeverket påpekes det at Young Professionals ønsker seg en leder som utfordrer systemet (ref. delkapittel 2.3.1 Young Professionals forventninger). Dette kan sees opp mot teorien om idealisert innflytelse der leder skal ta risiko, og gå frem som et ideal (Arsenault 2004). Ingen av våre respondenter sier noe direkte om risiko, men respondent 7 nevner at leder bør "(...) ta avstand for å vise tillit." Det at leder tar avstand kan vi se på som en form for risiko, da lederen ikke vil ha full kontroll over hva som blir gjort i organisasjonen til enhver tid.

Denne formen for risiko kan vi se på som en investering for de ansatte gjennom å "få frem mitt beste potensiale" (respondent 11), ved at de ansatte får muligheten til å jobbe selvstendig og vise sitt potensiale. Dette vil og bidra til utvikling og læring for de ansatte, som Young Professionals er opptatt av, samt at lederen vil kunne oppnå tillit som respondent 7 nevner.

### **Samspillet mellom egne og organisasjonens verdier**

Flertallet av respondentene sier at det er viktig å jobbe i en organisasjon som har noe av de samme verdiene som de står inne med selv. Respondent 3 sier følgende; "(...) Jobb definerer deg som person. Er man i en jobb som ikke er i tråd med sine verdier skaper det misnøye." Dette utsagnet støttes av respondent 2: "(...) Vil ikke klare å yte mitt beste for organisasjonen dersom jeg ikke er enig i dens verdier. Vil føles feil å jobbe for/med noe jeg ikke står for selv." Gjennom dette ser vi at leder må være tydelig for å jobbe mot en positiv påvirkning, og leder som rollemodell må ta stilling til hvordan verdiene til organisasjonen blir formidlet. Våre respondenter blir støttet av Academic Work (2019) sin rapport, YPAI, hvor de trekker frem hvor viktig CSR i organisasjoner er for Young Professionals.

Likevel finner vi respondenter som skiller seg ut fra flertallet; respondent 11: "Finnes ikke bedrifter med konservative verdier lenger, så har gitt opp" og respondent 16: "Verdiene er ikke så viktig. Jeg velger jobb utifra hva jeg syntes er gøy å jobbe med, og hvem som jobber der." Dette viser at det fortsatt er Young Professionals som ikke bryr seg i like stor grad om organisasjonens verdier, som også fremkommer i teorien til PriceWaterhouseCoopers (2011), hvor 88% vil velge en arbeidsplass som matcher deres egne verdier, og derav 22% gjør ikke

det. Disse som ikke har organisasjonens verdier i fokus, kan tenkes å heller vektlegge mer hva de får ut av jobben enn om jobben tar samfunnsansvar eller ikke, basert på respondent 16 sitt utsagn.

### **Refleksjon rundt idealisert innflytelse**

Totalt sett kan vi se fra våre respondenter at Young Professionals ønsker en leder som er tilstede ved å motivere og veilede, og dette henger godt sammen med teorien. Det kan derfor være avgjørende for en leder å eksempelvis ha gode on-boarding prosesser, for å skape en trygg overgang fra skole til arbeidslivet.

Det er også viktig at lederen tar avstand, og lar Young Professionals prøve og feile. Dette blir ikke tatt direkte opp i teorien, men blir vektlagt i vår undersøkelse og Arsenault (2004) sin studie. Dette kan være et punkt som er spesielt viktig for ledere å være klar over; skillet mellom å være tilstede for å motivere og få Young Professionals inn i arbeidsoppgavene, samtidig som at de må ta avstand for å kunne vise at de stoler på jobben Young Professionals gjør. I praksis vil det bety at leder gir frihet under ansvar.

Vi ser også viktigheten av at leder formidler og etterlever organisasjonens verdier. Både våre respondenter og annen forskning (PriceWaterHouse 2011; Academic Work 2019) viser at Young Professionals er opptatt av at organisasjonens verdier skal være i tråd med sine egne verdier. Dette viser at Young Professionals ikke bare blir påvirket av innflytelsen direkte fra lederen, men også at organisasjonen som helhet – gjennom verdiene – har en betydning for dem. I praksis vil det bety at leder må bygge et tillitsforhold mellom seg og sine ansatte for å trygge at deres arbeid er i beste interesse for verdiene som er satt. Dersom verdiene ikke er i tråd med den ansattes verdier er det en sjanse for at vedkommende velger en annen arbeidsplass.

Slik teorien om idealisert innflytelse er i dag, vil ikke dette møte alle forventningene Young Professionals har - da den er mangelfull. Det vil derfor kunne være avgjørende at dagens teori om idealisert innflytelse endres, samt at organisasjoner fremover tar et mer bevisst samfunnsansvar. Organisasjoner må være bevisst på sine verdier og handlinger - dersom de er interessert i å møte Young Professionals forventninger på dette området.

### Delkonklusjon:

En leder bør ifølge Young Professionals ha et godt skille mellom å være tilstede for å motivere, og ta avstand for å vise tillit. Lederen må også være klar over at det ikke bare er ens egen innflytelse som påvirker Young Professionals, men også organisasjonen gjennom organisasjonens verdier. Med det kan en si at leders bevissthet om sin egen atferd og handlinger vil ha en betydning for Young Professionals jobbprestasjon.

## **5.3 Inspirerende motivasjon**

Inspirerende motivasjon handler, som nevnt tidligere i oppgaven (ref. delkapittel 2.6.2 Inspirerende motivasjon) om at lederen skal motivere og inspirere de ansatte til å strekke seg litt ekstra for å nå felles mål. Dette betyr at de må gå utover egeninteresse, og det er ifølge Thompson (2019) ment at det skal fremkomme en indre motivasjon. Vi vil i dette kapitlet besvare forskningsspørsmålet:

*Hvor villige er Young Professionals til å gå utover egeninteresse for fellesskapets beste?*

### **Viljen til å gå utover egeninteresse**

Det er en del variasjon i våre respondenters meninger om hvor villige de er til å gå utover egeninteresse for fellesskapets beste. Det som går igjen fra flere respondenter på hva som skal til for å gjøre noe som ikke gagnar dem selv, var at det må gagnar andre. Et sitat her er respondent 6: "Hvis det er til hjelp for andre, er jeg villig til å gjøre noe som ikke gagnar meg selv". Dette kan tolkes som at det er andre medarbeidere eller kollegaer våre respondenter sikter til, og at det ikke er organisasjonen som en egen enhet. Dette med bakgrunn i at flere av respondentene legger vekt på at det skal være til *glede* for andre, eller at de selv får glede av å hjelpe andre; Respondent 1: "(...) til glede for andre og andre oppnår noe (...)", og respondent 4: "Få glede av å hjelpe andre." Det at våre respondenter benytter ordet *hjelp* i sammenheng med *andre* forsterker også vår tolkning av at de mener andre kollegaer, og ikke organisasjonen. Respondent 6 understreker dette: "Hvis det er til hjelp for andre, er jeg villig til å gjøre noe som ikke gagnar meg selv."

Dette kan tyde på at Young Professionals er mer opptatt av det relasjonelle, heller enn det organisatoriske - spesielt når det kommer til hva som gir dem motivasjon til å yte det lille



ekstra. Det er uansett verdt å påpeke at dersom Young Professionals er opptatt av å støtte andre *kollegaer*, vil dette kunne være med på å styrke *organisasjonen* i det lange løp. Et godt samarbeid mellom kollegaer kan vi tenke oss til at vil bidra til deling av kunnskap, samt skape et godt samarbeid - og på denne måten vil de sammen styrke organisasjonen.

Det er også interessant at flere av våre respondenter trekker frem at det er en form for lønn eller anerkjennelse som skal til for at de går utover sin egeninteresse. Dette er et av punktene som transformasjonsledelse ønsker å forhindre, med at motivasjonen for å strekke seg litt lengre skal komme av en indre driv, også kalt indre motivasjon (Thompson 2019).

### **Yte godt arbeid**

Da vi spurte respondentene om hva som motiverer for å yte godt arbeid, legger seks respondenter frem at en form for *tilbakemelding* som skal til. Dette stemmer godt med Hurst & Good (2009) sine funn i sin studie, hvor det fremkom at en god måte å gi Young Professionals tilbakemeldinger på, er ved å gi dem jevnlig bonuser og ulike typer goder for godt arbeid. Young Professionals ønsker at deres arbeid skal bli sett, og en tilbakemelding kan bli gitt i form av å få nye oppgaver, mer ansvar og lønn (Hurst & Good 2009).

Respondent 9 sitt svar støtter Hurst and Good, og representerer svarene gitt av flere:

“Belønning i form av lønn og tilbakemelding som viser at det gode arbeidet har blitt lagt merke til.” Igjen ser vi da at lønn er en viktig faktor for våre respondenter - da 8 av 18 respondenter har med lønn i sitt svar på spørsmålet.

### **Hvordan prestere bedre**

Vi ønsket også å undersøke hvordan Young Professionals presterer bedre, da vi mener at en god prestasjon vil gagne organisasjon som helhet. Vi stilte derfor spørsmålet: Hva skal til for at du presterer bedre?

Det kommer frem i resultatdel 4.3.3, at Young Professionals har delte meninger om hvilke elementer som må til for å prestere bedre. Resultatene viser at en del av respondentene ønsker *utvikling* og et *godt arbeidsmiljø* for å prestere bedre. Dette stemmer godt overens med Arsenault (2004) sine studier, hvor det kommer frem at Young Professionals blant annet verdsetter samarbeid, og ønsker en lederstil som gir rom for prøving og feiling. Dette støttes eksempelvis av respondent 2: “Godt arbeidsmiljø, motiverende kollegaer og ledere,

tilgang til ressurser, rom for å prøve og feile”, og respondent 7: “(...) et godt arbeidsmiljø og nye utfordringer er aldri feil.”

Ser vi på resultatene til en annen del av respondentene trekker de frem faktoren lønn som et behov for å kunne prestere. Respondent 18 svarer følgende: “Med tanke på hvor mye tid som kan legges i arbeid, er det lønn som får meg til å prestere bedre. Jo høyere lønn eller bonus, jo mer legger jeg i arbeidet.” Her viser respondenten til at *belønning* i form av lønn er en faktor som øker prestasjon, og dette støttes av respondent 16: “Får jeg god lønn vil jeg selvfølgelig prestere bedre, da får jeg mer igjen for arbeidet.”

En annen faktor dukker opp hos respondent 17: “Hvis jeg vet at det jeg gjør blir sett, vil jeg naturligvis prestere bedre. Det er lettere å legge hardt arbeid i noe hvis jeg vet at det vil føre til anerkjennelse.” Her kommer det frem at det å bli *sett*, spiller en stor rolle for noen av respondentene, og respondent 9 sier seg enig: “(...) at andre ser meg (leder og andre ansatte). Det at andre ser mine prestasjoner (spesielt leder) fasiliterer min arbeidsinnsats.”

Disse resultatene viser til at respondentene legger frem at de har et behov for *utvikling, godt arbeidsmiljø, lønn og anerkjennelse* for å bedre sin prestasjon. Dette er resultater som ikke stemmer med transformasjonsledelse, men vi kan se likheter med studien til Hurst & Good (2009): *Young Professionals føler seg ønsket og viktige ved å få goder for godt arbeid.*

## **Refleksjon rundt inspirerende motivasjon**

Totalt sett kan vi se at våre funn skiller seg en god del fra teorien om inspirerende motivasjon. Fra teorien fremkommer det at en leder skal motivere til en indre motivasjon, for å yte godt arbeid for fellesskapets beste.

Fra vår studie kan vi se at det er fire faktorer: utvikling, samarbeid, lønn og anerkjennelse. Vi kan se likheter mellom våre respondenters svar og Academic Work (2019) sin rapport. I rapporten fant de følgende faktorene som skal til for å yte det lille ekstra: utvikling i form av nye arbeidsoppgaver, ansvar eller ny rolle, mestringsfølelse, mulighet for bonus/høyere lønn, og bekreftelse/tilbakemelding fra sjef og kollegaer. Disse faktorene trenger Young Professionals for å gå utover egeninteresse, yte godt arbeid og prestere bedre. Blant disse fire faktorene, så er det lønn som blir trukket frem i flere sammenhenger. Dette kan fortelle oss at

det er lønn som *må* være sterkt tilstede for at Young Professionals skal ville strekke seg litt lengre, samt å kunne gjøre et godt arbeid. Slik vi tolker det, så er det ikke grunnlønn det er snakk om, men belønning utover lønnen, eller en spesielt god lønn.

Det er derfor interessant å se på om ekstra belønning har gått fra å være “et gode”, til å bli en hygienefaktor for Young Professionals. Gjennom denne analysen tolker vi det slik at ekstra belønning nærmest er forventet av Young Professionals, og dersom de ikke får anerkjennelse gjennom belønning, kan dette føre til utilfredshet - som igjen kan føre til bytte av arbeidsplass. Dette har en betydning for hvordan dagens teori om inspirerende motivasjon er utformet. Dersom dagens teori blir praktisert på Young Professionals så vil det, sett vår studie i betraktning, ikke være tilstrekkelig for å møte Young Professionals behov for motivasjon.

#### Delkonklusjon:

Young Professionals er nokså villige til å gå utover egeninteresse, dersom det gagnar deres kollegaer, og/eller dersom de selv får kudos for den ekstra innsatsen - eksempelvis i form av anerkjennelse og lønn. For å yte godt arbeid og prestere bedre, er det spesielt fire faktorer som påvirker Young Professionals: utvikling, samarbeid, anerkjennelse og lønn.

## 5.4 Individuell støtte

Individuell støtte handler om hvordan ledere anerkjenner de ulike individers behov for oppmerksomhet, gjennom å lytte og vise empati (ref. delkapittel 2.6.3 Individuell støtte). Thompson (2019) forklarer at ledere skal være oppmerksomme på individuelle behov, med den hensikt å identifisere hva den enkelte ansatt behøver for å oppleve personlig vekst. Vi vil i dette kapittelet besvare forskningsspørsmålet:

*Hvilke forventninger stiller Young Professionals til individuell støtte?*

### **Young Professionals forventninger til en leder**

Som det fremgår i resultatdel 4.4.1, har mange av respondentene de samme forventningene til en leder, og respondent 2 svarer: “Jeg forventer at en leder skal organisere arbeid, motivere, veilede, ta ansvar, høre på sine ansatte, ha respekt for sine ansatte, ta beslutninger og sørge for at det er et godt arbeidsmiljø (...).” Dette svaret sammenfatter hva flesteparten av

respondentene kom frem til, og det er en leder som støtter opp for sine ansatte og strukturerer for et godt arbeidsmiljø. Respondent 13 tar også opp dette med individuell støtte: “Jeg forventer at min leder (...) skal være tilgjengelig dersom jeg trenger hjelp. Jeg forventer at min leder skal gi tilbakemelding på mitt individuelle arbeid, positivt og negativt, og ha tillit til meg og gi meg nye utfordringer.” Det viser seg at respondentene er enige i hva som forventes av en leder, og resultatene samsvarer med teorien om transformasjonsledelse. Respondentene ønsker en leder som sørger for godt arbeidsmiljø, støtter de ansatte og ser deres individuelle behov, slik Thompson (2019) forklarer individuell støtte.

### **Frihet til å løse oppgaver**

Som Arsenault (2004) presenterer i teorien, ønsker Young Professionals en lederstil som gir frihet under ansvar. Når vi spurte respondentene om hvor stor frihet de ønsket å ha for å løse oppgaver selvstendig (ref. resultatdel 4.4.2), kommer det frem at respondentene svarer ulikt på hvor stor frihet de ønsker å ha for å løse en oppgave selvstendig; hvor flestparten har svart at de ønsker *stor frihet*. Respondent 2 utdyper at selv om man har frihet, må man også ha noen rammer. Respondenten presiserer videre at en leder må vise tillit til sine ansatte: “(...) Viser at leder har tillit til deg og arbeidet du gjør.” Respondent 15 støtter opp under dette: “Stor frihet. Å føle at min leder stoler på meg er viktig.” Med dette som utgangspunkt kan vi se at respondent 2 og 15 sine kommentarer samsvarer med Arsenaults (2004) teori når det kommer til Young Professionals frihet i arbeidshverdagen. Slik å oppfatte kan det å få *frihet under ansvar* være en erklæring på tillit fra leder sin side, hvor en stoler på at de ansatte håndterer sitt arbeid som forventet.

### **Hva Young Professionals legger i individuell støtte**

Samtlige av respondentene vektlegger elementene *samarbeid/hjelp* og *tilbakemelding* når det kommer til hva de legger i individuell støtte. Respondentene trekker frem at en leder praktiserer individuell støtte ved å tilpasse seg etter den enkeltes behov. Respondent 2 legger følgende i begrepet: “(...) det kan handle om at man får støtte og motivasjon fra kolleger, leder osv utover det som er "felles" (...).” Her viser respondenten til at individuell støtte handler om å strekke seg det lille ekstra for å hjelpe/støtte den det gjelder. Dette understøttes av respondent 13: “Individuell støtte betyr for meg at jeg får hjelp til det jeg trenger når jeg trenger det. Det betyr også at jeg får feedback på oppgaver som løses, både hva som er bra og hva som kan gjøres annerledes, så jeg kan prestere enda bedre (...).”

### **Refleksjon rundt individuell støtte**

Vi kommer frem til tre faktorer Young Professionals vektlegger ved individuell støtte: At leder legger opp til *et godt arbeidsmiljø, støtter de ansatte og ser de individuelle behov*.

Vi kan se ut fra våre respondenter at Young Professionals er opptatt av samarbeid med kollegaer. Det at Young Professionals finner individuell støtte gjennom samarbeid, hvor de kan få og gi støtte, samt tilbakemeldinger mellom kollegaer, slik respondent 2 nevner. Dette kan ha sammenheng med det skolesystemet de er vokst opp - der det er lagt opp til gruppearbeid og hyppige tilbakemeldinger, gjennom prøver, karakterer og liknende. Teorien tar lite for seg at individuell støtte kan skje gjennom samarbeid mellom kollegaer, og det vil derfor være viktig for ledere å være bevisst på denne måten individuell støtte kan gis til Young Professionals. Leder kan for eksempel oppfordre til kollegialt samarbeid eller etablere mentorordning for de som trenger støtte i arbeidshverdagen.

Young Professionals er også opptatt av å få jevnlig tilbakemeldinger. Dette kan treffe godt med det teorien sier om at en leder skal være en coach og rådgiver. Hvorfor Young Professionals er opptatt av å få tilbakemeldinger kan komme av at de er vokst opp med sosiale medier, hvor de er mer sosialt aktive enn eldre generasjoner (Smola & Sutton 2002). Vi kan dra den sammenligningen av at de gjennom sosiale medier til enhver tid har mulighet til å kunne få tilbakemeldinger, og vil derfor ta med seg dette inn i arbeidslivet.

I tillegg ønsker Young Professionals stor frihet når det kommer til å løse oppgaver på sin egen måte. Vi tolker det slik at leder må legge opp til en arbeidshverdag hvor Young Professionals får frihet under ansvar for å vise sin evne til å håndtere arbeidsoppgavene som er tildelt av leder.

#### Delkonklusjon:

Ved individuell støtte kan vi se at teorien og våre respondenter stemmer delvis overens. Det stemmer ved at lederen skal være en coach og rådgiver, da Young Professionals ønsker jevnlig tilbakemeldinger. Teorien dekker derimot ikke behovet Young Professionals har til å kunne ha samarbeid med kollegaer, som en del av den individuelle støtten.

## 5.5 Intellektuell stimulering

Intellektuell stimulering handler om, som nevnt tidligere i oppgaven (ref. delkapittel 2.6.4 Intellektuell stimulering), hvordan ledere skal legge opp til kreativitet ved at arbeidsoppgaver kan løses på nye måter ved nytenkning og innovative løsninger som bedrer arbeidseffektiviteten. Slike tilretteleggelser gjøres med den hensikt å stimulere de ansatte til å gjøre en ekstra innsats, med økt følelse av autonomi og meningsdannelse rundt arbeidet (Thompson 2019). Vi vil i dette kapittelet besvare forskningsspørsmålet:

Hvor viktig er det at Young Professionals føler intellektuell stimulering?

### Kreativitet på arbeidsplassen

Det fremgår i resultatdel 4.5.1 at Young Professionals vektlegger viktigheten av å kunne være kreativ på arbeidsplassen ulikt. Av resultatene kommer det frem at flestparten av respondentene har svart at det er *viktig* eller *veldig viktig* å kunne utfolde seg kreativt. Respondent 2 kommenterer at: "Litt rom for frihet tenker jeg er viktig, og spesielt at det er åpenhet for nytenkning (...)." Denne kommentaren stemmer godt overens med teorien om transformasjonsledelse, da den har som hensikt å legge opp til kreativitet, innovasjon og nytenkning (Thompson 2019).

Videre fortsetter respondent 2: "(...) For min del er det ikke viktigst å kunne gjøre ting på egen måte, men jeg synes det skal være rom for å komme med innspill og tenke utenfor boksen". Her kommer det frem at respondenten ikke har et behov for full autonomi, men ønsker å ha *muligheten*. Dette støttes av flere, eksempelvis respondent 16: "Jeg har ikke behov for å måtte være kreativ, men vil ha muligheten".

### Personlig vekst og utvikling

Intellektuell stimulering legger opp til å bringe frem taus kunnskap og nytenkning. Ved utvikling kan taus kunnskap få muligheten til å blomstre, og vi så det derfor relevant å stille spørsmål om viktigheten av personlig vekst og utvikling.

Personlig vekst og utvikling er viktig for alle våre respondenter, hvor det varierer fra *litt viktig* til *veldig viktig*. Slik det blir svart av respondent 9: "(...) Jeg ønsker å kunne tilegne meg kunnskap/ferdigheter og bli flinkere og smartere." Vi tolker dette som at det handler om

å få brukt sitt potensialet og bli utfordret gjennom for eksempel nye arbeidsoppgaver. Hvis det er mangel på egenutvikling nevner noen av respondentene at det kan føre til bytte av jobb. Dette kommer frem i svaret til respondent 12: “Uten personlig utvikling og mulighet til vekst hadde jeg byttet jobb innen kort tid!”

### **Refleksjon rundt intellektuell stimulering**

Teorien om intellektuell stimulering er veldig klar på at det handler om at lederen skal legge opp til kreativitet og nytenkning. Ut fra våre respondenter kan vi se at kreativitet er nok så viktig for dem, i den grad at de har *mulighet* til å være kreativ på arbeidsplassen. Dette kan tolkes som at Young Professionals ikke er like opptatt av å gjøre alt på sin egen måte, slik som teorien i noen grad legger opp til. Slik vi tolker det vil altså ikke Young Professionals tilfredsstillte det teorien om intellektuell stimulering legger opp til, da de har lavere forventninger og ønsker rundt kreativitet. Det vil derfor bli et spørsmål om kreativitet er et punkt som ikke er så viktig for Young Professionals for å kunne føle autonomi og økt meningsdannelse.

Personlig vekst og utvikling er derimot viktig for alle våre respondenter. Dette er et så viktig moment for Young Professionals, at dersom vekst og utvikling ikke finner sted, vil de bytte arbeidsplass. Man kan argumentere med at utvikling og personlig vekst kan skje gjennom å legge opp til nytenkning, og på den måten så vil teorien om intellektuell stimulering treffe godt med Young Professionals på dette punktet.

På en annen side nevner våre respondenter at det er personlig vekst og utvikling i form av nye arbeidsoppgaver og ny kunnskap, de ønsker seg. Dette kan vi se ha sammenheng med annen forskning om at Young Professionals ønsker rask forfremmelse (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010); en forfremmelse kan tolkes både som at man får en ny tittel eller stilling, men også at man får utvidet arbeidsoppgaver eller mer ansvar.

### Delkonklusjon:

Det er ikke viktig for Young Professionals å føle intellektuell stimulering på den måten som teorien legger opp til i dag. Det er derimot viktig for Young Professionals å ha *muligheten* til å kunne være kreativ, men viktigst av alt er det at de får personlig vekst og utvikling, spesielt gjennom nye arbeidsoppgaver og ny kunnskap.

## 5.6 Young Professionals og arbeidslivet

For å skape en større forståelse av forventningene Young Professionals har til ledelse og en arbeidsplass, vil vi se nærmere på deres svar knyttet til spørsmålene om; jobb og fritid, kollegaer som venner, hele karrieren hos en arbeidsgiver og hva som skal til for å bytte arbeidsgiver.

### Balansen mellom jobb og fritid

Young Professionals jobber for å leve, og lever ikke for å jobbe. Dette kommer frem i Ng, Schweitzer & Lyon (2010) sine studier, hvor de ser på Young Professionals balanse i hverdagen.

Young Professionals ønsker å skille jobb og fritid, i den grad at de vil legge arbeidsoppgavene igjen på jobb, og nyte fritiden når den er. I resultatdel 4.6.1, ser vi at alle respondentene ønsker et skille mellom jobb og fritid. Dette kan forklares av Yang & Guy (2006) sin studie hvor det antas at Young Professionals har dette synet på jobb og fritid, da de har vokst opp med foreldre som har jobbet hardt og ofret mye av sin fritid - og ønsker ikke selv å gjøre det. Våre respondenter uttrykker følgende; Respondent 15: "Jobb er jobb (...)", respondent 1: "Jeg ønsker et skille mellom jobb og fritid (...)", og respondent 12: "(...) Liker også å ha muligheten til å jobbe hjemme om ønskelig."

Dette er en endring fra eldre generasjoner, som ledere bør være spesielt oppmerksomme på. Leder bør ikke forvente at Young Professionals jobber etter endt arbeidstid, og leder bør bidra til å legge til rette for at arbeidsoppgaver blir utført i arbeidstiden, og at Young Professionals skal ha fri når det er fritid.

### Kollegaer som venner

Noen av våre respondenter sier de vil ha et klart skille og ikke blande kollegaer og venner, mens andre synes det er greit å ha kollegaer som gode venner. Respondent 4 sier: "Man kan fint være venner med kollegaer, men vil man ha ting privat skal det være mulighet for det." Dette understøttes av flere respondenter, deriblant; respondent 15: "(...) at kolleger blir venner er også ønskelig. Det skal være litt sosiale ting som blir arrangert av jobben slik at man får et bedre arbeidsmiljø", og respondent 12: "Jeg liker å blande det, kunne ha kolleger som er venner og motsatt (...)". Dette kan tolkes som at venner på jobben er ønskelig for å



bedre arbeidsmiljøet. Våre resultater samsvarer med teorien som presenteres av Corporate Leadership Council i Ng, Schweitzer & Lyons sin studie (2010); Young Professionals ønsker å skape vennskap med kollegaer.

For å imøtekomme Young Professionals ønske om å knytte vennskap sine kollegaer, kan leder legge opp til sosial interaksjon mellom de ansatte, både faglig og personlig/fritid orientert. Det kan for eksempelvis være gjennom felles lunsj, sosiale sammenkomster utenfor arbeidstiden- så vel som i arbeidstiden, og fadderprogram for nyansatte.

### **Startpunktet for karrieren**

Når det kommer til å akseptere en jobb som ikke er ideell, men som er et bra startpunkt for egen karriere, vil rundt 70% av Young Professionals godta (Ng, Schweitzer & Lyons 2010). Slik det fremgår i våre resultater (ref. resultatdel 4.6.2) er det hele 94%, 17 av 18 respondenter, som hadde akseptert en jobb som ikke er ideell, men et godt startpunkt. Vi ser at det er stor enighet hos respondentene. Respondent 2 svarer: “(...) Tenker at man sjeldent kan gå rett i den jobben man har sett for seg, og man må regne med å måtte jobbe seg oppover.” Respondent 5 støtter utsagnet: “(...) Vet ikke om man kan forvente å starte på det ideelle arbeidsstedet i sin første jobb. Og dessuten kan det jo være en fin vei å gå - da har man et mål å se frem mot.” Respondenten viser til at en slik jobb kan være noe positivt, ved at man vil oppnå en utvikling i veien mot målet. Vi tolker det på den måten at Young Professionals ikke har en forventning om å få drømmejobben i starten av sin karriere.

### **Hele karrieren hos en organisasjon**

I Ng, Schweitzer & Lyon (2010) sine studier ønsket 50% av respondentene å tilbringe hele sin karriere hos en organisasjon. Blant våre respondentene er det delte meninger rundt dette, men det er et klart flertall som sier nei. I vår undersøkelse kommer det frem at det kun er 3 av 18 som vil tilbringe hele sin karriere hos samme arbeidsgiver. Forskjellen mellom vår undersøkelse og Ng, Schweitzer & Lyon (2010) kan komme av at deres studie er gjort for 10 år siden.

Respondent 2 forklarer: “(...) Tror det er sunt å bytte arbeidsplass, og det er fort lett å gro fast i samme organisasjon. Tenker det er sunt å prøve nye arbeidsoppgaver og utfordringer, og vil gi bredere erfaring og mer kunnskap, samt muligheter for utvikling dersom man jobber i forskjellige organisasjoner gjennom karrieren.” Respondenten stiller seg positivt til det å

skifte arbeidsplass ved at man som ansatt får en utvikling og bredere erfaring. En av respondentene forteller at de allerede har funnet en organisasjon de kan være hos, men ser fordeler ved å skifte: “Jeg har funnet det, men kommer nok til å flytte på meg. For det fører til større utforming og beitebytte, pluss mer lønn når man bytter firma” (Respondent 12). At respondenten nevner at mer lønn er en faktor for “beitebytte” er interessant, og det stemmer godt med både teoriene om at de jobber for å leve og forventer en lønnsøkning (Ng, Schweitzer & Lyons 2010).

### **Bytte av arbeidsgiver**

Hensikten bak spørsmålet; *Hva skal til for at du bytter arbeidsgiver?* er å knytte det opp mot tillit og lojalitet til arbeidsplassen, da vi ser en endring i dette mellom generasjoner.

Spørsmålet stilles også for å støtte opp under problemstillingen, ved at vi setter spørsmål ved hva en leder må bidra med for at Young Professionals skal bli på arbeidsplassen. Ifølge Ng, Schweitzer & Lyons (2010) har Young Professionals forventinger om forfremmelse og lønnsøkning, og finner ikke disse faktorene sted vil det være stor sjanse for at arbeidsgiveren blir byttet ut. Dette står i kontrast med eldre generasjoner, hvor de har som mål å finne en arbeidsplass de kunne være på over lengre tid (Smula & Sutton 2002).

I våre funn presenterer respondentene flere ulike faktorer som bidrar til skifte i arbeid, de legger frem følgende faktorer: *Arbeidsoppgaver, karrieremuligheter, arbeidsmiljø, lønn og nye utfordringer*. Respondentenes uttalelser samsvarer med hva de har svart i tidligere spørsmål, og vi ser at flere av de nevnte faktorene er hva de har sagt de behøver og ønsker i ulike arbeidskontekster. Trivsel er også en faktor som blir tydelig blant svarene; “Hvis man merker at man ikke trives (...) så vil jeg vurdere å bytte” (respondent 13). Er trivselen lav, fører det mest sannsynlig et skift. Noen av respondentene trekker frem scenarioer hvor de allerede trives på arbeidsplassen, og konkluderer med at det da må være lønn som bidrar til bytte: “Hvis jeg triver der så blir det nok lønn som skal få meg til å bytte arbeidsgiver” (respondent 4).

## 6.0 Konklusjon

I denne studien har vi sett på hvordan transformasjonsledelse møter Young Professionals forventninger til ledelse. Dette har gitt oss et innblikk i sammenhengen mellom teorien og empirien denne studien har tatt utgangspunkt i. På denne måten har vi skaffet et grunnlag for å besvare vår problemstilling:

*“Hvordan møter transformasjonsledelse Young Professionals forventninger til ledelse?”*

Gjennom hele studien har vi delt opp de fire i'ene: *idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell støtte og intellektuell stimulering*. Gjennom analysen og delkonklusjonene ser vi at empirien stemmer delvis med teorien.

Ved *idealisert innflytelse* kommer det frem at Young Professionals er opptatt av å ha en rollemodell som kan gi innflytelse gjennom å motivere, veilede og engasjere. Men det som teorien ikke tar med er at Young Professionals er spesielt opptatt av at organisasjonens verdier skal være i tråd med deres egne verdier, og at dette har en stor betydning for deres jobbprestasjon.

Videre ser vi at teorien om *inspirerende motivasjon* strider noe mot hva Young Professionals blir motivert av. De er spesielt opptatt av at deres ekstra innsats for å gå utover egen interesse skal bli belønnet i form av ekstra lønn eller bonus, eller at det skal gagne noen av deres kollegaer - ikke organisasjonen direkte. De er altså ikke villige til å gå utover egeninteresse for *felleskapets beste*.

Young Professionals har også klare forventninger til sin leder, og at *individuell støtte* er viktig for dem. De er ikke like tradisjonelle i hvordan individuell støtte kan bli praktisert, ved at de gjerne kan få støtte og tilbakemeldinger gjennom samarbeid med kollegaer. Det er derimot viktig, som teorien trekker frem, at lederen skal se den enkeltes behov, og legge til rette for at disse behovene blir tilfredsstillt.

Viktigheten av å føle *intellektuell stimulering* for Young Professionals er høy, men ikke gjennom kreativitet slik teorien sier. Young Professionals vil ha *muligheten* til å være kreativ,

men deres intellektuelle stimulering får sitt store utspring gjennom å kunne oppnå personlig vekst og utvikling, gjennom nye arbeidsoppgaver og ny kunnskap.

Når vi ser disse fire faktorene i sammenheng, kan vi se at teorien om transformasjonsledelse ikke innfrir alle forventningene Young Professionals har til ledelse og sin arbeidsplass. Vi vil nå se på noen av de funnene vi finner mest interessante - både de som skiller seg fra teorien om transformasjonsledelse, og de funnene som viser likhet.

### **Frihet**

Young Professionals har et nytt syn på frihet i arbeidslivet. Under individuell støtte kommer det frem fra vår empiri at Young Professionals ønsker frihet til å kunne løse oppgaver *selvstendig*, men i intellektuell stimulering kommer det frem at de *ikke* har et så stort behov for frihet til å løse arbeidsoppgaver *på sin egen måte*. Dersom en leder praktiserer teorien slik som den står i intellektuell stimulering, vil ikke dette stemme overens med Young Professionals forventninger - men det vil stemme med teorien om individuell støtte, og frihet under ansvar, vil ifølge våre respondenter, bygge opp tilliten mellom Young Professional og leder.

### **Motivasjon og prestasjon**

Young Professionals motivasjon og prestasjon kommer ikke bare gjennom å ha et ideal å strekke seg etter, men også av ytre faktorer. Teorien om idealisert innflytelse stemmer godt overens med Young Professionals forventninger med at de vil ha en leder som går frem som et ideal. Vi ser også at organisasjonens verdier kan ha en avgjørende innflytelse på Young Professionals prestasjoner og motivasjon - noe teorien ikke tar med. Teorien om inspirerende motivasjon viser også til at Young Professionals ikke er så opptatt av å ha "hands-on" motivasjon fra sin leder slik teorien legger opp til. Young Professionals foretrekker heller at den ekstra motivasjonen kommer fra ytre faktorer som lønn og belønning.

Når det kommer til Young Professionals motivasjon for å strekke seg utover sin egen interesse, kan vi se likheter mellom våre respondenters svar under inspirerende motivasjon og individuell støtte. Ut fra våre funn er Young Professionals villige til å strekke seg litt ekstra hvis det er for egen vinning eller for å hjelpe andre kollegaer, men ikke å strekke seg litt ekstra kun for organisasjonen. Dette samsvarer ikke med transformasjonsledelse, som ønsker at alle skal jobbe mot et felles mål.

### **Ikke organisasjonen i sentrum**

Transformasjonsledelse handler om å gjøre sine ansatte bevisst om hensikten og visjonen det arbeides mot, for å skape en begeistring og interesse for felles mål. Det kommer tydelig frem fra våre respondenter at organisasjonen ikke står i sentrum, men at fokuset ligger på egen vinning.

Hvis Young Professionals ikke føler en begeistring rundt jobben, trekker de frem følgende faktorer som kan være grunnlag til å skifte arbeidsplass/arbeidsgiver: *Arbeidsoppgaver, karrieremuligheter, arbeidsmiljø, lønn og nye utfordringer*. Dersom vi ser nøye på disse faktorene, så vil vi se at dette er ting som går på det personlige, bortsett fra arbeidsmiljø. Dette viser at Young Professionals er spesielt opptatte av å vokse i jobben sin og tjene mest mulig, og at det derfor ikke er organisasjonen i seg selv de er der for - *de er der for egen vinning*.

Dersom den personlige tilførselen av utvikling eller goder ikke fylles, så vil ikke Young Professionals tvile lenge om å bytte arbeidsplass. Det fremkommer også at de ikke ønsker å tilbringe hele sin karriere i en organisasjon. Blant annet ser vi at de er villige til å godta en jobb som ikke er drømmejobben, da det kan være et godt steg i karrieren - igjen ser vi at de ikke er der for organisasjonen, men for hva de selv får ut av å være der.

Vi kan med dette se at Young Professionals meg-orienterte holdninger står i veien for det transformasjonsledelse sier om å jobbe mot et felles mål. Dette spesielt med tanke på at de først og fremst tenker på egen vinning, og bidrar til fellesskapets beste kun hvis det gagnar dem.

### **Young Professionals paradokser**

Vi finner noen paradokser hos Young Professionals, som kan gjøre det krevende å møte forventningene deres. Det kommer frem ved idealisert innflytelse at Young Professionals har et stort behov for at organisasjonens verdier passer med deres egne, og ved inspirerende motivasjon er de ikke villige til å gå utover egeninteresse for organisasjonen sin del. Dette viser at de selv ønsker å få tilfredsstilt sine behov ved at arbeidsplassen har de "riktige" verdiene, men at de ikke er villige til å oppfylle organisasjonens ønske om at ansatte skal tilpasse seg direkte til organisasjonens mål.

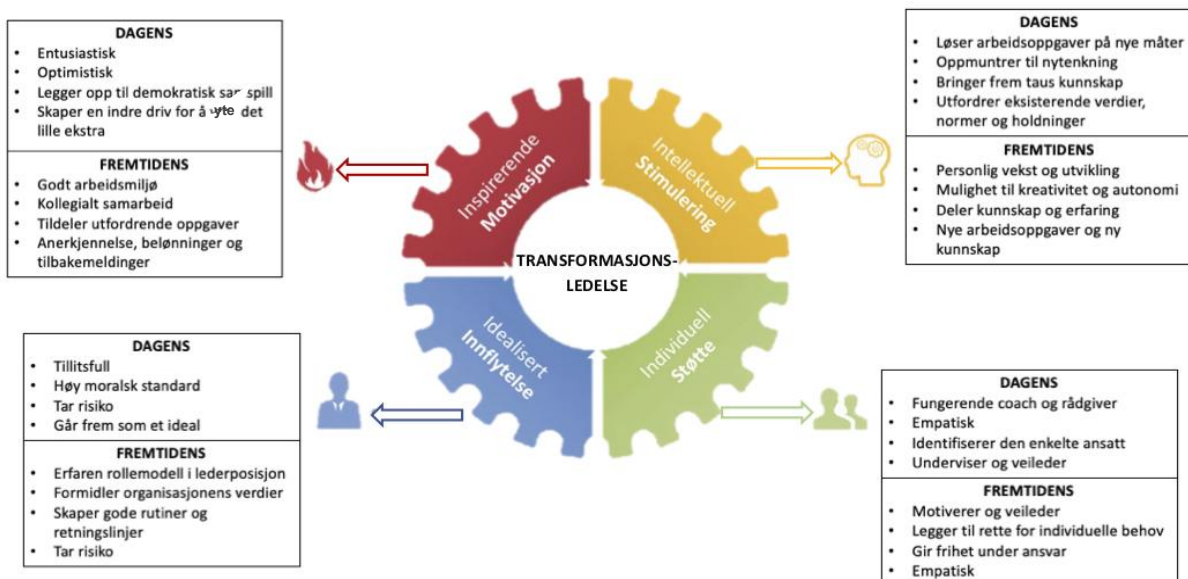
Vi finner også et paradoks ved at Young Professionals ønsker et skille mellom jobb og fritid, ved at de eksempelvis ikke er interessert i å ta med seg arbeidsoppgaver utover arbeidstiden. Samtidig er de åpne for å ha kollegaer som venner. Dette kan gjøre at skillet mellom jobb og fritid kan bli uklart, da balansen kan skli ut og vennskap påvirker det profesjonelle forholdet på arbeidsplassen.

Disse paradoksene kan indikere at Young Professionals er en krevende målgruppe å lede.

### Fremtidig transformasjonsledelse

Vi vil konkludere med at transformasjonsledelse er ikke allsidig, da vi ser at teorien er mangelfull og ikke står til alle forventningene Young Professionals har. Tatt våre funn i betraktning, kan en leder kun delvis møte Young Professionals forventninger dersom lederen utøver transformasjonsledelse - slik teorien er utformet i dag. Det viser seg at Young Professionals jobber for å leve, heller enn å leve for å jobbe.

For å illustrere fremtidens transformasjonsledelse vil vi se på hovedmomentene fra dagens transformasjonsledelse, og anbefale en revidert utgave med nye momenter, som kan være verdifullt da utvikling av teorien om transformasjonsledelse har stått stille siden 1980-tallet. Vi mener det vil være nødvendig å ha med disse nye momentene, for at transformasjonsledelse kan være en appellerende ledelsesform for Young Professionals og møte deres forventninger.



Modellen er inspirert av Robert Van Waasdijk (2019)

## 7.0 Styrker og svakheter ved egen forskning

### Innledning

Underveis i vårt arbeid har vi samlet noen inntrykk om egen utførelse og oppgavens utforming, som vil bli drøftet videre i dette kapittelet. Dette ansees som helt nødvendig for å gi en kritisk vurdering av oppnådde resultater. Fokuset ligger på styrker og svakheter med hvordan denne undersøkelsen har blitt gjennomført og behandlet, og valgene som er blitt tatt. Kapittelet er blitt delt opp slik at vi kort orienterer om hvilke deler som Covid-19 har påvirket, og videre styrker og svakheter til oppgavens: tidsbruk, metode, vårt kvalitative spørreskjema, teori og oppgavens funn.

### Covid-19 sin innvirkning på oppgaven

Innledningsvis i delkapittel 1.1.1 Påvirkning fra omgivelsene, ble det gjort rede for påvirkning fra pandemien. Dette har vi gjennom hele oppgaven drøftet der det har vært nødvendig. I all hovedsak påvirket Covid-19 innhenting av teori, men til tross for dette ser vi på det som en styrke fremfor en svakhet da det fikk oss til å lete etter litteratur på steder vi mest sannsynlig ikke hadde måttet lete dersom pandemien ikke hadde kommet. I tillegg har det vært en svakhet at Covid-19 påvirket metode; derav populasjon, utvalg og utvalgsstrategi, rekruttering og datainnsamling. Vår validitet har også blitt svekket, fordi pandemien begrenset våre muligheter for å diskutere vår undersøkelse med eksterne.

### Oppgavens tidsbruk

En styrke vi gjerne vil trekke frem, er at oppgavens omfang er godt tilpasset den tidsbruken som er tildelt. Fremdriftsplanene i de innleverte prosjektskissene har vært til stor hjelp for hvordan vi skulle legge opp arbeidsprosessen, og foregående diskusjoner om arbeidet har lagt godt nok grunnlag til å vite hvordan vi kunne omstille oss ved behov.

### Metode

Kvalitativ metode er noe vi har blitt kjent med gjennom emnet Metode II: Markedsanalyse - kvalitative metoder våren 2020. Der vi ser styrken med kvalitativ metode og hvordan den legger opp for friere metodebruk ved innhenting av data og datamateriale. På en annen side kan kvalitativ metode føre med seg noen ulemper; som tidkrevende arbeid og økning i oppgavens omfang. Likevel ser vi det som en styrke i vår oppgave at vi har klart å holde oss til de avgrensningene vi satte for oppgaven, både når det kommer til avgrensning til

problemstillingen (ref. delkapittel 1.3 Avgrensninger), så vel som avgrensningene i data og datainnsamling (ref. delkapittel 3.4 Data og datainnsamling).

### **Kvalitativt spørreskjema**

En svakhet med vårt spørreskjema er at spørsmålene ikke ble testet på forhånd av en testperson. Vi så effekten av dette i svarene som kom inn, der noen av respondentene svarte med usikkerhet om deres svar var i tråd med det vi spurte om. Når det er sagt vil slike spørreundersøkelser innebære en viss risiko for misforståelser, fordi spørsmålene i undersøkelsen alltid vil tolkes subjektivt av respondentene. Styrken med vårt spørreskjema er at spørsmålene er forankret i teorien om transformasjonsledelse og de fire i'ene, som gjorde at respondentenes svar likevel ble ansett som relevante.

### **Teori**

Vi opplevde det utfordrende å finne norsk litteratur om temaet. Det var også utfordrende å definere de ulike generasjonene, da litteraturen presenterte ulike definisjoner på disse. Vi finner også en svakhet i teorien om transformasjonsledelse og de fire i'ene, da mye av litteraturen er lite utfyllende. Når det er sagt fremstår teorien om de fire i'ene som konkret og lettfattet, noe som har ført til at teorien oppfattes som til å stole på. ‘

### **Oppgavens funn**

De funnene som er blitt gjort i undersøkelsen mener vi er med på å styrke oppgaven og dens betydning. Funnene har skapt nye momenter som kan bli forsket videre på, og kan bidra til utviklingen av teorien om transformasjonsledelse. Dette blir gjort rede for inn under *kapittel 8.0 Anbefaling til videre forskning*.



## 8.0 Anbefaling til videre forskning

Denne studien har gitt oss en bedre forståelse av hvordan transformasjonsledelse møter Young Professionals forventninger til ledelse, og hvilke behov de har i arbeidslivet. Underveis har det blitt gjort funn som kvalifiserer seg til videre forskning.

Young Professionals er et stadiet i livet, og del av en livslang læringsprosess. Livslang læring, som det ligger i ordet, foregår gjennom hele livet. Først er man student, for så å havne i kategorien Young Professionals i den innledende fasen i arbeidslivet. Det er imidlertid uklart hvilken kategori man havner i etter denne fasen. Dette kan være interessant å forske videre på.

Det kommer frem i våre funn at Young Professionals er opptatt av belønning, og at dette er en stor faktor som spiller inn på hvordan de utfører arbeid. Det kan være interessant å se på følgende: 1) Vil belønning fungere som en motivasjonsfaktor slik våre respondenter fremstiller det? 2) Se om belønning har gått fra å være et gode til en hygienefaktor. 3) Se om belønning kan fungere i praksis som en hygienefaktor.

Innledningsvis i teorien om Young Professionals legges det frem at det har vært lite og mangelfull teori på begrepet. Vi vil derfor anbefale til videre forskning at de har større tilgang til litteratur og tidligere forskning. I vår studie har vi benyttet oss mye av studier fra USA og Canada, noe som ikke er optimalt når vi gjør undersøkelser på et norsk utvalg. Vår anbefaling til videre forskning er å ha et større fokus på studier og annen forskning som er gjort i Norden.

For å styrke videre forskning kan det vært ideelt å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode. Dette fordi at kvalitative metoder vektlegger en forståelse av det man forsker på, og kvantitative metoder vektlegger en forklaring til det man forsker på. De ulike metodene vil få frem ulike aspekter av det samme fenomenet, ved at de stiller andre spørsmål, eller stiller samme spørsmål på ulike måter. En annen fordel er at det vil gi forskningen flere respondenter, som igjen vil føre til større mulighet for å kunne generalisere funnene.

## 9.0 Referanseliste

- Academic Work. 2019. *Young Professional Attraction Index*. YPAI 2019 Norge. Lesedato: 16. februar 2020: <https://www.academicwork.no/om-oss/ypai-2019->
- Arnulf, Jan K. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arsenault, Paul M. 2004. "Validating generational differences. A legitimate diversity and leadership issue." *The leadership and Organization Development Journal*, 25(2):124-141. Lesedato 17.mars 2020: <https://doi.org/10.1108/01437730410521813>
- Bass, Bernhard. 2014. *Transformational Leadership*. 2. utg. Oxfordshire United Kingdom: Taylor and Francis.
- Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse, verktøy og virkemidler*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Earl, Joanne K., & Jim E. H. Bright. 2007. The relationship between career decision status and important work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2):233–246. Lesedato: 20. mars 2020: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.05.003>
- EY. EY Young Tax Professional og the Year. Lesdato 27. mai 2020: [https://www.ey.com/en\\_gl/careers/ey-young-tax-professional-of-the-year](https://www.ey.com/en_gl/careers/ey-young-tax-professional-of-the-year)
- Grønmo, Sigmund. 2015. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hurst, Jessica L. & Linda K. Good. 2009. "Generation Y and career choice. The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions". *Career Development International*, 14(6):570-593. Lesedato 20. mars 2020: <https://doi.org/10.1108/13620430910997303>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Oslo: HøyskoleForlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte & Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.

— — —. 2016. *Introduksjon til vitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.

Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap - jakten på de positive kreftene*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Krumsvik, Rune Johan. 2014. *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Loughlin, Dr Catherine & Julian Barling. 2001. Young workers' work values, attitudes, and behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4):543-558.  
Lesedato: 03. april 2020: <https://doi.org/10.1348/096317901167514>

McCall Jr., Morgan W. 1986. Book Review of Leadership and Performance Beyond Expectations by Bernad M. Bass. *Human Resource Management*, 25(2):481-484.  
Lesedato 20. februar 2020: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>

NESH. Forskning, samfunn og etikk. Lesedato: 22. mars 2020:  
<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/a.-forskning-samfunn-og-etikk/>

Ng, Eddy S. W., Linda Schweitzer & Sean T. Lyons. 2010. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2):281-292. Lesedato: 16. mars 2020:  
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

Næss, Hans Erik. 2017. "Forskningsetikk – prinsipper og praksis". Metodebok for kreative fag, redigert av Hans Erik Næss og Line Pettersen, 20-29. Oslo: Universitetsforlaget

PriceWaterhouseCoopers. 2011. *Millennials at work: Reshaping the workplace*. PwH 14th Annual Global CEO Survey. Lesedato: 03. april 2020:  
<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>

- Regjeringen. En karriere i FN-systemet? YPP-eksamen 2019. Lesedato 27.mai 2020:  
[https://www.regjeringen.no/no/dep/ud/stillinger/int\\_org/rekrutteringsprogram/ypp\\_invasjon\\_eksamen/id696641/](https://www.regjeringen.no/no/dep/ud/stillinger/int_org/rekrutteringsprogram/ypp_invasjon_eksamen/id696641/)
- Sagdahl, Mathias. 2018. *Egoisme*. Store Norske Leksikon. Lesedato: 26. februar 2020:  
<https://snl.no/egoisme>
- Sethi, Narendra K. 1962. Mary Parker Follett: Pioneer in Management Theory. *The Journal of the Academy of Management*, 5(3):214-221. Lesedato 28. februar 2020:  
<https://doi.org/10.5465/254473>
- Smith, Katherine T. 2010. "Work-life balance perspectives of marketing professionals in Generation Y". *Service Marketing Quarterly*, 31(4):424-447. Lesedato 04. mars 2020:  
<https://doi.org/10.1080/15332969.2010.510724>
- Smola, Karen W. & Charlotte D. Sutton. 2002. "Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium." *Journal of Organizational Behavior*, 23(4):363–382. Lesedato 17.mars 2020: <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Thamhain, Hans J. 2003. Managing innovative R&D teams. *R&D Management*, 33(3):297-311. Lesedato: 04. april 2020: <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00299>
- Thompson, Geir. 2019. *Transformasjonsledelse*. Red. Lars Glasø. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Universitetet i Bergen og Språkrådet. Fellesskap. Lesedato: 26. februar 2020:  
<https://ordbok.uib.no/fellesskap>

Yang, Seung-Bum, & Mary E. Guy. 2006. GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance and Management Review*, 29(3):267-284. Lesedato: 04. mars 2020: <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576290302>

## VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA

### ÅPNINGSSPØRSMÅL:

- Hvor gammel er du?
- Hvilken utdanning har/tar du? Bachelor og eventuell master?

### Nyutdannede:

- Hvor lenge har du jobbet etter endt utdanning?

### Studenter:

- Hvilket år på studiet er du?
- Hvilken jobb ser du for deg etter endt studie?

### REFLEKSJONSSPØRSMÅL: DE FIRE I'ENE

#### Idealisert innflytelse:

- Hvor viktig er det med en rollemodell?
- Hvordan rollemodell er optimal for deg?
- Hvilken innflytelse mener du at en leder skal ha på en arbeidsplass?
- Hvor viktig er det at organisasjonens verdier er i tråd med dine? Hvorfor?

#### Inspirerende motivasjon:

- Hva skal til for at du skal gjøre noe som ikke gagnar deg selv?
- Hva er det som motiverer deg til å yte godt arbeid?
- Hva skal til at du presterer bedre?

#### Individuell støtte:

- Hva er dine forventninger til en leder? Hvorfor?
- Hvor stor frihet ønsker du å ha for å løse oppgaver selvstendig?
- Hva legger du i individuell støtte?

#### Intellektuell stimulering

- Hvor viktig er det for deg å kunne være kreativ på arbeidsplassen?
- Hvor viktig er det for deg med personlig vekst og utvikling? Beskriv.

### AVSLUTNINGSSPØRSMÅL: YOUNG PROFESSIONALS OG KARRIERE

- Hvordan ønsker du at balansen mellom jobb og privatliv/fritid skal være?
- Hva skal til for at du bytter arbeidsgiver?
- Er du villig til å akseptere en jobb som ikke er ideell men et bra startpunkt for din karriere?
- Vil du finne en organisasjon som du kan tilbringe hele din karriere hos?

## VEDLEGG 2: RESULTAT FRA INNHENTEDE DATA

### ÅPNINGSSPØRSMÅL

**Hvor gammel er du?**

Studenter

**Respondent 1:** 24

**Respondent 2:** 21

**Respondent 3:** 22

**Respondent 4:** 24

**Respondent 5:** 22

**Respondent 6:** 23

**Respondent 7:** 21

**Respondent 8:** 21

**Respondent 9:** 27

**Respondent 10:** 24

Nyutdannede

**Respondent 11:** 25

**Respondent 12:** 26

**Respondent 13:** 29

**Respondent 14:** 26

**Respondent 15:** 25

**Respondent 16:** 27

**Respondent 17:** 24

**Respondent 18:** 24

**Hvilken utdannelse har/tar du? Bachelor og/eller master.**Studenter**Respondent 1:** Lektorutdanning med master**Respondent 2:** Master**Respondent 3:** Bachelor**Respondent 4:** Bachelor**Respondent 5:** Bachelor**Respondent 6:** Bachelor**Respondent 7:** Bachelor**Respondent 8:** Bachelor**Respondent 9:** Bachelor**Respondent 10:** BachelorNyutdannede**Respondent 11:** Bachelor**Respondent 12:** Bachelor**Respondent 13:** Bachelor og master**Respondent 14:** Bachelor**Respondent 15:** Bachelor**Respondent 16:** Bachelor og master**Respondent 17:** Bachelor**Respondent 18:** Bachelor**Hvor lenge har du jobbet etter endt utdannelse?**Nyutdannede**Respondent 11:** 2 år**Respondent 12:** 3 år**Respondent 13:** 1 år



**Respondent 14:** 2,5 år

**Respondent 15:** 3 år

**Respondent 16:** 1 år

**Respondent 17:** 3 år

**Respondent 18:** 1 år

**Hvilke år på studiet er du?**

Studenter

**Respondent 1:** Andre året

**Respondent 2:** Andre året

**Respondent 3:** Andre året

**Respondent 4:** Tredje året

**Respondent 5:** Andre året

**Respondent 6:** Andre året

**Respondent 7:** Andre året

**Respondent 8:** Andre året

**Respondent 9:** Tredje året

**Respondent 10:** Andre året

**Hvilken jobb ser du for deg etter endt studie?**

Studenter

**Respondent 1:** Lærer, evt noe med litteratur

**Respondent 2:** Klinisk som f.eks psykolog, undervisning eller i organisasjon som HR, prosjektledelse etc.

**Respondent 3:** Organisasjon og ledelse

**Respondent 4:** Regnskapsfører i 1 år før master

**Respondent 5:** Jobbe på sykehus som sykepleier

**Respondent 6:** Jobb ved Utenriksdepartementet

**Respondent 7:** Til å begynne med kunne jeg tenke meg å bli financial developer eller å jobbe med markedsføring i et multinasjonalt firma

**Respondent 8:** Salgssjef, møtebooking, noe innenfor ledelse

**Respondent 9:** Klinisk psykolog

**Respondent 10:** Lederjobb

## IDEALISERT INNFLYTELSE

### Hvor viktig er det med en rollemodell?

#### Studenter

**Respondent 1:** Halvveis viktig, det er fint ifm inspirasjon og motivasjon

**Respondent 2:** Jeg synes det er viktig. Det kan fungere som en motivasjon og trygghet å ha en erfaren rollemodell som kan bidra med kunnskap og erfaring.

**Respondent 3:** Veldig viktig

**Respondent 4:** Ganske viktig

**Respondent 5:** Viktig. Å ha en rollemodell tenker jeg er fint for å kunne ha noe å jobbe etter/se opp til. Det kan virke motiverende.

**Respondent 6:** Ganske viktig

**Respondent 7:** Helt OK

**Respondent 8:** Sånn passe viktig

**Respondent 9:** Veldig viktig

**Respondent 10:** I mine øyne er det å være en rollemodell helt avgjørende i en lederposisjon.

#### Nyutdannede

**Respondent 11:** Ikke viktig

**Respondent 12:** Veldig viktig

**Respondent 13:** Lite viktig

**Respondent 14:** Meget viktig

**Respondent 15:** Veldig viktig. Spesielt når man kommer ut av skolen. Arbeidslivet er VELDIG forskjellig fra hva man lærer på skolen og alle vil ha forskjellige opplevelser.

**Respondent 16:** Lite viktig

**Respondent 17:** Veldig viktig

**Respondent 18:** Meget viktig

### **Hvordan rollemodell er optimal for deg?**

#### Studenter

**Respondent 1:** Skjønnte ikke spørsmålet

**Respondent 2:** I forbindelse med studiet jeg går så vil dyktige veiledere være optimale rollemodeller, samt forelesere med bred erfaring innenfor flere felt og arbeidsoppgaver slik at de har godt underlag for å veilede oss.

**Respondent 3:** Selvsikker, organisert og erfaren

**Respondent 4:** En som har rutiner og gjør ting når det skal bli gjort, slik at man selv har lyst til å skulle yte sitt beste.

**Respondent 5:** En som er upartisk, snill og omsorgsfull.

**Respondent 6:** En som setter et godt eksempel og en som man kan ta inspirasjon fra til egen oppførsel/valg

**Respondent 7:** En suksessrik person innenfor økonomi

**Respondent 8:** Strukturert, respekterer, åpen kommunikasjon

**Respondent 9:** Samvittighetsfull, åpen og suksessfull

**Respondent 10:** Først og fremst en som handler i tråd med det han forventer av seg selv og andre. Sekundært faglig og relasjonell kompetanse.

#### Nyutdannede

**Respondent 11:** Det er ikke viktig, jeg bryr meg ikke om det

**Respondent 12:** En som tar ansvar, lytter på sine ansattes behov, utfordrer, motiverer og inkluderer

**Respondent 13:** En som viser ønsket atferd med handling fremfor ord

**Respondent 14:** Tilnærmet fadder, en som kommer med tips og triks og viser hvordan ting fungerer og utvikler seg.

**Respondent 15:** En senior som har vært i bransjen en stund. En som har mange tips og som har perspektiv på hvordan overgangen fra skole til arbeid er.

**Respondent 16:** Den optimale rollemodellen er den som holder seg unna.

**Respondent 17:** En som tar mye ansvar og vider vei, en rollemodell er en jeg ønsker å kunne se opp til.

**Respondent 18:** En rollemodell som står som et godt eksempel for sine ansatte, personen skal være en som ansatte kan ta lærdom av.

### **Hvilken innflytelse mener du at en leder skal ha på en arbeidsplass?**

#### Studenter

**Respondent 1:** For min del er det viktig med konstruktiv kritikk med klare tilbakemeld på hva som er riktig og feil. Demotiverende med ledere som oppfatter seg som viktigere eller høyerestående enn sine ansatte. Lederen setter nok ofte standarden for hvordan arb.miljøet blir, og det er viktig med en som både klarer å være profesjonell og samtidig omgjengelig, motiverende og cool. Kjøper hvis det er kjedelig å være på jobb

**Respondent 2:** Motivere og veilede arbeidstakerne til å jobbe, ville gi en ekstra innsats og yte sitt beste. Skape godt arbeidsmiljø og være en trygghet for arbeidstakerne, i form av at man kan ta imot innspill og ikke kjøre sitt eget løp uten å være interessert i andres meninger.

**Respondent 3:** Motiverende, utnyttende og skapende

**Respondent 4:** Stor innflytelse

**Respondent 5:** Være strukturert og ha orden i sakene. Også være åpen og forståelsesfull.

**Respondent 6:** Innflytelse til motivere kollegaene sine til å jobbe effektivt og gjøre en god jobb

**Respondent 7:** Være involvert og følge opp de som jobber under en, men samtidig ta avstand for å vise tillit

**Respondent 8:** Åpen kommunikasjon

**Respondent 9:** Sette forventninger, kontrollere arbeidsinnsats

**Respondent 10:** En leder bør i mine øyne kunne yte stor innflytelse på alle han leder.

#### Nyutdannede

**Respondent 11:** Få frem mitt beste potensiale

**Respondent 12:** Kommer helt an på hvilket firma og hvilke lederrolle, men noe innflytelse bør de ha.

**Respondent 13:** En leder skal motivere, engasjere, vise tillit, vise respekt, gi kritikk på en hensiktsmessig måte

**Respondent 14:** Motiverende, sterk og bestemt

**Respondent 15:** En leder skal få frem det beste i sine arbeidere. Motivere dem og engasjere dem.

**Respondent 16:** Ikke alt for mye innflytelse, vil kunne gjøre mine egne ting

**Respondent 17:** Veilede og motivere ansatte til å gjøre jobben

**Respondent 18:** En engasjerende person, leder skal være involvert i arbeidet

### **Hvor viktig er det at organisasjonens verdier er i tråd med dine? Hvorfor?**

#### Studenter

**Respondent 1:** Det handler jo om man vil forsvare jobbens karakter, merke, rykte etc. Vet ikke helt om jeg skjønner, men hvis bedriften driver med uetisk klesproduksjon eller er skikkelig miljøsvin, hadde nok hvertfall jeg hatt problemer med å forsvare at jeg jobbet der. Jeg hadde nok ikke følt eierskap til bedriften heller, hadde bare vært der fordi de betalte lønn. Og da slutter man jo fort, man jobber heller ikke for at det skal gå bedre for dem eller med å få stamkunder etc.

**Respondent 2:** Veldig viktig. Vil ikke klare å yte mitt beste for organisasjonen dersom jeg ikke er enig i dens verdier. Vil føles feil å jobbe for/med noe jeg ikke står for selv.

**Respondent 3:** Viktig. Jobb definerer deg som person. Er man i en jobb som ikke er i tråd med sine verdier skaper det misnøye.

**Respondent 4:** Ganske viktig, da det er en jobb du skal gå til hver dag.

**Respondent 5:** Viktig. Ønsker ikke å jobbe for noe/noen som jeg synes gjør en lite hensiktsmessig jobb.

**Respondent 6:** Det vil jeg si er ganske viktig. Det hadde vært vanskelig å motivere seg til skulle gjøre en god jobb for en organisasjon uten de samme verdiene som meg.

**Respondent 7:** Helt OK

**Respondent 8:** Ganske viktig

**Respondent 9:** Veldig viktig for å føle engasjement og være motivert for arbeidet

**Respondent 10:** Helt avgjørende. Dersom du "faker" din egne verdier vil dette falle gjennom, og du vil fremstå som lite troverdig.

#### Nyutdannede

**Respondent 11:** Finnes ikke bedrifter med konservative verdier lenger, så har gitt opp

**Respondent 12:** Veldig viktig. Handler om motivasjon for å gjennomføre jobben best mulig.

**Respondent 13:** Svært viktig, fordi jeg ønsker ikke å bruke store deler av dagen min hver dag på en arbeidsplass med verdier jeg ikke kan stå inne for

**Respondent 14:** Det er veldig viktig fordi det er disse som skal drive selskapet fremover og som bestemmer om du vil trives eller ikke.

**Respondent 15:** Jeg vil føle at arbeidet jeg gjør blir satt pris på. En måte dette kan gjøres er om jeg er på "samme side" som bedriften jeg jobber i.

**Respondent 16:** Verdien er ikke så viktig. Jeg velger jobb utifra hva jeg syntes er gøy å jobbe med, og hvem som jobber der.

**Respondent 17:** Litt viktig

**Respondent 18:** Synes det er viktig, vil ikke jobbe et sted de har andre verdier enn men da jeg kan se for meg at det klaffer

## INSPIRERENDE MOTIVASJON

### Hva skal til for at du skal gjøre noe som ikke gagnar deg selv?

#### Studenter

**Respondent 1:** Føle eierskap til noe, se at det jeg gjør er til glede for andre og at andre oppnår noe eller skjønner noe pga at jeg tok meg ekstra tid.

**Respondent 2:** Dersom det kommer noe godt ut av det, gir resultater, engasjerer meg slik at jeg føler det er verdt å jobbe for.

**Respondent 3:** Mye, feks: lønn.

**Respondent 4:** Få gleden av å hjelpe andre.

**Respondent 5:** Kanskje at det gagnar pasienten/andre mer.

**Respondent 6:** Hvis det er til hjelp for andre, er jeg villig til å gjøre noe som ikke gagnar meg selv

**Respondent 7:** Ikke så mye

**Respondent 8:** Vet ikke

**Respondent 9:** Ekstern motivasjon, for eksempel lønn

**Respondent 10:** Så lenge det gagnar noe er det ikke mye som skal til.

#### Nyutdannede

**Respondent 11:** Det kan skje ofte

**Respondent 12:** Da må jeg forsikre meg om at det jeg gjør kommer til å bli lagt merke til.

**Respondent 13:** Lite. Hvis jeg kan glede andre med å gjøre noe for dem så vil jeg det om jeg kan. For eksempel handle for naboen som er i karantene.

**Respondent 14:** Penger

**Respondent 15:** Om jeg har tillit til at bedriften gjør de beste valgene for sine ansatte og har klare mål og forventninger.

**Respondent 16:** Ønsker å få penger for det, en form for bonus

**Respondent 17:** Hvis jeg vet at det blir sett og lagt merke til, kan jeg gjerne gjøre noe som ikke ganger meg selv

**Respondent 18:** Ekstra penger

**Hva er det som motiverer seg til å yte godt arbeid?**

Studenter

**Respondent 1:** Cash!! Og hvis jeg ser at det jeg gjør gir resultater.

**Respondent 2:** At det gjør noe godt for andre, at arbeidet gir mening både for meg og for organisasjonen/samfunnet. Godt lederskap med motiverende ledere som viser at de verdsetter innsatsen man legger ned.

**Respondent 3:** Lønn, fremgang, motiverte medarbeidere, inspirerende arbeidsoppgaver.

**Respondent 4:** Blir ikke feil å si penger, men også muligheten til å vokse i bedriften.

**Respondent 5:** Hjelp andre mennesker som trenger det.

**Respondent 6:** Ekstern og intern motivasjon, for eksempel lønn og tilbakemeldinger

**Respondent 7:** At det er gøy

**Respondent 8:** At man blir sett og hørt! Få gode tilbakemeldingene

**Respondent 9:** Belønning i form av lønn og tilbakemelding som viser at det gode arbeidet har blitt lagt merke til.

**Respondent 10:** Felles resultater

Nyutdannede

**Respondent 11:** Bli et bedre menneske

**Respondent 12:** Respekt, utvikling, penger, karriere.

**Respondent 13:** Spennende og varierte arbeidsoppgaver, fleksibilitet, kollegaer man trives med og har det gøy med, mulighet for å få nye oppgaver/mer ansvar, god nok lønn.

**Respondent 14:** Penger

**Respondent 15:** Tilbakemeldinger og erkjennelse av arbeidet jeg gjør.

**Respondent 16:** Fleksibilitet i jobben

**Respondent 17:** Gode kollegaer og et godt arbeidsmiljø

**Respondent 18:** Å jobbe et sted hvor folk går overens, godt arbeidsmiljø.

**Hva skal til for at du presterer bedre?**

Studenter

**Respondent 1:** Positivt miljø, bra kollegaer og bra miljø, bonusordninger, å ville bedriften godt.

**Respondent 2:** Godt arbeidsmiljø, motiverende kollegaer og ledere, tilgang til ressurser, rom for å prøve og feile.

**Respondent 3:** Utvikling.

**Respondent 4:** Generelt det jeg har nevnt over.

**Respondent 5:** Et hyggelig, åpent og ærlig arbeidsmiljø. At man fint kan snakke med kolleger og gi konstruktiv kritikk uten at det skal være veldig ubehagelig. Er det noe som blir gjort som ikke gagnar f.eks pasienten i situasjoner man ser, så bør pasientsikkerheten/pasientsentrert pleie veie høyere enn det å tørre å si ifra.

**Respondent 6:** Gode tilbakemeldinger og team-spirit

**Respondent 7:** det kommer helt ann på situasjonen, men et godt arbeidsmiljø og nye utfordringer er aldri feil

**Respondent 8:** Alt

**Respondent 9:** God lønn og at andre ser meg (leder og andre ansatte) det at andre ser mine prestasjoner (spesielt leder) fasiliterer min arbeidsinnsats

**Respondent 10:** Klare intensjoner/oppdrag med mulighetene til å komme opp med en egen løsning. Understøttet av positive og negative tilbakemeldinger.

Nyutdannede

**Respondent 11:** Ikke åpent kontorlandskap, men faste sitteplasser

**Respondent 12:** Frihet, leder som fortjener at man jobber hardt for, penger, motivasjon i form av team building

**Respondent 13:** Ha konkrete forventninger og målsettinger for oppgaver/prosjekter jeg gjør. Samt fleksibilitet til å strukturere hvordan jeg gjør min jobb. Og rom for å ha det gøy og leke på jobb!



**Respondent 14:** At det ligger til rette for trivsel, utvikling og at prestasjon blir belønnet men ikke konstant satt press på.

**Respondent 15:** Tilbakemeldinger og anerkjennelse. og selvfølgelig et godt arbeidsmiljø.

**Respondent 16:** Får jeg god lønn vil jeg selvfølgelig prestere bedre, da får jeg mer igjen for arbeidet.

**Respondent 17:** Hvis jeg vet at det jeg gjør blir sett, vil jeg naturligvis prestere bedre. Det er lettere å legge hardt arbeid i noe hvis jeg vet at det vil føre til anerkjennelse.

**Respondent 18:** Med tanke på hvor mye tid som kan legges i arbeid, er det lønn som får meg til å prestere bedre. Jo høyere lønn eller bonus, jo mer legger jeg i arbeidet.

## INDIVIDUELL STØTTE

### Hva er dine forventninger til en leder? Hvorfor har du disse forventningene?

#### Studenter

**Respondent 1:** Klare tilbakemeldinger, positiv og seriøs. Hvis lederen er useriøs blir jeg også useriøs. Jobbet i fjor sommer med en sinnsykt seriøs leder, men det ble litt for mye av det gode da han skapte et forferdelig press som bare bidro til stress og uhygge på avdelingen. Endte med at de aller fleste ikke ville forlenge kontrakten.

**Respondent 2:** Jeg forventer at en leder skal organisere arbeid, motivere og veilede, ta ansvar og høre på sine ansatte, ha respekt for sine ansatte, ta beslutninger og sørge for at det er et godt arbeidsmiljø. Jeg har disse forventningene både basert på tidligere erfaringer, og det er faktorer jeg tenker er viktige for å få organisasjonen til å funke optimalt og få sine ansatte til å ville gjøre godt arbeid.

**Respondent 3:** Stabil, erfaren, lytter, verdiskapende, motiverende og utnyttelse maksimerende. Har disse forventningene til en leder fordi det er helt essensielle egenskaper og ha når man skal lede / har fått muligheten til å lede en organisasjon.

**Respondent 4:** En som respekterer de ansatte, som kontinuerlig gir tilbakemelding på hva de ansatte gjøre samt er et godt forbilde. Det fordi det er viktig med gjensidig respekt, samtidig som at lederen gjør ting for at de ansatte jobber der de skal.

**Respondent 5:** At lederen har god struktur, er fair og imøtekommende. Jeg har disse forventningene fordi de er viktige for at en arbeidsplass skal kunne fungere optimalt.

**Respondent 6:** Mine forventninger til en leder er å være tydelig og til hjelp

**Respondent 7:** Tillitsfull, samarbeidsvillig, løsningsorientert, open-minded men som samtidig tar tydelig beslutninger til det beste for firmaet. Jeg har disse forventningene fordi jeg har erfaring med at det er gode egenskaper å ha som leder.

**Respondent 8:** At lederen gir konkrete beskjeder.

**Respondent 9:** At lederen er ærlig, kunnskapsrik og rettferdig

**Respondent 10:** At lederen handler i tråd med de holdningene han uttrykker, og at han gir rom for sine underordnede.

#### Nyutdannede

**Respondent 11:** De skal gi meg frihet og ansvar, men at de også er observante på hva man faktisk gjør

**Respondent 12:** Støttende, utfordrer, motiverer, lytter til dine behov og arbeidsmåter, involvert i ditt arbeid. Uten disse så kunne jeg vært uten leder.

**Respondent 13:** Jeg forventer at min leder skal være tydelig og presis omkring forventninger begge veier, gi rom for å arbeide på egen hånd og være fleksibel, men lederen skal være tilgjengelig dersom jeg trenger hjelp. Jeg forventer at min leder skal gi tilbakemelding på mitt individuelle arbeid, positivt og negativt, og ha tillit til meg og gi meg nye utfordringer.

**Respondent 14:** Forventer at en leder skal vite og ha kontroll på alt av tall, systemer og være delaktig i det som skjer.

**Respondent 15:** Motiverende og involverer arbeiderne sine i arbeidsdagen. For meg er det viktig å føle meg inkludert i bedriften.

**Respondent 16:** Jeg forventer at en leder skal være en person som ser til at jeg gjør arbeidsoppgaver riktig, en leder skal ikke henge over ryggen din

**Respondent 17:** For meg er det viktig at en leder skal stille opp som en støttespiller. Ønsker at lederen skal være en jeg kan sparre med, samt bli motivert og utfordret av.

**Respondent 18:** Mine forventninger til en leder ger at lederen skal være organisert, ta ansvar og være en tydelig person

#### **Hvor stor frihet ønsker du å ha for å løse oppgaver på din måte?**

##### Studenter

**Respondent 1:** Stor frihet! Hater regler og rigide mennesker.

**Respondent 2:** Noen rammer, men også noe frihet. Viser at leder har tillit til deg og arbeidet du gjør.

**Respondent 3:** Stor frihet.

**Respondent 4:** Når det gjelder regnskapsføring er det ikke så veldig mye frihet, men liker frihet rundt arbeidstider så lenge man når fristene.

**Respondent 5:** Egentlig ikke så altfor stor frihet med tanke på at prosedyrer innenfor sykepleie bør holde seg innenfor visse retningslinjer som alle bør følge. Men selvfølgelig syns jeg en viss frihet viktig, så lenge det ikke har noen påvirkning på pasientsikkerheten.

**Respondent 6:** Jeg ønsker ganske stor frihet til å løse oppgaver på min måte

**Respondent 7:** Ganske stor frihet

**Respondent 8:** Middels stor frihet.

**Respondent 9:** Stor frihet

**Respondent 10:** Jeg ønsker full frihet, med en overordnet som kun monitorerer og veileder der det er nødvendig.

Nyutdannede

**Respondent 11:** Kommer an på oppgaven

**Respondent 12:** Stor frihet

**Respondent 13:** Rimelig stor frihet. Det er viktig for meg å kunne tenke løsninger og bruke hodet på egen hånd, da det å tenke kreativt og se nye løsninger er en stor del av min utdanning, og en stor del av min personlighet. Jeg liker godt å prøve og løse nye utfordringer selv, men at man har ledere/kolleger man kan lene seg på dersom man står fast.

**Respondent 14:** Maksimal frihet

**Respondent 15:** Stor frihet. Å føle at min leder stoler på meg er viktig.

**Respondent 16:** Veldig stor frihet

**Respondent 17:** Stor frihet

**Respondent 18:** Stor frihet

**Hva legger du i individuell støtte?**

Studenter

**Respondent 1:** Skjønner ikke.

**Respondent 2:** Har ikke hørt ordet før, men jeg tenker det kan handle om at man får støtte og motivasjon fra kolleger, leder osv utover det som er "felles". F.eks.: at dersom noen ser at du har en utfordrende oppgave, tung dag e.l. at man strekker seg ekstra for å støtte/hjelpe den det gjelder.

**Respondent 3:** Samarbeid

**Respondent 4:** Tilpasset hjelp og tilbakemeldinger.

**Respondent 5:** At du får støtte individuelt fra kolleger/leder om det feks skulle oppstå ubehagelige situasjoner ifm jobb.

**Respondent 6:** Det mener jeg er veldig viktig for å kunne yte maks på arbeidsplassen

**Respondent 7:** fint å ha, men ikke for mye - greit å få jobbe litt selv og

**Respondent 8:** Gi råd, tilbakemelding

**Respondent 9:** Godt sosialt miljø, respekt

**Respondent 10:** Tilbakemeldinger på godt og dårlig arbeid

#### Nyutdannede

**Respondent 11:** At de gir meg hjelp med ting jeg ikke har kompetanse til

**Respondent 12:** Kolleger: team spirit, gode samtaler, hjelper hverandre. Leder: lytter til mine behov, motiverer, respekterer.

**Respondent 13:** Individuell støtte betyr for meg at jeg får hjelp til det jeg trenger når jeg trenger det. Det betyr også at jeg får feedback på oppgaver som løses, både hva som er bra og hva som kan gjøres annerledes, så jeg kan prestere enda bedre. Det betyr også å ha individuelle trivselssamtaler med min leder.

**Respondent 14:** At de bidrar med sine individuelle egenskaper når det trengs

**Respondent 15:** Alle trenger noen å sparre med så støtte fra leder til å utføre en vanskelig oppgave eller medarbeidere burde være tilgjengelig.

**Respondent 16:** At hver og en blir støttet der man har behov for det

**Respondent 17:** Få støtte fra leder, å kunne få hjelp med sine problemer i arbeidet

**Respondent 18:** Å ha leder og kolleger rundt seg

## INTELLEKTUELL STIMULERING

### **Hvor viktig er det for deg å kunne være kreativ på arbeidsplassen?**

#### Studenter

**Respondent 1:** Jeg er ikke så flink til å følge regler, så dette er jo ganske viktig. Derav sykt kjipt med sinnsykt strenge ledere, lederen må jo se potensialet i alle ansatte, så lederen må nok være menneskekjenner med gode sosiale antenner.

**Respondent 2:** Litt rom for frihet tenker jeg er viktig, og spesielt at det er åpenhet for nytenkning. For min del er det ikke viktigst å kunne gjøre ting på egen måte, men jeg synes det skal være rom for å komme med innspill og tenke utenfor boksen.

**Respondent 3:** Viktig. Finnes mange måter å løse arbeidsoppgaver på.

**Respondent 4:** Ikke så viktig.

**Respondent 5:** Viktig. Jeg tenker det hele tiden kan være viktig å være åpen for nye løsninger. Feks er det viktig at kunnskap mellom studenter og personell med mye erfaring blir veid opp mot hverandre, og at man kan lære av hverandre og komme frem til best mulig løsninger.

**Respondent 6:** Ganske viktig

**Respondent 7:** Liker å kunne være kreativ på arbeidsplassen

**Respondent 8:** Sånn passe

**Respondent 9:** Litt viktig

**Respondent 10:** Dette er helt avgjørende for å opprettholde motivasjonen til å skape resultater

#### Nyutdannede

**Respondent 11:** Veldig viktig

**Respondent 12:** Viktig

**Respondent 13:** Svært viktig, det er essensen av hva jeg ser etter i en jobb. Det å tenke nytt og annerledes og komme opp med gode ideer, basert på behov, tall, data og annet i en bedrift for å nå et mål er noe av det morsomste jeg gjør i en jobb.

**Respondent 14:** Meget viktig

**Respondent 15:** Jeg liker å være kreativ og dette vil reflektere i min leder sin tillit til meg. Man burde kun gjøre ting på en ny måte hvis det er nødvendig for å ikke bruke for mye tid. Dette er noe man burde kunne ta sammen med en leder.

**Respondent 16:** Jeg har ikke behov for å måtte være kreative, men vil ha muligheten.

**Respondent 17:** Kreativitet på arbeidsplassen er litt viktig, altså ikke noe som skal være den største delen av arbeidet.

**Respondent 18:** Jeg synes det er viktig at man kan være kreativ på jobb.

#### **Hvor viktig er det for deg med personlig vekst og utvikling? Beskriv.**

##### Studenter

**Respondent 1:** Viktig. Synes det er skikkelig kjipt hvis jeg ikke føler at jeg får kunnskap eller utvikling over tid, da føler jeg meg dum og at jeg kaster bort tiden, og da kunne jeg like godt droppet å gjøre det.

**Respondent 2:** Jeg synes det er viktig at en organisasjon legger til rette for personlig vekst og utvikling fordi det skaper motivasjon for de ansatte. Føler at man får noe personlig igjen for arbeidet man legger ned.

**Respondent 3:** Veldig viktig. Personlig er det hoveddriverne og motivasjonen til å yte godt på arbeidsplassen.

**Respondent 4:** Veldig viktig. Jeg er en person som liker å jobbe mot mål, så det er lettere å jobbe ekstra når man vet at man senere vil bli belønnet.

**Respondent 5:** Tror det er viktig å forbedre seg og få mestringsfølelse for å yte en god jobb. Tror også det er viktig å ikke jobbe på samme arbeidsplass over for lang tid. Tenker man fort da kan se hindre fremfor løsninger om man blir veldig lei.

**Respondent 6:** Det er viktig for meg for å kjenne på mestringsfølelse.

**Respondent 7:** Litt viktig

**Respondent 8:** Ganske viktig

**Respondent 9:** Veldig viktig. Jeg ønsker å kunne tilegne meg kunnskap/ferdigheter og bli flinkere og smartere

**Respondent 10:** Personlig utvikling er utrolig viktig, men ikke nødvendigvis kun for egen del. Enhver organisasjon som har med mennesker å gjøre vil være avhengig av personlig vekst og utvikling for at organisasjonen skal bli bedre.

#### Nyutdannede

**Respondent 11:** Meget viktig, det er sånn man skal etterleve arbeidskultur

**Respondent 12:** Uten personlig utvikling og mulighet til vekst hadde jeg byttet jobb innen kort tid!

**Respondent 13:** Viktig. Det er viktig for meg å ha muligheten til å få nye/flere arbeidsoppgaver, og rom for utvikling og karrierestigning innad i bedriften jeg jobber. Det er viktig både for å vokse i bedriften og jobben jeg har, men også for å lære så mye som mulig man kan ta med til senere arbeidsplasser.

**Respondent 14:** Veldig viktig, hvis ikke blir man fort lei og rastløs. Føler man ikke at man vokser eller får noen form for utvikling burde man heller bytte jobb

**Respondent 15:** Veldig viktig. Innenfor min bransje er det normalt å hoppe mellom bedrifter. Det er derfor viktig å kunne tilby rom for utvikling og mer ansvar.

**Respondent 16:** Ganske viktig

**Respondent 17:** Det synes jeg er veldig viktig

**Respondent 18:** Veldig viktig. Utvikling er alltid topp.

## AVSLUTNINGSSPØRSMÅL: YOUNG PROFESSIONALS OG KARRIERE

### Hvordan ønsker du at balansen mellom jobb og privatliv/fritid skal være?

#### Studenter

**Respondent 1:** Jeg ønsker et skille mellom jobb og fritid, men greit å ha venner på jobb.

**Respondent 2:** Jeg synes det skal være et skille mellom jobb og fritid, og at det respekteres når man har fritid, men at det også er rom for å strekke seg litt ekstra i begge retninger (typ at det noen ganger må være greit å ta av litt fritid for å jobbe).

**Respondent 3:** Så normalt som mulig.

**Respondent 4:** Man kan fint være venner med kollegaer, men vil man ha ting privat skal det være mulighet for det.

**Respondent 5:** Jeg ønsker at jeg skal, i så stor grad som mulig, klare å legge fra meg jobben i det jeg er ferdig på jobb. Hvis ikke tror jeg man fortære kan bli utbrent og utslitt. Noe må man som regel regne med da.

**Respondent 6:** Ønsker å kunne legge fra meg jobb på ferie og fritid

**Respondent 7:** Nogenlunde 60/40, men jeg har ingen problem med å jobbe lange dager ved hektiske tider.

**Respondent 8:** 50/50 deling

**Respondent 9:** Ikke blandes

**Respondent 10:** Selvfølgelig et skille, men mulighet til hjemmekontor og kollega som venner er ålreit.

#### Nyutdannede

**Respondent 11:** Jobb er jobb, fritid er fritid. Det er et klart skille.

**Respondent 12:** Jeg liker å blande det, kunne ha kolleger som er venner og motsatt. Liker også å ha muligheten til å jobbe hjemme om ønskelig.

**Respondent 13:** Balansen mellom privatliv og fritid må for meg være adskilt tydelig. Man er på jobb i de timene man er på jobb, utenom dette har hjernen behov for å ikke jobbe. Dette fordi man trenger å koble ut jobb og lade opp til neste dag, men også fordi man trenger å slappe av og koble ut for å være i en annen type kreativ modus. Mange ideer til jobb kommer når man minst venter det, feks i dusjen, derfor er det viktig å koble ut jobb når man ikke er på jobb.

**Respondent 14:** 50/50

**Respondent 15:** Jobb er jobb, men at kolleger blir venner er også ønskelig. Det skal være litt sosiale ting som blir arrangert av jobben slik at man får et bedre arbeidsmiljø.

**Respondent 16:** Kan blande litt, men ønsker ikke å ha med jobben med meg hjem

**Respondent 17:** Liker å blande jobb og fritid

**Respondent 18:** Litt her og der, vil helst ha fritid når jeg har fritid. Men ønskelig med venner på jobb.

**Er du villig til å akseptere en jobb som ikke er ideell, men et bra startpunkt for din karriere?**

Studenter

**Respondent 1:** Ja

**Respondent 2:** Ja, absolutt. Tenker at man sjeldent kan gå rett i den jobben man har sett for seg, og man må regne med å måtte jobbe seg oppover.

**Respondent 3:** Ja

**Respondent 4:** Ja

**Respondent 5:** Ja, det tror jeg. Vet ikke om man kan forvente å starte på det ideelle arbeidsstedet i sin første jobb. Og dessuten kan det jo være en fin vei å gå - da har man et mål å se frem mot.

**Respondent 6:** Ja

**Respondent 7:** Ja

**Respondent 8:** Ja

**Respondent 9:** Ja

**Respondent 10:** Ja

Nyutdannede

**Respondent 11:** Ja

**Respondent 12:** Ja, har allerede hatt en slik jobb som bringer meg fort videre til en mer ønskelig stilling

**Respondent 13:** Ja, definitivt! Det har jeg allerede gjort.

**Respondent 14:** Ja

**Respondent 15:** Nei. Jeg vil kunne vokse i en jobb jeg trives i.

**Respondent 16:** Ja, så absolutt - det vil gi meg mulighet til å få mer erfaring og bygge CV

**Respondent 17:** Hvis det er godt betalt, så ja



**Respondent 18:** ja**Vil du finne en organisasjon som du kan tilbringe hele din karriere hos? Hvorfor/hvorfor ikke?**Studenter

**Respondent 1:** Ja, men da må det være en stor bedrift. Tror jeg hadde kjeda meg veldig i en liten bedrift hele livet. Hadde nok ikke følt på særlig vekst da, for kanskje at jeg ikke hadde klart å oppnå noe.

**Respondent 2:** Nei, ikke hovedsakelig. Tror det er sunt å bytte arbeidsplass, og det er fort lett å gro fast i samme organisasjon. Tenker det er sunt å prøve nye arbeidsoppgaver og utfordringer, og vil gi bredere erfaring og mer kunnskap, samt muligheter for utvikling dersom man jobber i forskjellige organisasjoner gjennom karrieren.

**Respondent 3:** Ja og nei. Ja, hvis det er gode utviklingsmuligheter som f.eks DNB, KPMG McKinsey osv. Nei, hvis det er små/mellomstore bedrifter med begrenset utviklingsmuligheter innenfor karriere og lønn.

**Respondent 4:** Nei. Vil nok først finne en jobb som er et bra springbrett og så finne et sted hvor jeg har litt mer frihet til å lage min egen hverdag for så å bli der.

**Respondent 5:** Nei, vil ikke arbeide på samme arbeidsplass over altfor lang tid. Tror det er viktig med variasjon og utskiftning for å ikke bli for lei. Tenker det da fort kan bli vanskelig å gjøre en så god jobb som man ville ha gjort om man var motivert.

**Respondent 6:** Nei, ønsker å jobbe hos forskjellige organisasjoner for å søke nye utfordringer, miljøer og arbeidsoppgaver.

**Respondent 7:** det er jeg usikker på - det kommer helt ann på hva som byr seg.

**Respondent 8:** Kanskje

**Respondent 9:** Nei, jeg ønsker å jobbe mange steder

**Respondent 10:** Nei, jeg tror variasjon er nødvendig for å bli bedre

Nyutdannede

**Respondent 11:** Ja, men det kommer an på mulighetene i selskapet

**Respondent 12:** Jeg har funnet det, men kommer nok til å flytte på meg. For det fører til større utforming og beitebytte, pluss mer lønn når man bytter firma.

**Respondent 13:** Nei, jeg kommer ikke til å tilbringe hele min karriere i en organisasjon

**Respondent 14:** Ja, enklere å klatre og så lenge man føler at man har utvikling og trivsel er det ingen grunn til å bytte

**Respondent 15:** Å kunne jobbe seg oppover er alltid ønskelig, men dette kan gjøre at man blir vandt til å gjøre ting på en måte og man utvikler ikke seg selv like mye. Problemer kan da oppstå hvis man skal bytte jobb og bare tenker på gamle måter.

**Respondent 16:** Nei! Jeg ønsker å klarte opp i arbeidslivet, utvikle min karriere hos flere.

**Respondent 17:** Nei, det synes jeg høres kjedelig ut

**Respondent 18:** Absolutt ikke, så nei. Har ikke behov for å være hos kun en arbeidsgiver, det tror det er spennende og lærerikt å flytte litt på seg.

### **Hva skal til for at du bytter arbeidsgiver?**

#### Studenter

**Respondent 1:** At jeg ikke trives sosialt i jobben og at jeg kjeder meg med de arbeidsoppgavene jeg har.

**Respondent 2:** Dersom arbeidsgiver ikke viser respekt for sine ansatte og ikke klarer å skape et godt arbeidsmiljø. Også dersom arbeidsoppgavene ikke gir motivasjon og mestring, eller man blir sulten på nye utfordringer.

**Respondent 3:** Lønn, arbeidsoppgaver, videre karrieremuligheter

**Respondent 4:** Hvis jeg triver der så blir det nok lønn som skal få meg til å bytte arbeidsgiver.

**Respondent 5:** Om arbeidsgiver er ustrukturert, forskjellsbehandler eller har verdier som jeg ikke ønsker å jobbe etter.

**Respondent 6:** Miljø, avstand til arbeidssted, lønns- og arbeidsbetingelse

**Respondent 7:** Dårlig samarbeid, mulighet for bedre jobb et annet sted, behov for nye utfordringer

**Respondent 8:** Vet ikke

**Respondent 9:** Høyere lønn eller andre frynsegoder

**Respondent 10:** Bedre vilkår og god kultur i kommende organisasjon

#### Nyutdannede

**Respondent 11:** Bedre lønn

**Respondent 12:** Riktig arbeidsgiver og riktig lønn

**Respondent 13:** Hvis man merker at man ikke trives, eller hvis man vet man ikke kommer til å kunne ha noe fremgang internt i virksomheten og man har de samme oppgavene uten nye utfordringer planlagt, så vil jeg vurdere å bytte. Men det kan også være av årsaker ifm videre karriere. Min nåværende arbeidsplass anser jeg delvis som en svært god måte å skille meg fra andre søkere på fremtidige stillinger, da det er en svært attraktiv arbeidsgiver.

**Respondent 14:** Bedre arbeidsvilkår, lønn og trivsel

**Respondent 15:** Lønn, muligheter for kunnskap, arbeidsstilling

**Respondent 16:** Mer lønn og mulighet for karriere

**Respondent 17:** Bytter hvis ny arbeidsgiver kan gi meg bedre arbeidsvilkår og høyere lønn

**Respondent 18:** Hvis gamle arbeidsgiver er en dårlig person og vi ikke kommer overens vil jeg nok bytte jobb, men sikter etter utvikling - så det er en faktor som spiller mye inn ved valg av arbeidsgiver og evt utskiftninger.