



Hva skaper en god jobb for profesjonelle interimledere?

En kvalitativ studie av subjektive faktorer og jobbkvalitet

Helle Hope og Karina Amlie

Veileder: Christer Andre Flatøy

Biveileder: Karen Modesta Olsen

Masteroppgave, Økonomi og administrasjon, Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

Formålet med denne masteroppgaven var å undersøke hvilke faktorer som utformer jobbkvaliteten til profesjonelle interimledere, med et særlig fokus på deres subjektive opplevelser av arbeidet. Forskningen fokuserte på en gruppe høyt kvalifiserte ledere som har fått begrenset oppmerksomhet i tidligere studier, spesielt innen jobbkvalitet. Gjennom en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervjuer har erfaringene og opplevelsene til ti interimledere blitt undersøkt, bestående av seks kvinner og fire menn. Ettersom tidligere forskning ikke har belyst profesjonelle interimlederes opplevelse av jobbkvalitet direkte, ble funnene analysert i lys av relevant forskning på jobbkvalitet, samt teori og forskning knyttet til selvstendig næringsdrivende.

Profesjonelle interimlederes arbeidshverdag består av to distinkte faser: *i oppdrag* og *utenfor oppdrag*, noe som gjenspeiles i analysen. I oppdrag ble *leveransepress*, *variasjon*, og *arbeidslivsbalanse* identifisert som sentrale faktorer som utformer jobbkvaliteten. Utenfor oppdrag var *arbeidslivsbalanse* og *fleksibilitet*, *oppdragsanskaffelse* og *økonomisk buffer* fremtredende faktorer. Analysen viste at det var flere likheter med funn fra tidligere forskning om jobbkvalitet i andre arbeidsforhold. Likevel fremkom også unike funn, blant annet hvordan et balansert leveransepress kunne oppleves som motiverende fremfor stressende. Videre viste funnene at jobbkvaliteten til de profesjonelle interimlederne utformes av et samspill mellom ulike faktorer som varierer avhengig av arbeidssyklusen.

Ved å belyse de tilsynelatende positive og negative aspektene ved profesjonelle interimlederes arbeidssituasjon, tilbyr studien ny innsikt i forskningen på jobbkvalitet og interimledelse. Resultatene peker på behovet for et mer helhetlig rammeverk i forskningen om jobbkvalitet, som tar hensyn til selvstendig næringsdrivendes unike arbeidssyklus. Studien bidrar til å fylle et viktig forskningsmessig tomrom og gir samtidig praktiske implikasjoner for hvordan aktører innen interimledelse kan tilrettelegge for å fremme positiv jobbkvalitet. Fremtidig forskning kan bygge videre på disse funnene ved å undersøke profesjonelle interimledere i ulike bransjer, kulturelle kontekster eller med et større utvalg informanter.

ABSTRACT

The purpose of this master's thesis was to investigate which factors shape the job quality of professional interim managers, with particular emphasis on their subjective experiences. The research focused on a group of highly qualified managers who have received limited attention in previous studies, especially in relation to job quality. Through a qualitative approach employing semi-structured interviews, the experiences and perceptions of ten interim managers were investigated, consisting of six women and four men. As previous research has not directly examined professional interim managers' experiences of job quality, the findings were analyzed in the context of relevant job quality literature, as well as theory and research related to the self-employed.

The everyday working life of professional interim managers consists of two distinct phases: "on assignment" and "between assignments," a duality reflected in the analysis. During assignments, delivery pressure, variety, and work-life balance were identified as key factors shaping job quality. Between assignments, work-life balance, flexibility, client acquisition, and maintaining an economic buffer emerged as prominent factors. The analysis revealed several similarities with previous findings on job quality in other employment contexts. Nonetheless, unique results also appeared, such as how a balanced level of delivery pressure could be experienced as motivating rather than stressful. Furthermore, the findings indicated that the job quality of professional interim managers is shaped by the interplay of various factors that fluctuate depending on their work cycle.

By highlighting both the seemingly positive and negative aspects of professional interim managers' working conditions, this study provides new insight into research on job quality and interim management. The results underscore the need for a more holistic framework in job quality research, one that considers the unique work cycles of the self-employed. The study fills an important research gap and offers practical implications for how stakeholders in interim management can facilitate positive job quality. Future research may build on these findings by examining professional interim managers across different industries, cultural contexts, or with larger samples.

FORORD

Denne masteravhandlingen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet Økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) høsten 2024.

Denne prosessen har vært både spennende og lærerik, og det å få dypere innsikt i profesjonelle interimlederes jobbkvalitet har vekket et ønske om å utforske temaet enda mer. Vi håper denne oppgaven kan være et verdifullt bidrag til forskningen.

En stor takk går til informantene som delte sine erfaringer og innsikter. Deres bidrag har vært avgjørende for gjennomføringen og kvaliteten på denne studien.

Vi ønsker spesielt å takke våre dyktige veiledere, Christer Andre Flatøy (hovedveileder) og Karen Modesta Olsen (biveileder). Christer har vært en svært engasjert og kompetent hovedveileder, med høy faglig ekspertise og en innsats som har overgått våre forventninger. Hans motivasjon, engasjement og støtte har vært til stor hjelp gjennom hele prosessen, noe vi setter enormt stor pris på. Karen har bidratt kontinuerlig med verdifulle tilbakemeldinger og konstruktive innspill som har hevet kvaliteten på arbeidet vårt.

Det rettes en stor takk til våre nære og kjære for deres støtte og oppmuntring gjennom både oppturer og utfordringer. Vi ønsker også å takke våre medstudenter for å ha gjort årene på NHH til en minneverdig tid.

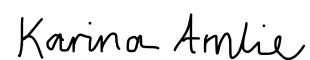
Til slutt vil vi takke hverandre for et fantastisk samarbeid, et verdifullt vennskap og for å ha støttet hverandre gjennom hele prosessen. Dette har vært en opplevelse vi vil ta med oss videre med stor takknemlighet!

Norges Handelshøyskole (NHH)

Bergen, 20. desember 2024



Helle Hope



Karina Amlie

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	2
ABSTRACT	3
FORORD	4
INNHOLDSFORTEGNELSE	5
1. INTRODUKSJON	9
1.1 BAKGRUNN FOR VALGT TEMA.....	9
1.2 AVGRENSNING OG PROBLEMSTILLING.....	11
1.3 DISPOSISJON	12
2. LITTERATUR	13
2.1 INTERIMLEDELSE	13
2.1.1 <i>Interimlederbransjen i Norge og internasjonalt</i>	13
2.1.2 <i>Interimledelse generelt</i>	14
2.1.3 <i>Interimledere vs. konsulenter</i>	16
2.1.4 <i>Typer interimledere og oppdrag</i>	17
2.2 JOBBKVALITET	19
2.2.1 <i>Jobbkvalitet i og utenfor oppdrag</i>	21
2.2.2 <i>Arbeidsdefinisjon</i>	24
3. METODE	25
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	25
3.2 DATAINNSAMLING	26
3.2.1 <i>Semistrukturerte intervjuer</i>	26

3.3	DATAANALYSE	32
3.4	KVALITETSSIKRING.....	36
3.4.1	<i>Troverdighet (Validitet)</i>	36
3.4.2	<i>Pålitelighet (Reliabilitet)</i>	37
3.5	FORSKNINGSETIKK.....	38
4.	FUNN	40
4.1	JOBBKVALITET I OPPDRAG	41
4.1.1	<i>Leveransepress</i>	42
4.1.2	<i>Variasjon</i>	44
4.1.3	<i>Arbeidslivsbalanse</i>	46
4.2	JOBBKVALITET UTENFOR OPPDRAG.....	49
4.2.1	<i>Arbeidslivsbalanse og fleksibilitet</i>	49
4.2.2	<i>Oppdragsanskaffelse</i>	52
4.2.3	<i>Økonomisk buffer</i>	54
4.3	OPPSUMMERING AV FUNN	57
5.	DISKUSJON	59
5.1	FAKTORER SOM UTFORMER JOBBKVALITET I OPPDRAG	59
5.1.1	<i>Leveransepress: En todelt utforming på jobbkvalitet</i>	59
5.1.2	<i>Variasjon: en positiv drivkraft med utfordrende nyanser</i>	61
5.1.3	<i>Arbeidslivsbalanse: en faktor som avhenger av livssituasjon, forpliktelser og kjønn</i>	62
5.2	FAKTORER SOM UTFORMER JOBBKVALITET UTENFOR OPPDRAG.....	65

5.2.1	<i>Arbeidslivsbalanse og fleksibilitet: Når ideal møter praksis</i>	65
5.2.2	<i>Oppdragsanskaffelse: Hvordan lediggang former jobbkvalitet.....</i>	67
5.2.3	<i>Økonomisk buffer: Hvordan økonomisk trygghet styrker jobbkvaliteten</i>	69
6.	AVSLUTNING	71
6.1	KONKLUSJON	71
6.2	HOVEDFUNN	72
6.3	BEGRENSNINGER VED STUDIEN	73
6.4	TEORETISKE IMPLIKASJONER	74
6.5	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	74
6.6	VIDERE FORSKNING	75
	LITTERATURLISTE	78
	VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE: KVINNELIGE INFORMANTER.....	82
	VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE: MANNLIGE INFORMANTER.....	85
	VEDLEGG 3 – INFORMASJONSSKRIV: KVINNELIGE INFORMANTER	88
	VEDLEGG 4 - INFORMASJONSSKRIV: MANNLIGE INFORMANTER	91
	VEDLEGG 5 – VURDERING FRA SIKT	94

TABELLOVERSIKT

Tabell 1 - Forskjellen mellom fast ansatte ledere, konsulenter og interimledere. Hentet fra Bruns & Kabst (2005, s. 514, egen oversettelse).....	17
Tabell 2 - Typer interimledere. Hentet fra Mooney et al. (2012, egen oversettelse).....	18
Tabell 3 - Kjennetegn ved utvalget.....	29
Tabell 4 - Kodeskjema.....	34
Tabell 5 - Oppsummering av funn for jobbkvalitet i og utenfor oppdrag.....	57

FIGUROVERSIKT

Figur 1 – Koding.....	33
Figur 2 - Oversikt over koding.....	35
Figur 3 - Forklaring av sitatformat.....	40
Figur 4 - Dimensjon: Jobbkvalitet i oppdrag.....	41
Figur 5 - Dimensjon: Jobbkvalitet utenfor oppdrag.....	49

1. INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn for valgt tema

Arbeidsmarkedet har gjennomgått en stille, men betydelig transformasjon over de siste 40 årene, drevet av globale endringer i økonomi, teknologi og organisasjonsstrukturer (Fisher et al., 2024, s. 1). Disse endringene har utfordret tradisjonelle arbeidsformer og fått akademikere, praktikere og beslutningstakere til å rette oppmerksomheten mot nye løsninger for fleksibilitet og tilpasning (Bruns & Kabst, 2005, s. 513). I en økonomi preget av usikkerhet og hyppige svingninger har stadig flere bedrifter sett verdien av å engasjere eksterne konsulenter for å håndtere ulike utfordringer (Katz & Krueger, 2019, s. 407). Tradisjonelt har slike eksterne arbeidsordninger primært vært brukt til oppgaver i organisasjonenes periferi, slik som støttefunksjoner og tjenester som ikke er direkte knyttet til kjerneaktivitetene (Atkinson, 1984, referert i Nesheim, 2003, s. 528). I senere år har denne praksisen imidlertid utvidet seg til også å omfatte organisasjonenes innerste kjerne, nemlig lederroller (Inkson et al., 2001, s. 259).

Disse lederne, som ofte omtales som interimledere, har utviklet seg til å bli en sentral del av mange bedrifters kortsiktige strategier (Fisher et al., 2024, s. 1). En interimleder er en midlertidig leder som leies inn for en kort, avgrenset periode i et selskap, ofte med formål om å løse et spesifikt problem eller håndtere en utfordring (Fisher et al., 2024, s. 1). Til tross for interimlederes økende betydning i moderne organisasjoner, er det fortsatt et relativt lite utforsket område (Flatøy, 2024b, s. 1). En stor del av den eksisterende litteraturen knyttet til arbeidsfleksibilitet omhandler aspekter som deltidsarbeid, årskontrakter og fjernarbeid, men hovedsakelig med fokus på ikke-lederpersonell (Bruns & Kabst, 2005, s. 522; Fisher et al., 2024). Først i de senere år har interimledelse fanget oppmerksomheten til både akademikere og praktikere, noe som gjør det særlig interessant å utforske fenomenet, gitt dens voksende rolle og fortsatt begrensede forskningsmessige forståelse (Diprose et al., 2020, s. 187).

Det skilles mellom eksterne og interne interimledere, basert på tilknytning til organisasjonen (Fisher et al., 2024, s. 4), noe som vil bli drøftet mer utfyllende i neste kapittel. Flatøy (2024b, s.1) benytter begrepet «profesjonelle interimledere», heretter referert til som PIL-er, for å beskrive eksterne interimledere som har gjort dette til sitt primære yrke og levebrød.

Denne oppgaven baserer seg på eksterne interimledere, og betegnelsen PIL blir benyttet for interimlederne som blir undersøkt. En PIL er en selvstendig næringsdrivende som spesialiserte seg på å utføre lederoppgaver for organisasjoner på oppdragsbasis (Flatøy, 2024b, s. 1).

I motsetning til fast ansatte mangler PIL-er ofte tilgang til formelle strukturer og arbeidsordninger som kan gi økonomisk og profesjonell trygghet ved uforutsette hendelser (Fisher et al., 2024, s. 15). Siden interimledere ikke er fast ansatte, består deres arbeidsliv av to distinkte perioder: *i oppdrag* og *utenfor oppdrag*. De opererer i en arbeidshverdag hvor perioder uten oppdrag kan oppstå, noe som kan oppleves både som en fordel og en utfordring. Samtidig viser forskning at arbeidslivet til selvstendig næringsdrivende generelt er mer krevende enn for ansatte, da de i større grad er overlatt til seg selv (Cross & Swart, 2022, s. 233). Forskning på interimlederes erfaringer underbygger også inntrykket av at de står i en utfordrende arbeidssituasjon (Fisher et al., 2024; Inkson et al., 2001).

Dette stiller spørsmål ved hvor godt etablerte teorier og modeller i arbeidslivsforskning klarer å fange opp erfaringene til selvstendig arbeidende ledere som PIL-er. Mange av disse modellene er utviklet med utgangspunkt i ansatte som er fast knyttet til én organisasjon. Dette gjør rammeverkene ofte mindre egnet for selvstendig arbeid, da disse arbeidstakerne har andre arbeidsformer og behov (Cross & Swart, 2022, s. 234). Å ignorere selvstendige arbeidstakere i forskning kan ha konsekvenser for hvordan organisasjoner presterer, men enda viktigere er at det kan skade arbeidernes trivsel og deres opplevelse av arbeid generelt (Cross & Swart, 2022, s. 234). Gitt at interimledelse skiller seg betydelig fra tradisjonelle jobber, er det særlig interessant å utforske hva slike endringer betyr for PIL-ers jobbkvalitet og måten de forstår arbeidslivet på.

En observert svakhet i litteraturen om interimledere og deres erfaringer er fraværet av studier som utforsker deres opplevelser av jobbkvalitet (Fisher et al., 2024; Flatøy, 2024b, s. 1). Selv om enkelte studier indirekte berører dette temaet (f.eks. Inkson et al., 2001), mangler det fremdeles studier som direkte analyserer hvordan interimlederes erfaringer relaterer seg til jobbkvalitet. Dette er spesielt bemerkelsesverdig med tanke på at jobbkvalitet har fått økende oppmerksomhet blant samfunnsforskere og beslutningstakere, da det kan ha en betydning for velferden til enkeltpersoner, virksomheter og nasjoner (Findlay et al., 2013, s. 442).

Dette åpner for spørsmål om hvordan jobbkvalitet oppleves av de som opererer utenfor tradisjonelle arbeidsformer, slik som PIL-er. For arbeidere generelt handler ikke jobbkvalitet bare om lønn og fordeler, men det avhenger også av individuelle preferanser og subjektive oppfatninger av hva som definerer en “god” eller “dårlig” jobb (Kalleberg & Vaisey, 2005, s. 432). Tidligere forskning har studert jobbkvalitet blant midlertidig arbeidere (f.eks. Kalleberg et al., 2015; Olsen, 2016), men en gjennomgang av litteraturen viser at høykompetansepersoner, som PIL-er, i stor grad er underrepresentert i forskningen om jobbkvalitet. Mens jobbkvalitet for fast ansatte ofte knyttes til faktorer som arbeidsorganisering, lønssystem og utviklingsmuligheter (Holman, 2013, s. 477), kan opplevelsen av jobbkvalitet for selvstendig næringsdrivende, som PIL-er, være preget av andre faktorer.

Den begrensede empiriske forskningen om selvstendig næringsdrivende i lederstillinger og deres jobbkvalitet understreker behovet for en dypere forståelse av dette temaet (Fisher, 2024; Flatøy, 2024b, s. 1). Denne oppgaven retter derfor oppmerksomheten mot de subjektive opplevelsene som utformer jobbkvaliteten til PIL-er, både positivt og negativt. Et unikt bidrag ved denne studien er at fokuset rettes mot jobbkvaliteten til en gruppe høyt kvalifiserte arbeidere som så langt er neglisjert i jobbkvalitetslitteraturen (Fisher et al., 2024).

1.2 Avgrensning og problemstilling

Den begrensede forskningen på interimledelse og PIL-ers opplevde jobbkvalitet reiser viktige spørsmål om hvilke faktorer som utformer jobbkvaliteten og hvordan disse kan forstås. For å adressere dette, tar oppgaven utgangspunkt i følgende problemstilling:

“Hvilke faktorer utformer jobbkvaliteten til profesjonelle interimledere?”

Problemstillingen har som mål å avdekke sentrale faktorer som utformer jobbkvaliteten for PIL-er, med et særlig fokus på deres subjektive opplevelser av arbeidet. Arbeidshverdagen til PIL-ene blir sett på som bestående av to deler: *i oppdrag* og *utenfor oppdrag*. Ved å undersøke hvilke faktorer som utformer opplevelsen av jobbkvalitet positivt eller negativt i disse to delene av arbeidet, søker oppgaven å identifisere sentrale elementer som former PIL-ers arbeidssituasjon.

Grunnet tidsbegrensninger og oppgavens omfang var det nødvendig å foreta enkelte avgrensninger. For det første må det poengteres at siden dette er en masteroppgave som går over ett semester, var det ikke mulig å fange opp eventuelle endringer i informantenes opplevelser over lengre tid. Videre undersøkte studien PIL-er i Norge, andre land er ekskludert.

1.3 Disposisjon

Kapittel 1 har introdusert bakgrunnen for valg av tema, en presentasjon av problemstillingen, samt nødvendige avgrensninger. Videre vil kapittel 2 presentere relevant litteratur for studien, før metodologien og begrunnelsen for valgt metode beskrives i kapittel 3. I kapittel 4 presenteres og analyseres resultatene fra datainnsamlingen. Kapittel 5 vil inneholde en drøftelse av funnene med forankring i det teoretiske rammeverket. Til slutt oppsummerer kapittel 6 studiens hovedfunn og konklusjoner, og inkluderer en drøfting av studiens begrensninger samt dens praktiske og teoretiske implikasjoner.

2. LITTERATUR

I dette kapitlet vil relevant litteratur innenfor interimledelse og jobbkvalitet presenteres. Innledningsvis belyses interimledelse som fenomen, med en gjennomgang av bransjens historie og utvikling i Norge og internasjonalt, etterfulgt av en gjennomgang av teori og eksisterende forskning på området. Det legges særlig vekt på forskjellene mellom interimledelse, konsulenttjenester og tradisjonell ansettelse, samt de ulike typene interimoppdrag. Deretter presenteres teoretiske perspektiver om jobbkvalitet, med fokus på definisjoner, dimensjoner og hvordan ulike faktorer kan henge sammen med opplevelsen av arbeid for selvstendig næringsdrivende. Det skilles mellom aspekter som utformer jobbkvalitet *i oppdrag* og *utenfor oppdrag*, og hvordan denne arbeidshverdagen skiller seg fra tradisjonelle ansettelsesformer. Kapitlet avsluttes med en arbeidsdefinisjon av jobbkvalitet. Arbeidsdefinisjonen er med på å danne det konseptuelle rammeverket for analysen og drøftingen av problemstillingen, i kombinasjon med relevant forskning på jobbkvalitet samt teori og forskning knyttet til selvstendig næringsdrivende.

2.1 Interimledelse

2.1.1 Interimlederbransjen i Norge og internasjonalt

Bruken av midlertidige ledere fikk oppmerksomhet først på slutten av 1970-tallet, da de første studiene om ikke-tradisjonelle karrierer dukket opp (Fisher et al., 2024, s. 1). Den globale økonomiske, teknologiske og sosiale utviklingen har formet både etterspørselen etter ulike typer arbeidskraft og preferanser for arbeidsformer (Fisher et al., 2024, s. 1; Selby, 2024, s. 5). Flere organisasjoner har respondert på eksterne endringer med å gjøre sine ansettelsesmetoder mer fleksible (Inkson et al., 2001, s. 259-260). De senere årene har det vokst frem tydelige trender som vektlegger arbeidsfleksibilitet og balanse mellom arbeid og privatliv, noe som har ført til en økt bruk av interimledelse som en foretrukket løsning både for individer og mange organisasjoner (Fisher et al., 2024, s. 1). Dette gjelder særlig i USA, hvor interimledelse er utbredt, med over én million interimledere i arbeidsmarkedet (Flatøy, 2024b, s. 1).

International Network of Interim Manager Associations (INIMA) har utført en undersøkelse som tar utgangspunkt i svar fra 850 interimledere i 11 europeiske land. Resultatene viser at en typisk interimleder i Europa hovedsakelig er en mann på 56,8 år med over 8,5 års erfaring som interimleder. I løpet av de siste fire årene har gjennomsnittsalderen økt med 1,8 år, noe som tyder på en utvikling mot mer erfarne ledere i bransjen. Undersøkelsen avdekket også at interimledere i snitt skifter fra faste stillinger til interimoppdrag ved rundt 48,3 års alder, hvilket antyder at karriereskiftet ofte skjer sent i yrkeslivet. Interimlederne har generelt høy senioritet, hvor 60 % av dem innehar C-nivå-roller eller høyere stillinger. Videre fremhever undersøkelsen en positiv vekst i markedet for interimledelse, basert på interimledernes tilbakemeldinger. (Selby, 2024).

Det finnes ingen tilgjengelige, eksakte tall for antallet interimledere i Norge, men interimledelse synes å være mindre utbredt i Norge enn i land som Storbritannia (Selby, 2024, s. 13) og Nederland (Bruns & Kabst, 2005, s. 515). Når det gjelder kjønnsfordeling i interimbransjen er kvinneandelen generelt lav. INIMA-undersøkelsen fra 2024 viste at gjennomsnittlig andel kvinnelige interimledere var 14 %, med Polen, Frankrike og Storbritannia som de landene med høyest andel kvinner (Selby, 2024, s. 5). I 2022 var andelen norske kvinnelige interimledere også lav, med kun 23% kvinner i Norges bransjeledende virksomhet for interimledelse (Solberg, 2022). Dette står i kontrast til den generelle lederstatistikken i Norge fra 2023, hvor 35 % av topplederne er kvinner, noe som er den høyeste andelen i Europa (Kvadsheim, 2023).

2.1.2 Interimledelse generelt

Begrepet «interim» har sin opprinnelse i latin og betyr midlertidig, foreløpig eller perioden mellom to tidsrom (Cambridge University Press, n.d.). Begrepsbruken knyttet til interimledelse er mangfoldig, men det er bred vitenskapelig enighet om at behovet for interimledere primært oppstår som en respons på lederskifter og/eller strukturelle endringer i organisasjonen, der det kreves en rask og effektiv løsning (Fisher et al., 2024, s. 4). Fisher et al. (2024) gjennomførte en litteraturgjennomgang av 61 artikler om interimledelse og definerte begrepet som følgende:

En formålsspesifikk ledelsesprosess som brukes i organisatoriske endringssammenhenger gjennom utnevning av en intern eller ekstern leder for en definert kort periode, for å oppfylle et utpekt mandat til å lede og styre andre i løpet av denne endringsprosessen, slik at både organisasjoner og enkeltpersoner kan tilpasse seg, dreie, omstille seg og/eller opprettholde på mellomlang til lang sikt. (Fisher et al., 2024, s. 6, egen oversettelse).

Interimledere er ofte erfarne ledere på mellom- eller toppnivå som ansettes for en tidsbegrenset periode i en overgangsfase (Fisher et al., 2024, s. 6). Det er også en utbredelse av interimledelse i prosjektbaserte sammenhenger, der arbeidet per definisjon er avgrenset til en bestemt tidsperiode (Anderson & Cappelli, 2021, s 89).

Interimledere kan kategoriseres som enten interne eller eksterne, basert på deres tilknytning til organisasjonen (Fisher et al., 2024, s. 4). Interne interimledere er allerede ansatt i selskapet og trer inn i en midlertidig høyere lederstilling, ofte som en del av en overgangsordning frem til en permanent etterfølger er rekruttert (Flatøy, 2024b, s. 1). I noen tilfeller kan interne interimledere også vurderes som prøvekandidater i forbindelse med lederutvelgelsesprosessen (Fisher et al., 2024, s. 6). I motsetning til interne interimledere, hentes eksterne interimledere utenfra og ansettes på midlertidig basis (Fisher et al., 2024, s. 6). Rekruttering av eksterne interimledere kan skje gjennom ulike kanaler, som spesialiserte meglerhus, personlige nettverk eller andre profesjonelle kontakter (Fisher et al., 2024, s. 8). Som nevnt, fokuserer denne oppgaven hovedsakelig på eksterne interimledere, også omtalt som PIL-er (Flatøy, 2024b, s. 1). Flatøy (2024b, s. 1) beskriver PIL-er som eksterne interimledere som har gjort dette til sitt primære yrke og levebrød. PIL-er skiller fra internt ansatte interimledere (ikke PIL-er), som allerede er en del av organisasjonen og midlertidig går over i en (annen) lederstilling (Flatøy, 2024b, s. 2).

Som selvstendig næringsdrivende har interimledere ingen fast ansettelse, noe som innebærer at de mangler inntekt når de ikke er i oppdrag (Fisher et al., 2024, s. 8). Opplevelsen av dette varierer mellom individer. Noen opplever det som en kilde til usikkerhet og stress, hvor usikkerheten som følger med å ikke vite om man vil ha arbeid eller inntekt etter at en oppdragskontrakt utløper, kan være en betydelig psykisk belastning og i verste fall bidra til utvikling av psykiske lidelser (Virtanen et al., 2005, s. 617).

Selv om mange interimledere bevisst velger å spesialisere seg på interimledelse som karrierevei, finnes det også andre motiver for å påta seg interimoppdrag (Goss & Bridson, 1998, s. 38). For enkelte fungerer det som en nødvendig løsning snarere enn et selvstendig initiativ, særlig som et midlertidig alternativ mens de søker fast ansettelse eller forsøker å etablere seg hos en potensiell arbeidsgiver (Goss & Bridson, 1998, s. 38). For andre kan det anses som en mulighet til å oppnå frihet og fleksibilitet - faktorer som ofte trekkes frem som motivasjon for å velge en karriere innen interimledelse (Anderson & Cappelli, 2021, s. 5). PIL-er faller ofte under sistnevnte kategori, og verdsetter gjerne fordelene som interimlederrollen gir. Dette inkluderer høy grad av selvstendighet, muligheten til å opparbeide bred erfaring og utvikle kompetanse, fleksibilitet i arbeidstiden, muligheter for videre karriereutvikling, samt friheten til å ta pauser etter eget behov (Anderson & Cappelli, 2020, s. 5; Fisher et al., 2024, s. 2; Goss & Bridson, 1998, s. 38).

Hennekam et al. (2021, referert i Fisher et al., 2024, s. 2) fremhever at interimroller kan være verdifulle for å styrke erfaring og ferdigheter, samtidig som det åpner dører for karrieremobilitet, overgang til faste stillinger eller videre interimoppdrag. Kvalitativ forskning tyder på at en av hovedgrunnene til at interimoppdrag oppleves som attraktive, er de komplekse organisatoriske utfordringene som må løses i slike roller (Jas, 2013, referert i Fisher et al., 2024, s. 7). Malloon (1998, referert i Fisher et al., 2024, s. 7) fant i sin studie av midlertidige karrierer at mange interimledere foretrekker å forbli i en "grenseløs karrieretilstand", med et ønske om frihet og selvstendighet til å bevege seg fra én rolle til en annen uten fast tilknytning til én enkelt organisasjon. Dermed kan interimledelse ikke bare fungere som en midlertidig løsning, men også som en strategisk karrierevei. Denne oppgaven vil fokusere på PIL-er som tilsynelatende aktivt har valgt interimledelse som sin karrierevei, kjennetegnet ved at de har gjennomført flere oppdrag eller bevisst takket nei til faste stillinger for å fortsette i denne rollen.

2.1.3 Interimledere vs. konsulenter

"Konsultasjon krever målsettinger; en interimleder krever engasjement." (Waagenaar, 1989, sitert i Goss & Bridson, 1998, s. 39, egen oversettelse).

Interimledelse er et relativt ukjent begrep for mange, og en vanlig misforståelse er at interimledere er det samme som konsulenter. Clutterbuck/Dearlove (1999, referert i Bruns & Kabst, 2005, s. 514) påpeker at den sentrale forskjellen ligger i oppdragets natur og de tilhørende ansvarsområder. Mens konsulenter primært presenterer alternative løsninger for klienten, er interimledere selv ansvarlige for å ta beslutninger, ofte uten full oversikt over alle mulige alternativer (Goss & Bridson, 1998, s. 39). Interimledere integreres i organisasjonen og får myndighet til å lede og administrere ansatte, noe som tydelig skiller dem fra eksterne konsulenter (Fisher et al., 2024, s. 4). Bruns og Kabst (2005, s. 514, egen oversettelse) illustrerer de sentrale forskjellene mellom fast ansatte ledere, innleide ledelseskonsulenter og interimledere i tabell 1.

	Fast ansatte ledere	Ledelseskonsulent	Interimleder
Oppgavens natur	Ledelse av virksomheten	Kun konsultasjon	Ledelsesoppgaver
Kontraktgrunnlag	Arbeidskontrakt	Oppdragsavtale	Oppdragsavtale
Myndighet til å instruere og være underlagt instruksjoner	Omfattende myndighet, men underlagt instruksjoner	Ingen	Myndighet avhenger av oppgaven; underlagt begrensede instruksjoner
Varighet i virksomheten	Fast arbeidskontrakt	Begrenset	Begrenset
Kompensasjon	Månedslønn, eventuelt med overskuddsdeling	Generelt daglig honorar og utgifter	Generelt daglig honorar og utgifter

Tabell 1 - Forskjellen mellom fast ansatte ledere, konsulenter og interimledere. Hentet fra Bruns & Kabst (2005, s. 514, egen oversettelse)

2.1.4 Typer interimledere og oppdrag

For å forstå hvilke faktorer som kan være med på å forme jobbkvaliteten for PIL-er, er det relevant å kartlegge hvilke typer oppdrag og kontekster de møter, da disse i stor grad henger sammen med deres arbeidshverdag, krav og opplevelser (Fisher et al., 2024, s. 15). Selv om oppgavene til interimledere varierer, skiller Bruns og Kabst (2005, s. 515, egen oversettelse) mellom tre klassiske områder i interimoppdrag: *lederskapsmangel i den daglige driften, håndtering av kriser og omstillinger, samt prosjektarbeid*. Mooney et al. (2012, s. 14, egen

oversettelse) utdyper de tre hovedkategoriene for interimledere ved å identifisere seks distinkte typer interimledere: *setevarmeren*, *kandidaten*, *veilederen*, *markedsføreren*, *reparatøren* og *rydderen*. Disse rollene defineres ut fra ansvarsområder, oppdragets kompleksitet og den forventede varigheten av oppdraget, som illustrert i tabell 2.

Rolle	Primært ansvar	Typisk kilde	Typisk varighet (måneder)	Utfordring og kompleksitet i interimlederens rolle
1. Setevarmer	Håndterer den daglige driften inntil styret finner en ekstern erstatter.	Styret	3-6	○
2. Kandidat	Opererer som en permanent daglig leder for å bevise overfor styret at han/hun er en god kandidat.	Toppledelsen	3-6	○
3. Veilederen	Opptrer som talsperson og håndterer eksterne interessenter, samtidig som han/hun veileder etterfølgeren	Tidligere daglig leder/grunnlegger	6-12	○
4. Markedsfører	Klargjør selskapet for børsnotering eller salg, og forhandler med potensielle fremtidige eiere.	Ekstern/Styret	6-12	○
5. Reperatør	Reparerer eksisterende virksomheter, enten strategisk eller operativt.	Styret/Tidligere leder/grunnlegger	12-18	○
6. Rydder	Selger deler av virksomheten eller hele segmenter.	Ekstern/Styret	12-18	●

Tabell 2 - Typer interimledere. Hentet fra Mooney et al. (2012, egen oversettelse)

Mooney et al. (2012, s. 14) viser hvordan interimoppdrag varierer i både innhold og kompleksitet, noe som reflekterer bredden av organisatoriske behov interimledere kan bli bedt om å adressere. *Setevarmeren* er en av de enklere interimlederrollene og fokuserer på å sikre kontinuitet i den daglige driften i en overgangsperiode, ofte etter plutselige lederavganger eller planlagt pensjonering. Denne rollen innebærer som regel ingen større strategiske endringer og har vanligvis en kort varighet. *Kandidaten* derimot, representerer en rolle hvor interimlederen vurderes som en mulig permanent etterfølger. Her får organisasjonen anledning til å evaluere kandidatens ledelsesstil og evne til å håndtere daglige operasjoner og strategiske beslutninger, samtidig som de fortsetter søket etter andre potensielle kandidater eksternt. (Mooney et al., 2012, s. 14-15).

Videre er en av de identifiserte rollene *veilederen*, der interimlederen gradvis forbereder en kommende leder ved å overføre ansvar og støtte utviklingen av strategiske initiativer. Dette er noe som ofte skjer når styret vurderer at vedkommende trenger mer erfaring før de kan få full tillit til å innta rollen. *Markedsføreren* er en interimleder som har blitt utnevnt med det spesifikke målet om å “selge” organisasjonen, noe som kan skje i form av oppkjøp, utkjøp eller børsnotering.

De mest komplekse rollene inkluderer *reparatøren* og *rydderen*. *Reparatøren* adresserer spesifikke utfordringer hvor selskapet står overfor en krise, med et mål om å snu en negativ utvikling i selskapet, unngå ytterligere økonomiske problemer og forhindre en potensiell konkurs. Hvor *reparatøren* fokuserer på å reparere spesifikke problemområder for å forbedre selskapets strategi, har *rydderen* et bredere mandat. *Rydderen* må omstrukturere hele porteføljen gjennom salg eller avvikling av deler eller hele segmenter av selskapet. (Mooney et al., 2012, s. 16-18).

Mooney et al. (2012) illustrerer hvordan interimledere håndterer svært utfordrende oppgaver, gjerne i organisasjoner med store utfordringer. Interimledelse brukes ofte av bedrifter som sliter, og PIL-er blir særlig brukt til for eksempel komplekse roller som *rydderen* (Mooney et al., 2012, s. 18). PIL-er må ofte navigere komplekse organisatoriske landskap, tilpasse seg ulike kulturer og bygge tillit (Mooney et al., 2012, s. 18).

2.2 Jobbkvalitet

Jobbkvalitet er et sentralt tema innenfor samfunnsvitenskap og arbeidslivspolitikktutvikling, og det knyttes nært til både individuell velferd, organisasjoners effektivitet og nasjonal økonomisk utvikling (Findlay et al., 2013, s. 442). Til tross for den brede interessen rundt temaet, finnes det ingen universell enighet om hvordan jobbkvalitet skal defineres eller måles (Findlay et al., 2013, s. 442). Flere forskere har utviklet ulike definisjoner og indekser, men det er fortsatt usikkerhet rundt hvilke faktorer som former jobbkvalitet på positivt og negativt vis, samt hvordan de skal vektas (Findlay et al., 2013, s. 443). Kalleberg og Vaisey (2005, s. 432) argumenterer for at jobbkvalitet enkelt kan forstås som graden av hvor “god” eller “dårlig” en jobb er. Jobbkvalitet dekker flere dimensjoner som for eksempel lønn, jobbtrygghet, arbeidsmiljø, fleksibilitet i arbeidstiden, og muligheten til å bruke og videreutvikle ferdigheter (Burgess & Connell, 2008, s. 410; Findlay et al., 2013 s. s. 441).

Jobbkvalitet er kontekstavhengig, noe som innebærer at oppfatningen av hva som utgjør en "god" jobb varierer mellom individer, bransjer og geografiske områder (Burgess & Connell, 2008, s. 410; Findlay et al., 2013, s. 443). Selvstendig næringsdrivende opererer i en spesiell arbeidskontekst der tradisjonelle faktorer som lønn, ferie og sykefravær ofte har mindre relevans. Deres opplevelse av jobbkvalitet kan i større grad være knyttet til autonomi, innflytelse over egne arbeidsoppgaver, fleksibilitet i arbeidstiden og muligheten til å videreutvikle ferdigheter gjennom oppdragene (Holman, 2013, s. 496). Dermed gjenspeiles jobbkvaliteten for denne gruppen ofte i hvordan oppdragene harmonerer med deres individuelle preferanser og karrieremål (Kalleberg & Vaisey, 2005, s. 432). Videre er det anerkjent at jobbkvalitet kan oppleves forskjellig på tvers av kjønn (Mason & Salverda, 2010, referert i Findlay et al., 2013, s. 443). Konseptet om "gode jobber" er ofte basert på arbeidslivsmodeller som forutsetter mannen som hovedforsørger, noe som kan føre til kjønnsbias i hvordan jobbkvalitet forstås og vurderes (Wright, 2013, referert i Findlay et al., 2013, s. 443).

Det skilles mellom objektive og subjektive tilnærminger til jobbkvalitet (Kalleberg & Vaisey, 2005, s. 412). En objektiv tilnærming fokuserer på konkrete, målbare forhold som lønn, kontraktsforhold og arbeidsvilkår, og antar at disse er de mest avgjørende faktorene for arbeidstakerens trivsel (Green, 2006, referert i Burgess & Connell, 2008, s. 412). I kontrast legger en subjektiv tilnærming vekt på individets personlige vurderinger av sine arbeidsforhold, basert på egne behov og preferanser (Holman, 2013, s. 477). Dette innebærer at to personer i tilsynelatende like jobber kan ha svært ulike opplevelser av jobbkvalitet. Interimledernes situasjon gir en spesiell anledning til å utforske den subjektive siden av jobbkvalitet, siden de ofte har mer fleksibilitet og autonomi enn fast ansatte, men samtidig møter utfordringer som uforutsigbarhet og mindre formell støtte (Fisher et al., 2024, s. 15).

Tidligere forskning har studert jobbkvalitet blant midlertidig ansatte (f.eks. Kalleberg et al., 2015; Olsen, 2016), men en gjennomgang av litteraturen viser at høykompetansepersoner og selvstendig næringsdrivende, som PIL-er, i stor grad er underrepresentert i forskningen om jobbkvalitet. Studier på jobbkvalitet har ofte fokusert på yrkesgrupper i lavere stillingsnivåer, mens ledere sjelden inkluderes i slike analyser (Bruns & Kabst, 2005, s. 513; Fisher et al., 2024). I Virtanen et al. (2005, s. 610) sin gjennomgang av dokumentasjon knyttet til sammenhengen mellom midlertidig ansettelse og helse, er det fremhevet at midlertidige ansettelsesformer generelt har en negativ sammenheng med arbeidernes

jobbtrivsel, med høyere sannsynlighet for jobbusikkerhet, arbeidsledighet og andre sosiale ulemper.

Samtidig viser enkelte studier at midlertidige ansettelse kan ha positive virkninger, særlig når det gir arbeidstakere mulighet til å styre egen arbeidstid, utforske ulike arbeidserfaringer og bruke slike stillinger som et springbrett til fast ansettelse (Virtanen et al., 2005, s. 610). Holmans studie om jobbkvalitet i Europa (2013, s. 477) fremhever at faktorer som kontroll over arbeidstid, variasjon i arbeidsoppgaver og fleksibilitet i arbeidssted er avgjørende for å oppnå høy jobbkvalitet. Videre peker studien på at komplekse jobber, som gir høy grad av autonomi, ofte oppleves som mer motiverende og tilfredsstillende, noe som igjen kan bidra til høyere jobbkvalitet (Parker & Wall, 1999, referert i Holman, 2013, s. 480). Samtidig påpeker nyere forskning at enkelte faktorer som ofte antas å være gunstige, ikke nødvendigvis har en positiv effekt (Flatøy, 2024a, s. 10). Dette perspektivet henger sammen med litteraturen om *the dark side* og den paradoksale karakteren ved sentrale arbeidsfaktorer som tradisjonelt anses som fordelaktige (Flatøy, 2024a, s. 10).

2.2.1 Jobbkvalitet i og utenfor oppdrag

Selvstendig næringsdrivende, som PIL-er, skiller seg fra fast ansatte ved at arbeidslivet deres består av to deler: *i oppdrag* og *utenfor oppdrag*. Mens høy jobbkvalitet for fast ansatte ofte handler om arbeidsrelaterte aspekter som fremmer positive utfall på arbeidsplassen (Holman et al., 2013, s. 476), inkluderer opplevd jobbkvalitet for selvstendig næringsdrivende også delen *utenfor oppdrag*. Denne tiden kan brukes til jobbrelaterte aktiviteter som å søke nye oppdrag, pleie nettverk eller planlegge fremtidige prosjekter (Evans et al., 2004, s. 16-17). Forskning viser at arbeidslivet til selvstendig næringsdrivende generelt er mer krevende enn for ansatte, ettersom de i større grad er overlatt til seg selv og må håndtere usikkerhet (Cross & Swart, 2022, s. 233).

Med dette utgangspunktet vil det være relevant å undersøke faktorer som utformer jobbkvalitet både *i oppdrag* og *utenfor oppdrag*, da begge disse dimensjonene samlet definerer den totale arbeidssituasjonen for selvstendig næringsdrivende. Evans et al. (2004) undersøkte hvordan et utvalg av selvstendige næringsdrivende opplever, tolker og disponerer tiden sin. De benyttet begrepene *beach time*, *bridge time* og *billable hours* for å beskrive

hvordan tiden brukes, noe som videre vil bli utdypet for å forklare hva som kan definere jobbkvalitet både *i oppdrag* og *utenfor oppdrag* for selvstendig næringsdrivende (Evans et al., 2004).

2.2.1.1 Jobbkvalitet i oppdrag

Faktorer som utformer jobbkvalitet *i oppdrag* kan knyttes til *billable hours*, som er den tiden selvstendig næringsdrivende fakturerer oppdragsgivere for. Evans et al. (2004, s. 8) fant i sin studie at enkelte informanter jobbet timer som teknisk sett også kunne vært fakturert, men som likevel ikke ble det, også kalt *unbillable hours*. Dette var ofte et resultat av arbeidspress og prioriteringer knyttet til tidsbruk, hvor informantene eksempelvis jobbet utover avtalt tid for å overholde leveringsfrister, selv når det oversteg antallet fakturerbare timer avtalt i kontrakten. (Evans et al., 2004, s. 8).

Selv om disse ikke-fakturerbare timene ikke genererte direkte inntekt, fungerte de som en investering i langsiktig karrieresuksess. Dette er noe Evans (2004, s. 6) refererer til som *shadow of the future*, som henviser til at selvstendig næringsdrivende ikke bare vurderer nåværende arbeidsforhold, men også hvordan deres prestasjoner og relasjoner i dag kan påvirke deres oppdrag og omdømme i fremtiden. Som et resultat av dette kan selvstendig næringsdrivende arbeide utover det som er avtalt, både når det kommer til tid og innsats. Slike aspekter kan også ha betydning for opplevd jobbkvalitet *i oppdrag*. (Evans et al., 2004, s. 6, 8).

Graden av fleksibilitet og autonomi *i oppdrag* antas å variere med erfaring og posisjon i markedet. Til tross for opplevd frihet viser studien at mange selvstendig næringsdrivende arbeider lange og ustrukturerte timer. Dette skaper et konstant press for å utnytte tiden effektivt og sikre økonomisk trygghet. Mer etablerte selvstendig næringsdrivende med bred erfaring og flere oppdrag bak seg har ofte større kontroll over arbeidshverdagen og er mindre bekymret for jobbtrygghet. De som er ferskere i rollen, derimot, kan oppleve høyere grad av usikkerhet, noe som kan føre til overarbeid for å bygge et godt omdømme og sikre fremtidige oppdrag. I slike tilfeller kan presset for å opprettholde kontinuitet i arbeidsmengden gå på bekostning av hvile etter ferie. (Evans et al., 2004, s. 8, 25).

2.2.1.2 Jobbkvalitet utenfor oppdrag

Evans et al. (2004) benytter begrepene *beach time* og *bridge time* for å beskrive hvordan selvstendig næringsdrivende kan strukturere tiden sin *utenfor oppdrag*. *Beach time* refererer til tid som kan oppleves som fritid eller “ventetid”, mens *bridge time* beskriver overgangsfasen der man aktivt søker nye oppdrag for å redusere lediggang. Disse to tidstypene kan overlappe, ettersom selvstendig næringsdrivende ofte kombinerer hvile med nettverksbygging eller oppdragssøkning. Eksempelvis kan deler av dagen være dedikert til *beach time* for restitusjon eller fritid, mens andre timer brukes til *bridge time* for å sikre fremtidige oppdrag. (Evans et al., 2004, s. 8, 17, 19).

Bridge time foregår som regel utenfor fakturerbar arbeidstid (*unbillable hours*), noe som betyr at tiden brukt på å finne nye oppdrag ikke blir økonomisk kompensert. Likevel kan denne aktiviteten overlappe med pågående oppdrag. For eksempel kan en del av dagen brukes på fakturerbart arbeid for en klient, mens resten av tiden vies til nettverksbygging. Mange selvstendig næringsdrivende investerer betydelig med ikke-fakturerbare timer i aktiviteter som å opprettholde ferdigheter og bygge profesjonelle nettverk. Denne innsatsen kan gjøre det mulig å knytte sammen to kontraktperioder, slik at de effektivt kan "hoppe over" perioder med lediggang og sikre kontinuerlig sysselsetting. (Evans et al. 2004, s. 17, 19).

Evans et al. (2004, s. 16, egen oversettelse) identifiserer tre tilnærminger informantene i studien benyttet for å håndtere lediggang: *planlagt lediggang*, *omfavnet lediggang* og *minimering av lediggang*.

Planlagt lediggang

Den første tilnærmingen innebærer å aktivt *planlegge* friperioden mellom oppdrag for å bruke tiden målrettet. Noen planla lediggang for å bruke tiden til egne formål, som å lære nye ferdigheter eller forfølge hobbyer. Dette kan inkludere videreutvikling av kompetanse og ferdigheter gjennom kurs, selvstudier eller andre læringsaktiviteter. I tillegg kan tiden brukes til planlagte ferier, personlige interesser og hobbyer. (Evans et al., 2004, s. 16).

Å omfavne lediggang

Den andre tilnærmingen benyttet for å håndtere lediggang var å *omfavne* det som en mulighet til å ta en velfortjent pause (Evans et al., 2004, s. 16). Oppdrag kan ofte være

krevende og innebære lange dager og høy arbeidsbelastning, noe som gjør lediggang til en svært tiltrengt anledning for hvile og restitusjon (Evans et al., 2004, s. 16).

Å minimere lediggang

Den tredje tilnærmingen Evans et al. (2004, s. 16) beskriver, er å *minimere* lediggangen mellom oppdrag. Dette innebærer å starte jobbsøking så snart oppdragskontrakten nærmer seg slutten, eller når det blir tydelig at oppdraget går mot avslutning. Informantene i studien fremhevet flere strategier for å unngå perioder uten arbeid. Eksempelvis samarbeidet noen av informantene med meglerhus som var forpliktet til å holde dem kontinuerlig i arbeid. Andre vanlige taktikker inkluderte å bruke personlige og profesjonelle nettverk for å skape nye muligheter, samt aktivt å søke jobber selv på internett. (Evans et al., 2004, s. 16-17).

2.2.2 Arbeidsdefinisjon

Jobbkvalitet er, som illustrert gjennom eksisterende forskning, et komplekst og flerdimensjonalt begrep (Findlay et al., 2013, s. 442). For å etablere et tydelig rammeverk for den videre presentasjonen av funn og diskusjon, benyttes følgende arbeidsdefinisjon:

"Jobbkvalitet refererer til i hvilken grad en jobb vurderes som "god" eller "dårlig" basert på arbeidstakerens individuelle behov, preferanser og forventninger, og hvordan dette henger sammen med deres opplevelse av trivsel, tilfredshet og personlig utvikling." (Findlay et al. 2013, s. 441; Burgess & Connell, 2008, s. 412; Holman, 2013, s. 477; Kalleberg & Vaisey, 2005, s. 433).

Arbeidsdefinisjonen av jobbkvalitet legger særlig vekt på subjektive faktorer for å forstå hvordan lederne opplever en arbeidssituasjon som skiller seg fra tradisjonelle ansettelsesforhold. Ved å undersøke PIL-enes subjektive oppfatning av jobbkvalitet, kan det oppnås en dypere forståelse av hvordan individer i denne gruppen opplever og vurderer arbeidsforhold som skaper mening, tilfredshet og motivasjon (Findlay et al., 2013, s. 441; Kalleberg & Vaisey, 2005, s. 432). I denne oppgaven er det fokusert på å identifisere faktorer som både positivt og negativt kan bidra til PIL-enes opplevde jobbkvalitet.

3. METODE

Denne studien undersøker hvilke faktorer som utformer jobbkvaliteten til PIL-er. I dette kapittelet beskrives de metodiske valgene som ble gjort for å besvare forskningsspørsmålet, sammen med en begrunnelse for de ulike tilnærmingene som var sentrale i studien. Kapittelet innledes med en presentasjon av forskningsdesignet, etterfulgt av fremgangsmåten for datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis vil kapittelet redegjøre for tiltak som er gjort for å sikre kvalitet i forskningen, samt forskningsetiske aspekter knyttet til studien.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan for innsamling og analyse av data, utformet for å besvare studiens forskningsspørsmål (Saunders et al., 2019, s. 815). Formålet med denne studien er å utforske og få dypere innsikt i opplevelsene og erfaringene til PIL-er, et område hvor det foreligger lite forhåndskunnskap. Dermed var det hensiktsmessig å velge et eksplorerende design, som er et forskningsdesign som har som mål å søke ny innsikt i fenomener, stille spørsmål og vurdere fenomenene i et nytt lys (Saunders et al., 2019, s. 803). En fordel med dette designet er at det er fleksibelt og evner å tilpasse endringer underveis (Saunders et al., 2023, s. 179). Uten en klart definert problemstilling fra start var fleksibiliteten til å justere retningen på studien som følge av nye data og innsikter en fordel.

Gitt den begrensede forskningen og mangelen på etablert kunnskap på området, har det eksplorerende studiet en induktiv tilnærming. Denne tilnærmingen innebærer at forskningen beveger seg fra data til teori, der konkrete observasjoner og data om interimledere samles inn, for deretter å trekke konklusjoner basert på et begrenset antall observasjoner (Saunders et al., 2023, s. 155). En fordel med den induktive tilnærmingen var at det ikke var nødvendig å identifisere en eksisterende teoretisk ramme på forhånd (Saunders et al., 2023, s. 53). Dette ga rom for at mening og innsikt kunne utvikles underveis i datainnsamlingen, og at mønstre og relasjoner gradvis kunne identifiseres og forstås i lys av de innsamlede dataene.

Videre var valg av metode avgjørende for å undersøke aspektene knyttet til interimledelse på best mulig måte (Dalland, 2020, s. 53). Metode omhandler prosedyrene og teknikkene som brukes for å innhente og analysere forskningsdata (Saunders et al., 2023, s. 824). Gitt det eksplorerende designet og den induktive tilnærmingen, var det naturlig å velge en kvalitativ

metode, som er spesielt egnet når temaet er lite forsket på fra før og man søker å gå i dybden av et tema (Mehmetoglu, 2004, s. 21). Kvalitative metoder gir rom for å fange opp meninger og erfaringer med tekst og bilder som ikke lar seg kvantifisere (Dalland, 2020, s. 54), noe som var avgjørende for å oppnå en dypere forståelse av PIL-enes opplevelser. Metodene som ble brukt i forskningen innebar minimal prestrukturering, det vil si få forhåndsbestemte rammer eller strukturer, noe muliggjorde fleksibilitet til å justere både prosedyrer og fokus underveis i den interaktive forskningsprosessen (Saunders et al., 2019, s. 179). Tidshorizonten på studien er tverrsnittsbasert, ettersom PIL-ene ble undersøkt på et bestemt tidspunkt, ikke over tid (Saunders et al., 2019, s. 212).

3.2 Datainnsamling

Datainnsamling er prosessen med systematisk innhenting av fakta, meninger og statistikk fra ulike kilder, og danner grunnlaget for videre analyse (Saunders et al., 2019, s. 801). For å undersøke og besvare forskningsspørsmålet på en grundig måte, har denne studien hovedsakelig benyttet primærdata samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer som det analytiske grunnlaget. Primærdata er data som er samlet inn spesifikt for forskningsprosjektet som gjennomføres (Saunders et al., 2019, s. 813), og bruken av slike data gjorde det mulig å få tilgang til nyanserte og detaljerte beskrivelser som var direkte relevante for forskningsspørsmålet (Gripsrud et al., 2018, s. 69). De følgende avsnittene beskriver datainnsamlingen gjennom semistrukturerte intervjuer og redegjør for fremgangsmåten som ble fulgt før og under datainnsamlingen.

3.2.1 Semistrukturerte intervjuer

Semistrukturerte intervjuer, også kjent som dybdeintervjuer, er en utbredt teknikk for datainnsamling innen kvalitativ forskning (Saunders et al., 2019, s. 180). Det er en form for ikke-standardisert intervju der intervjueren baserer seg på ett eller flere temaer, med en kombinasjon av forhåndsdefinerte spørsmål og mer åpne spørsmål (Saunders et al., 2019, s. 833). For å få innsikt i personlige erfaringer, meninger og opplevelser ble det gjennomført to-til-en semistrukturerte intervjuer med et utvalg PIL-er. Denne metoden ble valgt fordi slike dybdeinnsikter kan være utfordrende å oppnå gjennom tradisjonelle

spørreundersøkelser eller fokusgrupper (Gripsrud et al., 2018, s. 49). Intervjuene bidro til å utforske ulike aspekter knyttet til temaet interimledelse, da det ikke fullt ut var formulert et forskningsspørsmål (Saunders et al., 2023, s. 441). Videre var datainnsamlingen avgjørende for å utforske forskningstemaet, både på grunn av begrenset eksisterende forskning og for å forstå hvordan PIL-er selv opplever og tolker sin jobbkvalitet.

3.2.1.1 Forberedelser: Utvalg og intervjuguide

Utvalg

I enkelte tilfeller er det naturlig å samle inn informasjon fra alle enheter, det vil si hele populasjonen, som er relevant for problemstillingen. Når studien baserer seg på dybdeintervjuer, blir dette imidlertid ofte for tids- og ressurskrevende (Gripsrud et al., 2018, s. 166). For utvalg i kvalitative intervjuer er en hovedregel at man velger informanter som av ulike grunner kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora, 2021, s. 145). Utvalgsmetoden som ble benyttet i denne studien defineres som et ikke-sannsynlighetsutvalg, ettersom målet ikke var å generalisere til hele populasjonen, men å velge enheter som var relevante for forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019, s. 296). Utvalget ble basert på en skjønnsmessig vurdering (*purposive sampling*), der potensielle informanter ble kontaktet basert på en subjektiv vurdering av hvem som ble antatt å kunne gi de mest relevante bidragene til forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019, s. 321).

Utvelgelse av potensielle informanter som skulle kontaktes, ble basert på følgende kriterium: personen måtte enten være aktiv som PIL nå, eller ha vært aktiv i løpet av de siste to årene. I tillegg ble det lagt vekt på at utvalget skulle inkludere både kvinner og menn, for å sikre innsikt i erfaringer og opplevelser på tvers av kjønn. Forespørsler om deltakelse i prosjektet ble sendt via e-post til et utvalg av nåværende og tidligere PIL-er med erfaring fra ulike bransjer og organisasjonsstørrelser. I e-posten ble det skrevet informasjon om studiet og lagt ved et informasjonsskriv om prosjektets formål og deltakernes rettigheter (Vedlegg 3 og 4). De aktuelle informantene ble rekruttert gjennom veileder sitt nettverk og en kontaktperson i et selskap som hadde relevant kontakt med interimledere.

For å oppnå innsikt i erfaringer og opplevelser på tvers av kjønn ble utvalget delt inn i to kategorier: kvinnelige og mannlige PIL-er. Dette var for å sikre at kjønnsperspektiver på jobbkvalitet ikke ble utelatt, da forskning viser at opplevelsen av jobbkvalitet kan variere

mellom kjønn (Mason & Salverda, 2010, referert i Findlay et al., 2013, s. 443). Det er også økende fokus på å fremme kjønnsbalanse i forskning, både for å sikre at forskningen speiler mangfoldet i samfunnet og for å sikre dens troverdighet og relevans (Kilden kjønnsforskning.no, 2022, s. 1). Totalt ble det gjennomført intervjuer med 10 personer, bestående av 6 kvinner og 4 menn. Det ble sendt ut intervjuforespørsler til 22 potensielle informanter, 14 kvinner og 8 menn. Det endelige utvalget av informanter var de som responderte på intervjuforespørselen og uttrykte interesse for å delta, og som det videre ble avtalt og gjennomført intervju med. De øvrige 12 svarte enten ikke på forespørselen eller sluttet å svare før det ble avtalt intervju.

Et viktig spørsmål å ta stilling til ved gjennomføring av dybdeintervjuer er hvor stort utvalget skal være (Gripsrud et al., 2021, s. 195). Kvalitative studier kjennetegnes ofte av et begrenset antall personer eller enheter som undersøkes. Før intervjuprosessen ble satt i gang, var det ikke fastsatt et eksakt antall informanter som studien skulle basere seg på. Utvalgsstørrelsen ble i stedet vurdert kontinuerlig i datainnsamlingsprosessen. To avgjørende faktorer for utvalgets størrelse var tilgjengelig tid og vurderingen av om informantene bidro med ytterligere innsikt om fenomenene som ble studert - et punkt som omtales som "metningspunkt". Siden utvalget var delt inn i to kategorier, kvinner og menn, måtte metningspunktet vurderes separat for hver kategori. Etter at seks kvinner og tre menn var intervjuet, ble det vurdert at det kvinnelige utvalget var tilstrekkelig, mens det mannlige utvalget manglet noen perspektiver. Dette inkluderte blant annet perspektiver knyttet til vanskelighetsgraden for anskaffelse av oppdrag og nødvendigheten av en økonomisk buffer. Dette førte til beslutningen om å intervju én mann til for å sikre bedre balanse i datagrunnlaget. Nedenfor er kjennetegn ved det endelige utvalget illustrert. (Thagaard, 2018, s. 54-59).

Kjennetegn ved utvalget	
Antall informanter	10 PIM-er
Informantenes kjønn	Kvinner: 6 Menn: 4
Antall år som PIM	Median: 4 år Minst: 1 år Mest: 9 år Gjennomsnitt ~ 4,5 år
Antall oppdrag siste året	Median: 1 Minst: 0 Mest: 2 Gjennomsnitt ~ 1,2
Antall oppdrag totalt	Median: 4 Minst: 1 Mest: 8 Gjennomsnitt ~ 4,5

Tabell 3 - Kjennetegn ved utvalget

Alle informantene hadde betydelig arbeidserfaring fra faste lederstillinger før de valgte å starte en karriere som PIM. Type lederstillinger inkluderte blant annet administrerende direktør, linjeleder, kommunikasjonsdirektør og produksjonsleder. Deres bakgrunn inkluderte et bredt spekter av bransjer og organisasjoner, både nasjonalt og internasjonalt, noe som bidro til et mangfold av perspektiver og ga grunnlag for sammenligning med rollen som PIM. Med unntak av én informant, hadde alle vært aktive i interimoppdrag i løpet av det siste året, noe som sikret at de hadde relevant og oppdatert erfaring i rollen som PIM. Innenfor interimrollen hadde informantene også variert erfaring, med oppdrag knyttet til blant annet krisehåndtering, endringsprosesser, fusjoner og midlertidige innsettelse i tilfeller av sykdom, permisjon eller andre fravær. Lederstillinger de typisk hadde tatt på seg inkluderte daglig leder, driftsleder, HR-direktør, samt salgs- og markedsdirektør.

Intervjuguide

Forberedelsene til intervjuene inkluderte utarbeidelse av en intervjuguide basert på relevant teori og litteratur, planlegging av intervjustrukturen samt innhenting av bakgrunnsinformasjon om informantene. Intervjuene fulgte et tematisk format, hvor dataene ble samlet inn ved hjelp av en liste med forhåndsbestemte temaer og innledende spørsmål som veiledet gjennomføringen av hvert intervju (Saunders et al., 2023, s. 443). Eksempler på forhåndsbestemte temaer inkluderte interimbransjen generelt, arbeidslivserfaringer, nettverk og tilgang på oppdrag samt arbeidslivsbalanse. Basert på temaene ble det utviklet spørsmål som fungerte som et fleksibelt rammeverk under intervjuene (Gripsrud et al., 2021, s. 120). Intervjuguiden ble justert basert på innsikter fra tidligere intervjuer for å undersøke om øvrige informanter hadde lignende opplevelser. Denne fleksible tilnærmingen, som er vanlig for semistrukturerte intervjuer med en induktiv tilnærming, la til rette for en utforskende prosess der temaene utviklet seg i takt med funnene fra dataanalysen (Saunders et al., 2019, s. 438).

Et konkret eksempel på denne tilpasningen var at det etter første intervju, basert på informantens innspill, ble lagt til et spørsmål om hvilket kjønn som hadde rekruttert informantene til oppdrag. Hensikten var å utforske om det fantes kjønnsrelaterte mønstre i rekrutteringsprosessen. Videre ble det utarbeidet separate intervjuguides for kvinner og menn, da enkelte spørsmål som «*Har du opplevd noen spesifikke utfordringer som kvinne i interimlederrollen?*», ikke var relevant for begge kjønn. Samtidig inneholdt begge guidene en rekke felles spørsmål, som for eksempel «*Hva var det som motiverte deg til å bli interimleder?*» og «*Har du opplevd noen utfordringer i interimlederrollen som du ikke har støtt på i andre roller?*». Der det var relevant, ble det også stilt oppfølgingsspørsmål for å oppfordre informantene til å utdype sine erfaringer og refleksjoner.

3.2.1.2 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført med en avsatt tidsramme på 30 til 60 minutter per informant. De 10 intervjuene hadde en gjennomsnittlig varighet på 52 minutter, med det lengste på 68 minutter og det korteste på 31 minutter. Med unntak av to intervjuer som ble gjennomført ansikt til ansikt, ble intervjuene gjennomført digitalt via kommunikasjonsplattformen Teams. Dette var hovedsakelig på grunn av geografiske hensyn. Fordelene med å gjennomføre

intervjuene fysisk var muligheten til å møte informantene og bygge en relasjon, samtidig som det opplevdes som enklere å avklare misforståelser underveis i møtet (Saunders et al., 2019, s. 442). Ved gjennomføring av digitale videointervjuer kan det oppstå tekniske problemer, og under et par av intervjuene oppstod det skjermforsinkelser. Disse problemene ble raskt løst og hadde minimal innvirkning på gjennomføringen.

Det ble gjort tiltak for at intervjuene skulle bli gjennomført uten forstyrrelser og støy, eksempelvis ved at det ble unngått å gjennomføre fysisk intervju på offentlige steder hvor andre mennesker var til stede. Under de fysiske intervjuene ble lydopptak gjennomført med samtykke fra informantene, mens de digitale intervjuene både ble tatt opp og transkribert ved hjelp av et transkriberingsverktøy i Teams. Lydopptak ble benyttet for å muliggjøre økt konsentrasjon om deltakerne som snakket, og for å sikre god kommunikasjon og flyt i intervjuet (Tjora, 2021, s. 180).

Hvert intervju startet med en introduksjon av intervjuerne og en gjennomgang av informantenes rettigheter, som for eksempel retten til anonymitet, etterfulgt av en mulighet til å stille spørsmål. Innledningsvis ble det stilt enkle spørsmål med enkle svar, knyttet til blant annet motivasjon for å starte i bransjen og hvor lenge de hadde arbeidet med interimledelse. Dette var både relevant informasjon og ga en mulighet til å etablere en relasjon og tillitsforhold til informanten i første fase av intervjuet (Christoffersen et al., 2023, s. 112).

Som tidligere nevnt, var intervjuguiden fleksibel, og når intervjuet beveget seg over til nøkkelspørsmålene, ble spørsmålene justert for å følge retningen i informantenes svar og opprettholde en god flyt (Saunders et al., 2019, s. 438). Ved oppfølgingsspørsmål ble det fokusert på å sikre nøytralitet og formulere spørsmålene på en måte som ikke påvirket svarene. Avslutningsvis ble det lagt opp til en ryddig avrunding av intervjuet, ved at det ble gitt beskjed til informantene før de tre siste spørsmålene at intervjuet nærmet seg slutten. Disse spørsmålene baserte seg på om informantene kunne kontaktes igjen og om de hadde noen spørsmål eller kommentarer, for å oppklare eventuelle uklarheter og åpne for andre innspill (Christoffersen et al., 2023, s. 113).

3.3 Dataanalyse

I kvalitativ forskning har analysen som mål å gi leseren økt innsikt i temaet som undersøkes, uten at de selv må gjennomgå de genererte dataene fra prosjektet (Tjora, 2021, s. 216). I denne studien ble dataanalysen gjennomført som en iterativ prosess, der kvalitativ datainnsamling og analyse foregikk samtidig (Saunders et al., 2019, s. 636). Datamaterialet fra de semistrukturerte intervjuene ble analysert ved hjelp av tematisk analyse, en teknikk som benyttes i kvalitativ forskning for å identifisere fremtredende temaer og mønstre i datasettet. En fordel med tematisk analyse er at den gir en systematisk, men samtidig fleksibel tilnærming til analysen. Ved å benytte denne formen for analyse ble det mulig å gjennomføre dataanalyse parallelt med datainnsamlingen og gå tilbake til tidligere analyser for å justere kodingen og kategoriseringen etter hvert som nye innsikter oppstod. (Saunders et al., 2023, s. 664-665).

Stegene i den tematiske analysen besto overordnet av seks steg: (1) *familiarisering med data*, (2) *datakoding*, (3) *generering av innledende temaer*, (4) *utvikling og gjennomgang av temaer*, (5) *refinering, definerings og navngivning av temaer* og (6) *skrivning av resultater* (Saunders et al., 2023, s. 665). I de følgende avsnittene vil fremgangsmåten benyttet i disse stegene bli beskrevet, med vekt på hvordan analysen ble tilpasset studiens forskningsdesign og datamateriale. Det siste steget utdypes ikke i dette kapitlet, men presenteres i stedet i funnkapitlet.

1) Familiarisering med data

Første steg for å bli kjent med dataene var å produsere transkripsjoner av intervjuene som var gjennomført. Transkripsjon handler om å omgjøre intervjuene til skriftlig form, og innebærer en nøyaktig gjengivelse av informantenes ord og uttrykk, slik at innholdet kan analyseres og brukes som data i forskningen (Saunders et al., 2019, s. 819). Transkriberingen ble gjennomført så raskt som mulig etter hvert intervju, for å muliggjøre løpende justeringer og utdyping av sentrale temaer, samt for å tilpasse innholdet i påfølgende intervjuer. Prosessen med å konvertere lydopptak til skriftlig materiale innebar først å overføre lydopptakene til et transkriberingsverktøy, sett bort fra de digitale intervjuene hvor dette allerede var gjort. Deretter ble lydopptakene gjennomgått mens transkripsjonen ble justert for å ordrett gjenspeile informantenes uttalelser. Selve transkriberingen av data var

tidskrevende, men ga en dypere forståelse av materialet, og det ble identifisert gjentakende mønstre og temaer (Saunders et al., 2019, s. 652).

2) Datakoding

Koding benyttes til å kategorisere data med lignende betydninger, slik at materialet blir mer oversiktlig og håndterbart. I denne studien ble koding anvendt som et verktøy for å strukturere og organisere data, slik at relevante deler enklere kunne identifiseres og analyseres videre. Koding var en sentral del av analysen, da studiens tema var definert, men forskningsspørsmålet ikke var fastsatt. Temaet fungerte som en veiledning for hvilke dataelementer som skulle kodes, og kodingsprosessen hjalp til med å fokusere og spesifisere hvilken retning studien skulle ta. Koding ble utført linje for linje ved at hver enkelt tekstlinje i de 10 transkripsjonene ble gjennomgått. (Saunders et al., 2023, s. 666).

Det ble benyttet to hovedkilder for kodingen, som begge var datadrevne. Den første kilden var “in vivo”-koder, som vil si faktiske uttrykk informantene har kommet med i intervjuene. Den andre kilden var koder som ble utviklet basert på data, der tekst med lignende innhold ble kategorisert og samlet for å identifisere mønstre og relasjoner. Kodingen ble utført manuelt ved å merke relevante utsagn fra informantene i marginen på transkripsjonene med samsvarende kodekategorier, som illustrert nedenfor. (Saunders et al., 2023, s. 670-671).

00:12:52 Intervjuer

Det var jo litt sånn innledende spørsmål knyttet til det du har jobbet med som interimleder, og så tenker vi å gå over litt sånn på interimbransjen generelt. Jeg lurer på hva det er du mener er de viktigste faktorene for å lykkes som interimleder i dagens arbeidsmarked?

00:13:16 Informant

Ja, det er jo egentlig litt sånn standard. Du må ha kompetanse på det du leies inn til, og så kan det høres ut som en selvfølge. Men du bør ha erfaring fra å jobbe med komplekse utfordringer.

Jeg skal komme litt tilbake til det, men det korte svaret: du må være i stand til å tørre å ta raske beslutninger, og med det, for å kunne ta noen beslutninger, så må den være fundamentert på noe kunnskap du har tilegnet deg i selskapet. det vil si du må være rask til å sette deg inn både organisasjon, miljøet og så videre. For i den her type roller er du helt avhengig av å ha en rask forankring.

Kommunikasjon, og da evnen til å kommunisere sideveis, opp, ned og skape rask tillit. Og så er det også det at du raskt er i stand til å identifisere, og her er vi tilbake til det å ha vært i mer komplekse organisasjoner eller hatt oppgaver. For du bør ganske raskt identifisere hva som er positivt, men hva selskapet bør fokusere på fremover innenfor det oppdraget som du har, men samtidig også, ikke bare om det er innenfor økonomi eller HR, men du må se organisasjonen samlet.

Og så må du ha erfaring med å jobbe med strategi og utvikling. Og kanskje ikke minst implementering. Og helt til slutt så mener jeg en god solid posisjon med ydmykhet. At du bruker ørene mer enn man kanskje bruker snakketøyet den første tiden.

Commented [HH1]: **Kompetanse**

Commented [HH2]: **Erfaring fra å jobbe med komplekse utfordringer**

Commented [HH3]: **Rask**

Commented [HH4]: **Rask**

Commented [HH5]: **Kommunikasjon**

Commented [HH6]: **Helhetsoversikt**

Commented [HH7]: **Erfaring**

Commented [HH8]: **Ydmykhet**

Figur 1 – Koding

Etter den innledende kodingen ble det utarbeidet et kodeskjema basert på hver enkelt informant, som illustrert i tabell 4. Kodene ble deretter sammenlignet på tvers av informantene. Deler av transkripsjonene måtte gjennomgås på nytt for å kodes i henhold til den oppdaterte listen over koder, noe som kalles konstant sammenligning (Saunders et al., 2023, s. 670). Kodingen fortsatte frem til det ikke lenger ble identifisert nye relevante funn i materialet.

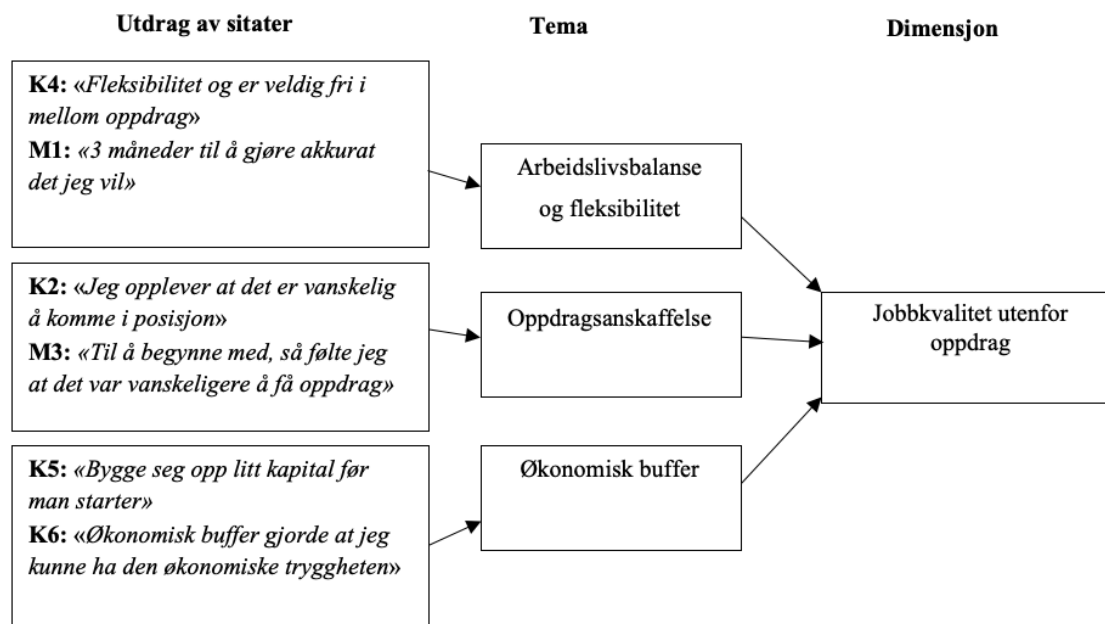
Kodekategori	Kilde til kode	Eksempler på koder	Beskrivelse
Variasjon	“In vivo”-koder	<p>“Synes det er spennende å sette meg inn i ulike typer problemstillinger”</p> <p>“Ble mer og mer lei av å bare snu bunken og gjøre ting om igjen”</p> <p>“Jeg ble veldig fort lei av de jobbene jeg hadde”</p>	Informantenes egne utsagn knyttet til faktoren variasjon
Variasjon	Koder utviklet basert på data	<p>“Kompetanse”</p> <p>“Motivasjon”</p> <p>“Utfordringer”</p>	Merkelapper som beskriver utsagn knyttet til faktoren variasjon

Tabell 4 - Kodeskjema

3) Generering, 4) utvikling og gjennomgang av temaer

Generering av innledende temaer og utvikling og gjennomgang av temaer regnes som separate faser i analyseprosessen, men i praksis foregår disse stegene parallelt når data samles inn og kodes (Saunders et al., 2023, s. 671). Under transkribering og koding av intervjuene ble det fortløpende notert ideer om mulige temaer og sammenhenger i datamaterialet. I løpet av analyseprosessen ble jobbkvalitet *i oppdrag* og *utenfor oppdrag* fastsatt som overordnede dimensjoner som strukturerte analysen. Etter første runde med koding ble det produsert 88 koder. For å strukturere dataene bedre ble disse kodene gruppert i bredere temaer, som for eksempel arbeidslivsbalanse og fleksibilitet, oppdragsanskaffelse og økonomisk buffer, som alle ble sett i sammenheng med dimensjonene. Ved å knytte temaene til dimensjonene ble det mulig å strukturere dataene på en måte som tydeliggjorde hvordan ulike faktorer bidro til å forme erfaringene knyttet til jobbkvalitet. Dette fokuset bidro også til å identifisere mønstre og forskjeller på tvers av informantenes opplevelser,

samtidig som det ga en strukturert og målrettet inngang til den videre analysen. Det ble utarbeidet ulike tabeller og figurer for å få oversikt over temaene, som eksempelet illustrert i figur 2.



Figur 2 - Oversikt over koding

5) Refinering, definering og navngiving av temaer

Å finjustere, definere og gi navn til temaer var en viktig del av analysearbeidet (Saunders et al., 2023, s. 672). Etter at første utkast av temaer knyttet til overordnede dimensjoner var identifisert, ble det vurdert om det kunne være alternative forklaringer som utfordret de opprinnelige temaene. Løsninger inkluderte å slå sammen, dele opp eller forkaste temaer etter behov. Ved å kontinuerlig teste og justere temaene ble det utviklet velbegrunnede forklaringer på hvilke faktorer som henger sammen med informantenes opplevelse av jobbkvalitet. Den systematiske, men fleksible, tilnærmingen som kjennetegner tematisk analyse, gjorde metoden spesielt godt egnet for forskningen, ettersom innsikten fra dataene bidro til å forme både problemstillingen og analysen (Saunders et al., 2023, s. 674).

3.4 Kvalitetssikring

Med en kvalitativ tilnærming har forskere stor grad av frihet i valg av metoder, både når det gjelder hvordan datainnsamlingen gjennomføres og hvilke teknikker som benyttes i analysen (Bansal & Corley, 2012, s. 510). Selv om reliabilitet og validitet ikke kan beregnes gjennom standardiserte tester slik det ofte gjøres i kvantitativ forskning, gjelder like fullt krav til pålitelighet og validitet for kvalitativ forskning (Grønmo, 2024b). Kvaliteten i kvalitative undersøkelser hviler i stor grad på forskerens evne til å reflektere over samspillet mellom selve forskningen og de resultater som presenteres (Hammersley & Atkinson, 1987, referert i Jacobsen, 2018, s. 246). De følgende avsnittene redegjør for tiltakene som er gjort for å sikre kvaliteten i denne forskningen.

3.4.1 Troverdighet (Validitet)

Validitetsbegrepet i kvalitativ forskning handler om hvorvidt man har undersøkt det som man hadde til hensikt å undersøke (Krumsvik, 2015, s. 151), og blir ofte omtalt som troverdighet i kvalitative studier (Grønmo, 2024a). Validiteten til en studie kan sies å være høy dersom man har data som gir troverdig informasjon om det man studerer (Grønmo, 2024a). Videre kan validitet deles inn i intern og ekstern validitet (Saunders et al., 2023, s. 216).

Intern validitet handler om hvorvidt resultatene i en studie faktisk er et resultat av det som er undersøkt, og ikke feil eller svakheter i måten forskningen er designet på (Saunders et al., 2023, s. 822). Et aspekt som utfordret forskningens interne validitet, var oppgavens omfang sett i lys av tiden til disposisjon og ressurser. Dette var med på å gjøre det utfordrende å bygge opp tilstrekkelig bevisgrunnlag for hvilke faktorer som henger sammen med PIL-enes oppfatning av jobbkvalitet. For å minske denne trusselen på validiteten var det essensielt å gjennomføre intervjuene nøye, benytte klargjørende spørsmål og utforske svar fra ulike vinkler eller perspektiver (Saunders et al., 2023, s. 455). Spørsmålene ble formulert tydelig slik at informantene forsto dem, i en nøytral stemmetone (Saunders et al., 2023, s. 467-468). Under intervjuene ble det også lagt vekt på å avklare eventuelle misforståelser, blant annet gjennom bruk av oppfølgingsspørsmål. Denne tilnærmingen til spørsmål var med på å redusere risikoen for skjevhet under intervjuene og øke troverdigheten til informasjonen som ble samlet inn (Saunders et al., 2023, s. 467).

En faktor som kan påvirke den interne validiteten i studier som benytter semistrukturerte intervjuer, er hvorvidt respondentene gir en ærlig og presis beskrivelse av sin virkelighet. Ved spørsmål som berører sensitive temaer, som for eksempel utfordringer knyttet til det å være kvinnelig interimleder, kan informantene nedtone eller utelate visse erfaringer. For å redusere risikoen for at slike spørsmål skulle overraske eller ubehageliggjøre informantene, ble relevant informasjon om studien sendt ut på forhånd. Denne forberedelsen ga informantene mulighet til å reflektere over temaet og forberede seg på hvilke opplevelser de ønsket å dele. Dette bidro til å skape en tryggere ramme for intervjuene og økte sannsynligheten for at svarene reflekterte informantenes faktiske erfaringer. Potensielle sensitive spørsmål ble bevisst unngått i starten av intervjuet, for å gi informantene tid til å utvikle tillit og føle seg trygge (Saunders et al., 2023, s. 469). I tillegg ble spørsmål om samme tema stilt fra ulike vinklinger, både direkte og indirekte, for å få en mer dekkende forståelse av erfaringene til informantene.

Ekstern validitet i denne kvalitative studien handler om hvorvidt studien kan teoretisk generaliseres fra et utvalg og gjelde for ulike sosiale kontekster eller settinger (Krumsvik, 2015, s. 152). Gjennom en detaljert beskrivelse av forskningsdesignet, konteksten og metodene som er benyttet for å utforske PIL-er og deres opplevelser av jobbkvalitet, har målet vært å legge til rette for at leseren selv kan vurdere overførbarheten av studien til andre situasjoner og relevante kontekster (Saunders et al., 2023, s. 219). Det er imidlertid verdt å påpeke at studien har begrenset teoretisk generaliserbarhet, ettersom den fokuserer på individuelle PIL-er, som kan ha ulike forutsetninger og opplevelser knyttet til hvilke faktorer som former deres oppfatning av jobbkvalitet. Slike variasjoner gjør det utfordrende å trekke generelle konklusjoner som gjelder for hele bransjen. Likevel er et hovedformål med denne kvalitative tilnærmingen å videreutvikle teori knyttet til jobbkvalitet for høyt kvalifiserte selvstendig næringsdrivende.

3.4.2 Pålitelighet (Reliabilitet)

Reliabilitet handler om i hvilken grad en prosedyre eller prosesser for datainnsamling gir konsistente funn (Saunders et al., 2023, s. 215). Tradisjonelt har reliabilitet vært knyttet til om forskeren ville fått de samme resultatene dersom studien hadde blitt gjennomført på nytt. Innen kvalitativ forskning er imidlertid reliabilitet mer fokusert på pålitelighet (Saunders et

al., 2023, s. 219). Selv om data knyttet til en studie i utgangspunktet er relevante, må de være samlet inn, bearbeidet og brukt på en slik måte at de er pålitelige (Christoffersen et al., 2023, s. 256). Det finnes flere faktorer som kan påvirke påliteligheten ved datainnsamling gjennom intervjuer. Eksempler på dette er om informanten har tolket spørsmålene riktig, eller om intervjueren har forstått informantens svar korrekt (Dalland, 2020, s. 63).

For å redusere risikoen for de vanligste feilene som kan oppstå var det et betydelig fokus på godt forarbeid og oppmerksomhet både under intervjuene og ved transkribering. Ved at begge forskere deltok i gjennomføring, observasjon og analyse av intervjuene, ble påliteligheten i datahåndteringen styrket (Saunders et al., 2023, s. 218). En ytterligere kvalitetssikring ble oppnådd gjennom systematisk vurdering og kritiske spørsmål til tolkninger og analyser, hvor den ene forskeren utfordret den andres antakelser og vurderinger for å identifisere alternative perspektiver. Det ble også vedlikeholdt systematisk lagring av dokumenter gjennom hele forskningsprosessen, slik at data, metoder og avgjørelser kunne spores (Christoffersen et al., 2023, s. 256). Et annet viktig tiltak for å sikre pålitelighet var samarbeidet med veiledere som hadde omfattende faglig innsikt i både oppgaveskriving og interimledelse, noe som bidro til en mer robust vurdering av datagrunnlaget.

3.5 Forskningsetikk

Forskningsetikk omhandler å tenke gjennom hvilke etiske utfordringer forskningen medfører, og sørge for at rettighetene til menneskene som bidrar med sin kunnskap, erfaringer og opplevelser blir ivaretatt (Dalland, 2020, s. 166). Før kontakt med potensielle informanter og intervjuene ble satt i gang, ble forskningsprosjektet registrert hos Sikt (tidligere NSD). Prosjektet ble vurdert i henhold til kravene for personvern og meldeplikt, og det ble gitt godkjenning til å gjennomføre prosjektet (Vedlegg 5). Under intervjuene ble det sikret informert samtykke fra informantene etter en ytterligere gjennomgang av informasjon knyttet til prosjektet. Det ble tydelig kommunisert at de når som helst kunne trekke sitt samtykke, også etter at intervjuet var gjennomført. I enkelte intervjuer delte informanter informasjon de ikke ønsket skulle inkluderes i forskningen. Disse delene ble fjernet fra transkripsjonene for å respektere deres ønsker.

Alle informanter ble lovet anonymitet som en forutsetning for å delta i forskningsprosjektet. Hensynet til anonymitet begrenset blant annet hvor detaljert utvalget kunne rapporteres, da deling av informasjon, som for eksempel spesifikke oppdrag informantene har gjennomført, kunne øke risikoen for identifisering. Av samme grunn ble også enkelte sitater utelatt. For å ivareta deltakernes anonymitet gjennom hele forskningsprosessen, ble det iverksatt tiltak som også sikrer anonymitet etter publisering. Dette inkluderte sletting av intervjudata, transkripsjoner, lydopptak og annen informasjon som kunne bidra til å identifisere informantene, etter prosjektets innlevering.

4. FUNN

I dette kapittelet vil funnene som har fremkommet som et resultat av dataanalysen presenteres. Den utforskende tilnærmingen avdekket en rekke faktorer som er knyttet til opplevd jobbkvalitet hos PIL-er, og det er valgt å presentere de mest fremtredende faktorene. Disse funnene legger grunnlaget for drøftingen og skal bidra til å besvare oppgavens problemstilling:

"Hvilke faktorer utformer jobbkvaliteten til profesjonelle interimledere?"

Dimensjonen jobbkvalitet er strukturert i to hoveddeler: jobbkvalitet *i oppdrag*, som omfatter faktorer knyttet til selve arbeidsutførelsen og rollen som PIL, og jobbkvalitet *utenfor oppdrag*, som omhandler arbeidsrelaterte faktorer som ikke er direkte knyttet til oppdragsgjennomføringen. Inndelingen skal gi et helhetlig bilde av de faktorene som henger sammen med opplevelsen av jobbkvalitet på tvers av ulike faser i PIL-enes arbeidshverdag. Denne inndelingen reflekterer hvordan opplevelsene av jobbkvalitet varierer mellom fasene, og hvordan ulike faktorer er relevante for PIL-ene i og utenfor oppdrag. Funnene vil gi grunnlag for diskusjonen i neste kapittel.

Forklaring av sitatformat

Resultatene knyttet til de ulike temaene vil bli presentert ved hjelp av sitater og utdrag fra intervjuene med informantene. Dette skal gi en dypere innsikt i deres erfaringer og perspektiver. Sitatene vil inneholde ulike tegn og forkortelser for å sikre en tydelig og oversiktlig fremstilling, i tillegg til å bevare informantenes anonymitet. Figuren nedenfor beskriver hvordan sitatformatet er strukturert i dette kapittelet.

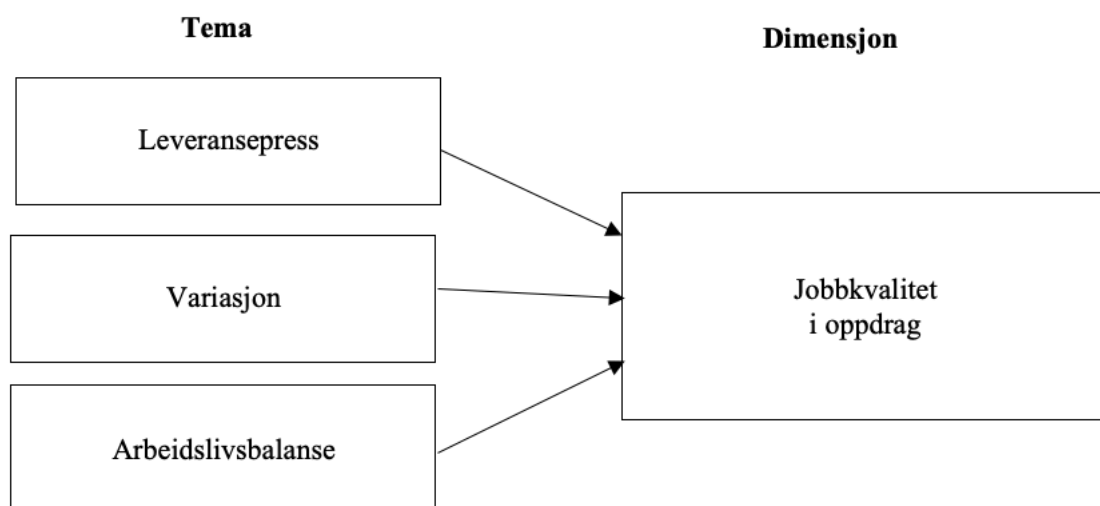
(K1/M1)	<i>Kode for informant K = Kvinne M = Mann</i>
XX	<i>Sensurert for å ivareta anonymiteten til informantene</i>
(...)	<i>Sitat er hentet fra et lengre utsagn hvor deler er utelatt for å fokusere på det som er mest relevant for studien</i>

Figur 3 - Forklaring av sitatformat

I tillegg til bruk av tegn og forkortelser, ble språket i sitatene justert der det var nødvendig for å sikre klarhet og lesbarhet, uten at meningen eller nyansene i utsagnene gikk tapt. For eksempel ble gjentakende ord og fyllord i noen tilfeller fjernet for å gjøre teksten mer leservennlig.

4.1 Jobbkvalitet i oppdrag

I dette delkapittelet presenteres faktorene som av informantene ble fremhevet som mest avgjørende for hvordan jobbkvaliteten utformes i rollen som PIL i oppdrag. Interimlederrollen kan preges av høye krav til rask tilpasning og evnen til å levere resultater under stramme tidsrammer. Dette skaper både muligheter og utfordringer som kan henge både positivt og negativt sammen med opplevelsen av jobbkvalitet. Gjennom intervjuene og videre analyse av disse ble det identifisert tre faktorer som er relevante for jobbkvaliteten i oppdrag: *leveransepress*, *variasjon* og *arbeidslivsbalanse*, som illustrert i figur 4. Faktorene gir innsikt i hvordan PIL-er opplever arbeidet, og hvordan de håndterer kravene som stilles. De følgende avsnittene utforsker hvordan disse fremstår i praksis, basert på informantenes erfaringer og refleksjoner.



Figur 4 - Dimensjon: Jobbkvalitet i oppdrag

4.1.1 Leveransepress

Flere av informantene fremhevet at rollen som PIL er preget av et behov for rask tilpasning til nye organisasjoner og arbeidsoppgaver, kombinert med høye krav til resultater innenfor stramme tidsrammer. Leveransepress ble trukket frem som en faktor med potensial til å skape stress i rollen, noe som kan bidra til å utforme jobbkvaliteten negativt. For mange vil leveransepress oppleves som en utfordring, ettersom det kan redusere opplevelsen av kontroll og balanse i arbeidet. Flere informanter påpekte at leveransepresset ofte er høyere for en PIL enn for en fast leder, ettersom faste ledere vanligvis får mer tid til å sette seg inn i organisasjonen og gradvis implementere endringer. K4 beskrev hvordan det korte tidsperspektivet i interimlederrollen bidrar til et helt annet press enn i faste stillinger:

“Det er et viktig moment synes jeg, i forhold til interimledelse, du må være utrolig kjapp. Du har 100 dager på å sette deg inn i en vanlig jobb, som interimleder har du 10 dager maks. Du er nødt til å være hands-on og vise resultater.” (K4)

M2 understreket at kravene til leveranser ofte innebærer mer enn bare håndfaste resultater. Særlig når PIL-ene jobber i et oppdrag med en klart definert tidsramme, er det forventet at de bidrar til å realisere effektmål som skaper varig verdi for organisasjonen, og ikke bare oppfyller prosjektmål:

“Den største forskjellen er jo at du er på lånt tid. Når du kommer inn og skal hjelpe til med noe konkret, sånn som jeg gjorde, i et prosjekt som hadde en start og en slutt. Du må nå forventninger til effektmål, ikke bare prosjektmål.” (M2)

Dette peker på en viktig dimensjon av opplevd jobbkvalitet, der PIL-ene i hovedsak vurderes basert på kvaliteten på arbeidet de leverer og den konkrete effekten det har for organisasjonen i løpet av den begrensede tiden de er til stede. Slike krav kan både utfordre og motivere, avhengig av hvordan de balanseres mot tilgjengelige ressurser og støtte. I organisasjoner som benytter seg av en PIL, handler det i mange tilfeller om krisehåndtering, hvor det forventes at handlinger utføres raskt. Informantene forklarte at de ofte vurderes ut fra rask og målbar leveranse av arbeidsgiveren. Siden PIL-er er tilknyttet oppdragsavtaler, har oppdragsgiveren mulighet til å avslutte oppdraget dersom resultatene ikke innfris, noe K4 utdypet videre:

“Men det er klart, du har et annet press på deg fordi du kan bli kicket ut med en gang om du ikke leverer. Hvis du ikke leverer så er det jo kort oppsigelsestid for å si det sånn, så du er veldig opptatt av å levere.” (K4)

Dette aspektet er noe som kan føre til jobbusikkerhet og forsterke presset på leveranser, noe som videre kan bidra til å utforme opplevd jobbkvalitet. K5 fremhevet hvordan denne tidsbegrensningen kan være en utfordring, særlig i situasjoner der hun identifiserte andre aspekter som burde vært adressert, men måtte prioritere tiltakene sine innenfor organisasjonen:

“Det er jo alltid en utfordring at du er satt til å gjøre en oppgave som du skal løse i en tidsbegrenset periode. Du kan se andre ting som burde vært løst, men er nødt til å sile veldig.” (K5)

Begrensningen kan utforme jobbkvaliteten negativt ved å skape en opplevelse av utilstrekkelighet eller frustrasjon, da PIL-ene ikke får mulighet til å håndtere alle relevante utfordringer. Samtidig kan prioriteringsarbeidet også være en indikator på jobbautonomi og evne til å ta ansvar, som kan være viktige faktorer for opplevd jobbkvalitet. Flere informanter fremhevet at de verdsetter utfordringer og opplever presset som en kilde til motivasjon. For eksempel beskrev M4 hvordan utfordringer ikke bare gir mening, men også bidrar til å holde engasjementet oppe i arbeidet. Han forklarte at det å være interimleder er som å være i en kaos-tilstand, og at dette er en tilstand han håndterer godt:

“Jeg er en sånn person som liker å ha utfordringer, liker å brynes på oppgaver, liker å jobbe med ting som jeg kan få på plass. Når ting er på plass, da kjeder jeg meg.” (M4)

“Det å være en interimleder, det er jo litt som å være i en sånn kaos-tilstand. Og da skjønnte jeg at er det noe jeg er vant til, så er det å være i kaos. Jeg blir rolig og avslappet og egentlig ikke stresset, mens andre blir jo mer og mer stresset når ting ikke virker.” (M4)

Dette tyder på at leveransepress, til tross for sin utfordrende natur, kan bidra positivt til jobbkvaliteten for PIL-er som trives med å håndtere komplekse oppgaver og uforutsigbare

situasjoner. For disse individene kan leveransepress stimulere til en følelse av mestring og mening, som er viktige komponenter i opplevd jobbkvalitet.

Leveransepresset ble av flere informanter identifisert som en faktor med potensial til å forme jobbkvaliteten negativt ved å skape stress og redusere opplevelsen av kontroll i arbeidet, grunnet forventningene om rask tilpasning og konkrete resultater innen stramme tidsrammer. Denne utfordringen skiller seg fra faste lederstillinger, hvor kravene typisk utvikles mer gradvis og gir bedre tid til å bli kjent med organisasjonen. Informantene fremhevet at graden av leveransepress kan variere avhengig av oppdragets art, men at dette presset er en karakteristisk utfordring ved interimlederrollen. Likevel fremhevet enkelte informanter at evnen til rask tilpasning og mestring av slike utfordringer kan bidra til en positiv opplevelse av jobbkvalitet, spesielt for dem som verdsetter krevende arbeidsoppgaver og finner motivasjon i pressede situasjoner. Dette indikerer at oppfatningen av jobbkvalitet i stor grad utformes av PIL-ens personlige ressurser, tilpasningsevne og evne til å balansere krav med oppnåelse av målbare resultater.

4.1.2 Variasjon

I intervjuene beskrev flere av informantene interimledelse som en mulighet til å utvikle ny kompetanse og utfordre seg selv i arbeidshverdagen. De beskrev hvordan muligheten til å arbeide i ulike bransjer, roller og organisasjonskulturer bidrar til læring og mestring i arbeidet, noe som kan være kilder til positiv jobbkvalitet. For mange er variasjon i organisasjoner og arbeidsoppgaver viktig for både motivasjon og engasjement, da det gir mulighet til å utforske nye problemstillinger og utvide kompetanse. M4 reflekterte rundt hvordan variasjon i oppdrag er noe som appellerer til ham og holder arbeidet interessant. Han uttalte også at dette var en av årsakene til at han ikke ønsker en stilling som fast ansatt:

“Jeg tar ikke noe oppdrag med mulig fast ansettelse. For det synes jeg ikke er spennende.” (M4)

“Når ting er på plass, da kjeder jeg meg. Da vil jeg ikke jobbe mer. Da vil jeg gjøre andre ting.” (M4)

Dette indikerer at mangel på variasjon i arbeidet kan være en årsak til at enkelte velger å bytte karriere, for å tilfredsstille behovet for utfordringer og øke jobbkvaliteten. M3 og K6 beskrev også hvordan de ble lei av jobber når variasjonen begynte å stagnere, og at dette var en av årsakene til at de valgte å begynne med interimledelse:

“Så begynte jeg å jobbe med interimledelse for XX år siden, og grunnen til at jeg gjorde det var at jeg ble veldig fort lei av de jobbene jeg hadde. Etter ca. 18 måneder, så begynte jeg å kunne tenke meg å gjøre noe annet, og var avhengig av nytt påfyll.” (M3)

“Og så merket jeg at jeg ble mer og mer lei av å bare snu bunken og gjøre ting om igjen.” (K6)

Informantene fremhevet hvordan det å få videreutvikle sin kompetanse i varierte stillinger og organisasjoner oppleves som både lærerikt og inspirerende. Denne variasjonen gir ikke bare spennende utfordringer, men bidrar også til en sterk følelse av mestring i arbeidet. K1 og K6 trakk frem at det å jobbe med ulike typer problemstillinger og få innsikt i forskjellige organisasjoner var noe av det de så på som spesielt lærerikt og meningsfylt:

«Jeg synes at dette området virker spennende fordi jeg synes det er spennende å sette meg inn i ulike typer problemstillinger.» (K1)

“Du lærer så enormt mye. Kommer det spørsmål om nye områder eller hva det måtte være, så er det bare enormt lærerikt. Så det ønsket om hele tiden å lære nye ting og forstå nye ting har nok vært en ganske sterk drivkraft for meg.” (K6)

K3 og K4 understreket at motivasjonen for å starte som PIL ikke bare handlet om muligheten til å utvikle kompetanse og ferdigheter, men også om muligheten til å anvende kompetansen de har bygget opp i tidligere stillinger på tvers av forskjellige bedrifter:

“Så for å søke ny kunnskap, så bestemte jeg meg for å starte som interimleder. (...) jeg bare visste at det vil gi meg en unik mulighet til å få rask innsikt, få lov til å bruke kompetansen min og tilegne meg ny kunnskap.” (K3)

“Det ene er at du går inn og ut av forskjellige bedrifter. Du bruker kompetansen din, også må du være på med en gang. Du lærer mange forskjellige bedrifter å kjenne.” (K4)

Ved å både få brukt og utviklet egen kompetanse kan PIL-ene oppleve en følelse av mening og nytte, noe som kan ha en sammenheng med positiv jobbkvalitet. Variasjon ble altså trukket frem som en attraktiv del av interimledelse, men det ble også påpekt at denne variasjonen, i kombinasjon med leveransepress, kan være utfordrende. Hvert selskap og hver bransje har sine unike trekk og egen kompleksitet, noe som kan gjøre tilpasningen krevende. K5 beskrev denne utfordringen slik:

“(...) du skal sette deg inn i en organisasjon og alt som skjer der og være operativ på såpass kort tid. Når det er en helt ny bransje, kan det være litt skummelt.” (K5)

Funnene viste at variasjon fremstår som en positiv faktor for jobbkvaliteten for PIL-er. Informantene beskrev hvordan muligheten til å arbeide i ulike bransjer, roller og organisasjoner gjør at arbeidet oppleves som engasjerende og utfordrende, samtidig som det gir rom for å utvide kompetansen og utforske nye problemstillinger. Videre pekte informantene på at fraværet av variasjon kan utforme jobbkvaliteten negativt, noe flere av informantene hadde erfart tidligere i faste stillinger. Dermed var muligheten for variasjon en motivasjon for å velge interimledelse som karrierevei. Samtidig ble det påpekt at variasjon også kan medføre utfordringer, særlig kombinert med leveransepress, og at PIL-er ofte må være operative på kort tid i nye omgivelser. Variasjon kan dermed være både positivt og negativt for PIL-ers oppfatning av jobbkvalitet, men trekkes i utgangspunktet frem som en positiv faktor.

4.1.3 Arbeidslivsbalanse

Arbeidslivsbalanse er et tema som kan være sentralt for jobbkvalitet både i og utenfor oppdrag. Analysen av intervjuene belyste at interimlederrollen kan være spesielt krevende å kombinere med privatlivet under oppdrag, noe som kan utfordre opplevelsen av en god jobbkvalitet. Arbeidslivsbalanse som tema handler om hvordan PIL-ens arbeid former privatlivet og hvorvidt det er mulig å opprettholde en sunn balanse mellom de to. Funnene antydte at interimlederrollen ofte er altoppslukende, preget av høye krav til tilgjengelighet og uforutsigbare arbeidstider, noe som kan skape belastning på både tid og energi. K2 understreket hvordan kravet til tilgjengelighet gjør det utfordrende å strukturere hverdagen med aktiviteter som å hente i barnehagen eller delta i familiemiddager, noe hun var avhengig

av tidligere i karrieren. Hun viste også til hvordan dette skiller seg fra en fast stilling, hvor det ofte er etablerte støttestrukturer som kan bidra til å redusere belastningen:

“Du kan heller ikke være en interimleder hvis du ikke er tilgjengelig 24/7, mener jeg. (...) Når jeg er i en vanlig jobb, så vet jeg at jeg kan få det til. Jeg har kollegaer som støtter, jeg har vært der lenge og jeg får backing fra de andre. Så da kan du slappe litt av. Men å gå inn i en sånn interimstilling, da vet du jo ikke hva du går til. Du vet ikke om det blir fra klokken 8 på morgenen til midnatt hver eneste dag. Du er fullstendig låst oppi noe. Der har du ikke noen du kan lene deg tilbake på eller få hjelp av, så da må du vite at du går all in.” (K2)

M3 la til at oppstarten av oppdrag ofte er den mest intensive perioden, noe som gjør det vanskelig å ta fri:

“Akkurat oppstarten av et program eller et prosjekt kan være vanskelig. Det å da ta fri, det gjør jeg i hvert fall ikke i starten av oppdraget.” (M3)

K1 reflekterte over hvordan rollen kan være vanskelig å kombinere med familieforpliktelser, særlig når det gjelder små barn:

“Jeg er ikke så sikker på om jeg skulle gjort dette med små barn. Det skal jeg faktisk innrømme. Fordi det av og til kan være altoppslukende.” (K1)

M2 påpekte hvordan en karriere som PIL kan medføre at man tar på seg oppdrag som er langt fra hjemmet, noe som kan føre til at familielivet blir nedprioritert for en periode:

“Du setter på en måte familielivet litt på pause mens du er et annet sted.” (M2)

Selv om de fleste informantene mente at interimlederrollen var utfordrende å kombinere med privatlivet, påpekte K5 at hun nå har mer fri i helgene enn da hun var leder i en fast stilling:

“Det er vel en av hovedgrunnene til at jeg liker å være interimleder. Det er lettere å holde en balanse som interimleder enn det er når du er ansatt som leder i et selskap, for da er du på en måte ansatt 24/7. Som interimleder er det jo forventet at du skal jobbe ekstra, men vil de at jeg skal jobbe i helg, så må de betale for en hel dag den helgen. Det gjør de ikke, med mindre det er krise for å si det sånn. Så man har hvert fall fri i helgene, om ikke annet. Og det hadde jeg ikke alltid før.” (K5)

Det fremkom av informantene at arbeidslivsbalanse kan være en særlig utfordring for kvinner i vurderingen av om de skal starte som PIL. Det at kvinner generelt sett får mer ansvar hjemme ble trukket frem som en faktor som kan forme kvinners opplevelse av jobbkvalitet gjennom behov for balanse mellom arbeid og privatliv. K2 pekte særlig på hvordan kombinasjonen av familiære forpliktelser og usikkerhet kan gjøre det vanskelig for kvinner å ta skrittet inn i en rolle som PIL:

“Du har ikke noen du kan lene deg tilbake på eller få hjelp av, så da må du vite at du går all in. Så det usikkerhetsmomentet der kan gjøre at det er færre kvinner. Fordi uansett hva man sier, så får vi mer ansvar hjemme. Det gjør vi.” (K2)

Mens menn ble beskrevet som mer tilbøyelige til å ta sjanser, reflekterte K3 og M2 over hvordan tradisjonelle kjønnsroller kan skape et større behov for trygghet, særlig for kvinner. Dette kan gjøre det vanskeligere å ta steget til å starte som PIL, spesielt i livssituasjoner med små barn eller andre familieforpliktelser:

“Det er kanskje mye knyttet til det med trygghet. Det representerer noe helt nytt, du må tørre å ta sjanser og du kan ikke planlegge fremtiden din. Her er det jo knyttet til hvor du er i karrieren, om det er små barn og alt det der. Så er det også et faktum at når du går inn som interimleder, så er det 110%. Det er ingenting som er 50% og 60% en dag. Det fungerer ikke, det er fullt fokus. Så jeg tror og opplever at det er mange kvinner som synes det er litt skummelt.” (K3)

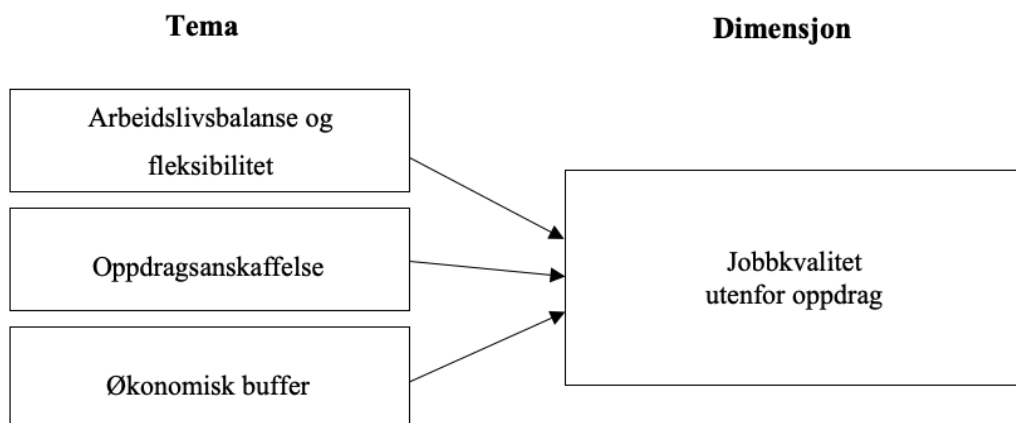
“Du skal jo flytte på deg på kort varsel. Det er jo ikke så lett. Med en mor som barna kanskje står litt nærmere i en yngre periode, så er jo ikke det så veldig lett å ta et sånt valg. Så jeg tror det er litt det som gjør at det blir færre kvinner.” (M4)

Høye krav til tilgjengelighet og uforutsigbarhet i oppdrag ble fremhevet som en utfordring av flere informanter, som beskrev hvordan interimlederrollen ofte kan være altoppslukende og krevende å kombinere med privatlivet. Arbeidslivsbalanse i oppdragene ble trukket frem som en sentral faktor som kan bidra til å utforme opplevelsen av jobbkvalitet negativt ved at det kan være vanskelig å opprettholde en balanse mellom arbeid og familieliv. Videre ble det trukket frem som noe som kan være en større utfordring for kvinner enn menn som PIL, særlig på grunn av forskjeller i risikovilje og behov for trygghet. Informantene reflekterte over hvordan rollen ofte krever fullt engasjement, og i noen tilfeller medfører prioriteringer som setter familielivet til side, noe som ytterligere utfordrer opplevelsen av en god

jobbkvalitet. Samtidig ble det påpekt av flere at de nå befant seg i en livsfase med færre familieforpliktelser enn tidligere, ofte fordi barna var voksne og hadde flyttet ut, noe som lettet presset på privatlivet når det kom til arbeidslivsbalanse. Dette viste at utfordringer knyttet til arbeidslivsbalanse og dens utforming av jobbkvalitet kan variere avhengig av PIL-enes livssituasjon.

4.2 Jobbkvalitet utenfor oppdrag

Mens jobbkvaliteten til PIL-er er knyttet til arbeidet de utfører i oppdrag, er perioden utenfor oppdrag også av stor betydning for deres totale opplevelse av jobbkvalitet. I dette delkapittelet presenteres de faktorene som ble fremhevet som mest sentrale for PIL-enes jobbkvalitet i denne perioden, samt hvordan disse oppleves. Følgende faktorer ble trukket frem av flere av informantene: *arbeidslivsbalanse og fleksibilitet*, *oppdragsanskaffelse*, *nettverksbygging* og *økonomisk buffer*, som illustrert i figur 5.



Figur 5 - Dimensjon: Jobbkvalitet utenfor oppdrag

4.2.1 Arbeidslivsbalanse og fleksibilitet

Arbeidslivsbalanse er et tema som har vist seg å ha relevans for informantenes opplevelse av jobbkvalitet både i og utenfor oppdrag. Som funnene knyttet til jobbkvalitet i oppdrag tydet på, kan det være utfordrende å oppnå høy grad av arbeidslivsbalanse i oppdrag. Dog viste analysene at arbeidslivsbalanse oppleves som en positiv faktor når det kommer til

jobbkvalitet utenfor oppdrag, i kombinasjon med fleksibilitet. Arbeidslivsbalanse og fleksibilitet ble fremhevet som de fremste årsakene til at informantene ønsket å starte en karriere innenfor interimledelse.

Flere påpekte et ønske om muligheten til å styre sin egen arbeidshverdag og ta lengre friperioder mellom oppdrag når det kom til deres motivasjon for å starte i bransjen. Det kom frem i intervjuene at det finnes ulike typer fleksibilitet, blant annet knyttet til friheten til å ta pauser mellom oppdrag og muligheten til å jobbe mer selvstendig. M1 reflekterte rundt at han ikke ser et behov for fleksibilitet i form av om han jobber 7 eller 10 timer om dagen, men at det handler om å kunne ha perioder uten oppdrag hvor han kan disponere tiden akkurat som han vil:

“Det som er en motivasjon for å jobbe som interimleder er at når jeg er ferdig med en ni måneders periode i oppdrag, så vet jeg at da har jeg tre måneder til å gjøre akkurat det jeg vil.” (M1)

K4 påpekte også at det var fleksibiliteten mellom oppdrag som gjorde at hun var interessert i å starte i bransjen:

“Det er fleksibilitet altså. Du har fleksibilitet og er veldig fri mellom oppdrag til å gjøre andre ting.” (K4)

Ønsket om fleksibilitet var for noen også knyttet til et behov for arbeidslivsbalanse etter mange år med høyt arbeidstempo og krevende roller. K6 viste til at hun så en mulighet til å ta pauser mellom oppdragene:

“Jeg ble mer og mer sikker på at det kunne gi en fleksibilitet som kunne være interessant, fordi jeg var litt ferdig med å kjøre så hardt hele tiden. Jeg tenkte at det kunne være fint å ha noen pusterom innimellom.” (K6)

M3 beskrev hvordan muligheten til å ta fri mellom oppdrag gir rom for å koble helt av, noe som har vært utfordrende når han har hatt faste lederstillinger:

“Og så har jeg mulighet til å ta ordentlig fri når jeg er mellom oppdrag, noe jeg tidligere ikke har vært så flink til, som for eksempel å koble av fra e-post i ferier.” (M3)

I intervjuene viste det seg at det finnes ulike typer av fleksibilitet. I tillegg til friheten til å ta pauser mellom oppdrag, fremhevet flere informanter hvordan fleksibiliteten gjorde det mulig å jobbe mer selvstendig. M1 uttrykte hvordan interimledelse ga ham en frihet til å velge oppdrag og arbeidsperioder:

“Jeg har lyst til å jobbe freelance. Jeg har lyst til å kunne bidra mange steder og da er det best å ikke ha en fast jobb. Da er det best å kunne gå inn og ut.” (M1)

Til tross for at mange informanter hadde planlagt å utnytte fleksibiliteten i interimlederrollen til å ta pauser mellom oppdrag, viste det seg at dette ofte ikke lot seg gjennomføre i praksis. Flere beskrev hvordan jobbens natur og spennende muligheter gjorde det utfordrende å prioritere hvile og restitusjon. K1 reflekterte over hvordan attraktive forespørsler førte til at planlagte pauser ble utsatt:

“Så man har muligheten til å ha hvileskjær mellom oppdragene, og det har jeg egentlig bestemt meg for de siste oppdragene at jeg skal ha. Men det har jeg enda ikke rukket fordi jeg alltid får noen spennende forespørsler i det jeg avslutter.” (K1)

K5 og K6 delte lignende erfaringer, der ønsket om en bedre arbeidslivsbalanse med pauser mellom oppdrag ikke hadde blitt realisert:

“Jeg har jo tenkt hver gang at jeg kan ta ferie når oppdraget er over, og så har det jo ikke blitt noen friperioder mellom oppdraget før man begynner på neste igjen. Så jeg skal nok innrømme at jeg har mye mindre ferie, selv om jeg hatt mer fri i helgene og sånn så har jeg nok hatt mindre ferie etter jeg begynte med det.” (K5)

“Det har nok gått på bekostning av privatlivet. Det er jo kanskje derfor jeg var lei, og begynte som interimleder og tenkte at jeg skulle få litt pauser. Men det har ikke blitt så innmari mye pauser, men noen har det blitt.” (K6)

For enkelte informanter var mangelen på pauser mellom oppdrag så belastende for jobbkvaliteten at de til slutt måtte ta en tvungen pause og omfavne lediggang. M3 delte sin erfaring med hvordan flere intensive oppdrag uten tilstrekkelig pusterom til slutt førte til et nødvendig avbrekk:

“Litt til å begynne med, så følte jeg kanskje at det var litt vanskeligere å få oppdrag. Det tok litt lengre tid. Og så hadde jeg noen tette, ganske lange oppdrag hvor det

bare var en dag eller to imellom, så da jobbet jeg veldig mye i 3 år eller noe sånt. Så nå har jeg pause, nå har jeg ordentlig pause.” (M3)

En av de største motivatorene for å starte med interimledelse, ifølge flere informanter, var fleksibiliteten og muligheten til å ta pauser mellom oppdrag. Dette bidrar til en bedre arbeidslivsbalanse og oppleves som en positiv faktor for jobbkvalitet. Fleksibiliteten gir rom for å hente seg inn etter krevende oppdrag og skape en mer balansert hverdag. Selv om friheten i utgangspunktet virker tiltalende, beskrev noen informanter hvordan det i praksis kan være vanskelig å prioritere pauser når nye forespørsler dukker opp. Det ble også fremhevet hvordan interimledelse ikke bare gir rom for pauser, men også rom for selvstendighet, der man kan velge oppdrag og tilpasse arbeidsperioder etter egne behov.

Funnene viste at fleksibilitet og arbeidslivsbalanse utenfor oppdrag generelt oppleves som positive bidrag til jobbkvalitet. Samtidig varierer det i hvilken grad PIL-ene faktisk utnytter denne friheten. I motsetning til jobbkvalitet i oppdrag, viste analysen ingen betydelige kjønnsforskjeller i opplevelsen av arbeidslivsbalanse utenfor oppdrag. Dette tyder på at når PIL-ene klarer å ta pauser mellom oppdrag, er det hovedsakelig periodene i oppdrag som utgjør den største belastningen på arbeidslivsbalansen.

4.2.2 Oppdragsanskaffelse

Oppdragsanskaffelse ble oppfattet som en av de viktigste faktorene for å sikre jobbkvalitet som PIL, særlig utenfor oppdrag, da det er denne tiden som hovedsakelig brukes til å sikre fremtidige muligheter. Sammenligningene av intervjuene viste at et flertall av informantene så på oppdragsanskaffelse som utfordrende i det norske markedet for interimledelse. Flere informanter opplevde prosessen med å finne oppdrag som en kilde til usikkerhet, spesielt i starten av karrieren, men også til en viss grad etter at de hadde etablert seg i bransjen. Ved spørsmål om tilgang til oppdrag reflekterte K2 over hvor utfordrende det var å komme i posisjon, spesielt i konkurranse med mer etablerte PIL-er:

“Når jeg var med i [rekrutterings]databasen så prøvde jeg 2-3 ganger, men kom egentlig ikke i posisjon. Noen av jobbene følte jeg at jeg var veldig kvalifisert til (...), men jeg opplevde at de antakelig allerede hadde pekt seg ut noen som de hadde lyst til å bruke. Så jeg opplever at det er vanskelig å komme i posisjon.” (K2)

M3 opplevde det også som vanskeligere å få oppdrag i starten av karrieren som PIL:

“Litt til å begynne med, så følte jeg at det var litt vanskeligere å få oppdrag. Det tok litt lengre tid.” (M3)

Usikkerheten rundt oppdragsanskaffelse kan utforme jobbkvaliteten ved å skape økonomisk stress og redusere følelsen av trygghet, noe som det vil bli gått nærmere inn på i følgende delkapittel. På den annen side beskrev informantene hvordan utvikling av nettverk og etablering av et godt omdømme i bransjen reduserte usikkerheten. K1 forklarte hvordan erfaring og økt synlighet i bransjen har gjort det lettere å sikre oppdrag:

“Jeg har fått litt navn i bransjen, så jeg tenker at jeg får de oppdragene jeg bestemmer meg for at jeg vil ha.” (K1)

I tillegg henger dette sammen med opplevelsen av autonomi, ettersom informantene beskrev en form for avhengighet av meglerhus i oppstartsfasen. K5 beskrev hvordan hun gikk fra å være avhengig av meglerhus for å skaffe oppdrag, før hun gikk over til å skaffe oppdragene selv gjennom eget nettverk:

“Det startet via meglerkanaler, som jeg kaller det, som hjelper deg med å finne oppdrag. Senere har det blitt litt motsatt, det vil si at det er jeg som finner oppdragene, siden man bygger et nettverk i de rollene man har etter hvert.” (K5)

K6 underbygget viktigheten av å legge ned innsats i å bygge et solid nettverk for å sikre videre tilgang på interimoppdrag:

“Når jeg begynte som interimleder så sluttet jeg å telle når jeg hadde hatt 70 møter med ulike personer (...). Den innsatsfasen der frisket opp og økte mitt nettverk, og det er jo det nettverket som har levert oppdrag til meg gjennom disse årene. Nå har to av mine oppdrag kommet via interimlederfirma og resten har kommet via nettverket mitt.” (K6)

“Det betyr at du må jobbe med et eget nettverk for å få interimoppdrag. Du må jobbe opp ditt eget nettverk (...).” (K6)

Dette viste til at faktoren oppdragsanskaffelse kan utforme jobbkvaliteten ulikt, avhengig av blant annet fartstid i rollen. Ferske PIL-er er ofte avhengige av meglerhus eller andre kanaler

for å skaffe oppdrag, mens et etablert nettverk over tid gir økt trygghet, autonomi og kontroll over egen karriere i en uforutsigbar arbeidsform. Informantene påpekte at markedet for PIL-er i Norge ikke er særlig utbredt, noe som kan gjøre det utfordrende å sikre oppdrag uten et solid nettverk eller godt omdømme. Etter hvert som PIL-ene bygger et større nettverk, kan stresset og usikkerheten rundt oppdragsanskaffelse avta, noe som bidrar til en positiv opplevelse av jobbkvalitet gjennom økt mestringsfølelse og jobbtrygghet.

4.2.3 Økonomisk buffer

Som nevnt i forrige delkapittel, uttrykte flere informanter at oppdragsanskaffelse kan være en utfordring som PIL, spesielt i startfasen. Med denne utfordringen påpekte flere at det er en risiko for å stå uten oppdrag i perioder, og dermed også uten inntekt. Dette peker på at økonomiske forhold utgjør en egen faktor som kan henge sammen med opplevelsen av trygghet og jobbkvalitet, uavhengig av selve oppdragsanskaffelsen. For å håndtere denne usikkerheten fremhevet informantene viktigheten av økonomisk planlegging, spesifikt gjennom å sørge for en økonomisk buffer før man går inn i en karriere som PIL. En slik buffer, enten fra oppsparte midler eller en partners inntekt, ble ansett som avgjørende for å skape økonomisk trygghet og en stabil plattform som gjør overgangen fra fast stilling til interimledelse mer håndterbar. Dette kan videre bidra til økt jobbkvalitet i perioder utenfor oppdrag. K5 beskrev hvordan det var viktig å ha en økonomisk buffer før hun startet som PIL, for å håndtere perioder uten inntekt:

“Man må gjerne ha litt rom når man tar en sånn beslutning, for å bygge seg opp litt kapital når man starter. Du vet jo ikke hvor lange perioder du vil bli gående uten å ha noen oppdrag.” (K5)

K6 fortalte hvordan det å sørge for en økonomisk trygghet i startfasen av karrieren ga henne en mulighet til å fokusere på å bygge nettverk og selge seg inn i bransjen uten å føle på et umiddelbart press for inntekt:

“Jeg hadde ordnet en økonomisk buffer som gjorde at jeg kunne ha den økonomiske tryggheten til å jobbe med innsalget i en periode.” (K6)

Dette viste til hvordan en økonomisk buffer kan bidra til en høyere opplevd jobbkvalitet i perioder uten oppdrag, fordi den skaper trygghet, rom for strategisk arbeid og reduserer stress knyttet til inntektsusikkerhet. M3 tok også i betraktning at han trengte en økonomisk buffer for å ta steget ut i den nye bransjen:

“Jeg måtte få med meg en sluttpakke da syntes jeg, for å få råd til å begynne med det.” (M3)

En økonomisk buffer fremsto ikke bare som et ønske, men som en nødvendighet. Dette understreker at økonomiske forhold kan være avgjørende for at noen skal kunne satse langsiktig på en karriere innen interimledelse. K6 reflekterte rundt hvordan det oppleves når du går fra en trygg inntekt til å stå mer på egne ben:

“Det er jo en viktig dimensjon, den trygghetsdimensjonen. Du hopper fra noe som er veldig trygt, en trygg inntekt, det å være i et miljø som betyr noe til så å bare starte opp for deg selv.” (K6)

Videre ble usikkerhet rundt inntjening beskrevet som noe som kan være en gjennomgående utfordring ved å være PIL, ikke bare i oppstartsfasen, men også underveis i karrieren. I den sammenheng fremhevet M3 viktigheten av en økonomisk buffer da inntekten kan variere fra uke til uke:

“Så er det en større usikkerhet i forhold til inntjening da. Du vet ikke helt hva du skal gjøre neste uke. Om du får penger da.” (M3)

Det å ha en økonomisk buffer kan bidra til å dempe økonomisk usikkerhet og forebygge en negativ opplevelse av jobbkvalitet. Et annet aspekt som kan ha en innvirkning på økonomien til PIL-er, er mangelen på sikkerhetsordninger, sammenlignet med fast ansatte. K5 påpekte at sykefravær og økonomiske forpliktelser er PIL-ens eget ansvar som selvstendig næringsdrivende, og at en økonomisk buffer derfor kan være nødvendig for å håndtere uforutsette hendelser:

“Du er selvfølgelig ansvarlig for alt. Er du syk, må du dekke sykelønnen din selv, så det kan være en del sårne ting.” (K5)

For noen informanter kan det å være avhengig av en inntekt styre hvilke oppdrag de velger å ta. M1 forklarte at han helst ønsker å ta lederstillinger på de øverste nivåene. Likevel påpekte

han at dersom slike oppdrag ikke er tilgjengelige, kan det bli nødvendig å vurdere stillinger på lavere nivåer for å sikre økonomisk stabilitet:

“Jeg tror jeg kommer til å ta oppdrag som bare er på nivå 1 og 2, gitt at jeg har råd til å la være. Jeg må jo også ha noe inntekt og jobb.” (M1)

Informantene beskrev hvordan økonomi kan utgjøre en utfordring i interimledelse, men også hvordan strategisk planlegging og bevissthet rundt økonomiske forhold kan bidra til økt trygghet og en bedre opplevelse av jobbkvalitet utenfor oppdrag. Spesielt ved inngangen til bransjen ble det fremhevet som viktig å ha en økonomisk buffer, ettersom det både kan være utfordrende å sikre sitt første oppdrag og det kan oppstå perioder uten arbeid. Økonomisk trygghet kan gi informantene en følelse av kontroll, som igjen kan bidra til økt autonomi i valg av oppdrag. PIL-er er selv ansvarlige for å håndtere uforutsette økonomiske forpliktelser, som ved sykdom eller andre uforutsette hendelser. Flere informanter opplevde den økonomiske usikkerheten som håndterbar, da de på forhånd hadde tatt høyde for disse utfordringene og forberedt seg deretter. En manglende økonomisk buffer kan påvirke jobbkvaliteten negativt ved at PIL-ene føler seg presset til å ta oppdrag de verken har interesse for eller som ikke er i tråd med deres kompetanse og ambisjoner. Dette kan føre til redusert tilfredshet med arbeidet og en svekkelse av opplevelsen av profesjonell selvrealisering, som er en viktig del av jobbkvaliteten.

4.3 Oppsummering av funn

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilke faktorer som utformer PIL-enes jobbkvalitet, både *i* og *utenfor* oppdrag. Hovedfaktorene som fremkom som mest sentrale fra intervjuene med PIL-ene og hvilken grad av utforming de har på opplevd jobbkvalitet, presenteres i tabell 5.

Dimensjon	Faktor	Funn	Utforming på opplevd jobbkvalitet
Jobbkvalitet i oppdrag	Leveransepress	Høyt leveransepress og krav til rask tilpasning kan henge negativt sammen med jobbkvalitet da det oppleves som stressende, men kan balanseres dersom PIL-en er smidig og i stand til å håndtere leveransepresset.	Varierende
	Variasjon	Motiverende faktor som bidrar til utvikling av kompetanse, men kan skape utfordringer i kombinasjon med tidspres. Fraværet av variasjon kan ha en negativ innvirkning på jobbkvaliteten.	Overveiende positiv
	Arbeidslivsbalanse	Fremsto som en utfordring i oppdrag, da interimlederrollen kan være krevende å kombinere med privatlivet med høye krav til tilgjengelighet og uforutsigbarhet.	Krevende
Jobbkvalitet utenfor oppdrag	Arbeidslivsbalanse og fleksibilitet	Positive faktorer knyttet til jobbkvalitet utenfor oppdrag, men det varierer i hvilken grad PIL-ene velger å utnytte seg av dette.	Positiv
	Oppdragsanskaffelse	Krevende å finne oppdrag, særlig i startfasen, men autonomi gir muligheter for personlig tilpasning. Positive erfaringer med oppdragsanskaffelse kan styrke jobbkvaliteten.	Kan være utfordrende
	Økonomisk buffer	Å ha en økonomisk buffer skaper trygghet og autonomi, mens fraværet av en buffer kan presse PIL-er til å ta oppdrag som ikke samsvarer med deres kompetanse eller ambisjoner. De fleste PIL-ene tilrettelegger for økonomisk buffer.	Overveiende Positiv

Tabell 5 - Oppsummering av funn for jobbkvalitet *i* og *utenfor* oppdrag

Basert på tabell 5 viser funnene at de ulike faktorene utformer jobbkvaliteten til PIL-er i ulik grad. *Leveransepress* har en varierende utforming, da det for noen oppleves som stressende og en kilde til usikkerhet, mens det for andre fungerer som en motivasjonsfaktor som gir mestring og mening i krevende situasjoner. *Variasjon* vurderes hovedsakelig som overveiende positiv da muligheten til å jobbe i ulike bransjer og roller skaper engasjement, kompetanseutvikling og utfordringer som skiller interimledelse positivt fra faste stillinger. I kontrast er *arbeidslivsbalanse i oppdrag* ansett som en krevende faktor, da høye krav til tilgjengelighet og uforutsigbarhet gjør det utfordrende å balansere arbeid og privatliv, særlig for kvinner eller de med høyere familieforpliktelser.

I motsetning til *arbeidslivsbalanse i oppdrag*, trekkes *arbeidslivsbalanse og fleksibilitet utenfor oppdrag* frem som en positiv faktor, ettersom muligheten til pauser og tilpasning av

arbeidsperioder gir rom for restitusjon og bedre balanse, selv om det kan være utfordrende å utnytte denne friheten fullt ut. *Oppdragsanskaffelse* vurderes som en utfordrende faktor, spesielt i starten av karrieren når avhengigheten av meglerhus og usikkerhet er høy, men over tid oppleves den som mer positiv etter hvert som PIL-ene bygger nettverk og opplever økt trygghet og mestring. Til slutt vurderes *økonomisk buffer* som overveiende positiv, da den gir økonomisk trygghet, autonomi og kontroll i valg av oppdrag, mens manglende buffer kan føre til press om å akseptere mindre passende oppdrag og redusert arbeidstilfredshet. Samlet sett viser funnene at jobbkvaliteten utformes basert på hvordan disse faktorene håndteres og oppleves, med stor variasjon avhengig av PIL-enes erfaring, livssituasjon og personlige tilpasningsevne.

5. DISKUSJON

I dette kapittelet vil problemstillingen bli drøftet i lys av relevant litteratur og de fremkomne funnene fra de semistrukturerte intervjuene. Formålet er å skape en dypere forståelse av informantenes erfaringer og opplevelser knyttet til faktorene som utformer deres jobbkvalitet som PIL-er.

5.1 Faktorer som utformer jobbkvalitet i oppdrag

5.1.1 Leveransepress: En todelt utforming på jobbkvalitet

Informantene nevnte at de ofte blir hyret inn til krisehåndteringsoppdrag, som er oppdrag hvor det er behov for strategisk omstilling eller spesifikk ekspertise (Bruns & Kabst, 2005, s. 513; Mooney et al., 2012, s. 18). I slike situasjoner må de ofte ta raske og noen ganger upopulære beslutninger for å oppnå ønsket resultat. En informant nevnte at de kan ha maks 10 dager på å få en fullstendig oversikt over bedriften og hva som må gjøres. Dette stiller høye forventninger til deres leveranse, da arbeidsgiveren ofte forventer at PIL-ene skal være operative allerede fra dag én (Flatøy, 2024b, s. 10). Den korte tidsrammen skiller interimlederrollen fra faste lederroller, hvor det gjerne er mer tid til å bli kjent med virksomheten og gradvis implementere endringer.

Informantene reflekterte rundt interimlederrollens behov for rask tilpasning kombinert med evnen til å møte høye forventninger til resultater både når det kommer til effektmål og prosjektmål. De viste til at den største forskjellen mellom å være PIL og fast ansatt leder var at de er i organisasjoner på lånt tid, noe som også fører til at PIL-en må prioritere tiltakene sine i organisasjonen. Det ble fremhevet i intervjuene at arbeidsgiver har mulighet til å avslutte oppdraget dersom resultatene ikke innfris, noe som kan føre til jobbusikkerhet og forsterke presset på leveranser. Virtanen et al. (2005, s. 610) peker på at midlertidige ansettelsesformer kan ha negative konsekvenser for trivsel og jobbkvalitet dersom arbeidstakeren opplever usikkerhet eller press i arbeidet. Den konstante vurderingen fra oppdragsgivere og den stramme tidsrammen kan utfordre følelsen av trygghet, som er en sentral dimensjon i subjektive vurderinger av jobbkvalitet (Kalleberg & Vaisey, 2005, s. 432).

Behovet for kontroll over arbeidstiden og fleksibilitet i arbeidsoppgaver kan være viktige elementer for å oppnå høy jobbkvalitet i oppdragssituasjoner (Holman, 2013, s. 496). I lys av dette kan PIL-enes evne og motivasjon til å sjonglere flere oppgaver samtidig under tidspress bidra til å utforme jobbkvaliteten på ulike måter. På den ene siden kan evnen til å være rask og effektiv når mange beslutninger skal tas, bidra til en følelse av mestring og kontroll over situasjonen – en form for autonomi som kan virke positivt inn på jobbkvaliteten. På den andre siden kan tidspresset redusere muligheten til å planlegge eget arbeid, noe som undergraver opplevelsen av kontroll og dermed kan utforme jobbkvaliteten negativt (Virtanen et al., 2005, s. 610).

Flere av informantene påpekte imidlertid at de kjedet seg dersom de ikke ble tilstrekkelig utfordret. Dette kan tolkes som en indikasjon på at de ikke bare er dyktige til å håndtere press, men at de også ser stress og høyt press som en naturlig og nødvendig del av det de opplever som god jobbkvalitet. Dette representerer en ny måte å forstå sammenhengen mellom jobbkvalitet og leveransepress: for disse individene kan krav og press oppleves som motiverende, snarere enn belastende, og bidra til en følelse av mening og tilfredshet i arbeidet.

Flatøy (2024a, s. 10) påpeker at det ikke kan tas for gitt at faktorer som ved første øyekast fremstår som negative, faktisk har en negativ innvirkning. Dette synet er i tråd med litteraturen om *the dark side* og den paradoksale naturen ved sentrale arbeidsegenskaper som ofte antas å være positivt for opplevd jobbkvalitet (Flatøy, 2024a, s. 10). I motsetning til Flatøy (2024a, s. 10) identifiseres det i denne studien *the bright side* ved arbeidssituasjoner som tilsynelatende virker negative. For PIL-er kan for eksempel leveransepress bidra til økt motivasjon, noe som igjen kan forbedre opplevelsen av jobbkvalitet. Dette samsvarer med teoriene til Holman (2013, s. 496) og Findlay et al. (2013, s. 441), som fremhever at midlertidige roller kan åpne for rask læring og muligheten til å anvende kompetanse i ulike kontekster – faktorer som kan oppleves som positive for jobbkvalitet.

Oppsummert kan faktoren leveransepress ha både positive og negative utslag på jobbkvaliteten for PIL-er. På den ene siden gir leveransepresset mulighet for rask læring og utvikling av ferdigheter, noe som kan gi en følelse av mening og mestring i arbeidet. På den andre siden kan tidspresset og kravene fra oppdragsgivere svekke følelsen av kontroll og trygghet, både på kort og lang sikt, som kan være avgjørende for opplevd jobbkvalitet (Evans et al., 2004, s. 28; Kalleberg & Vaisey, 2005, s. 432). Individer som aktivt velger å

bli PIL-er, ser imidlertid ut til å verdsette høyt press og utfordringer som en del av deres arbeidshverdag. Leveransepresset gir dem en plattform for kontinuerlig læring og utvikling, noe som for mange ser ut til å være en integrert del av det de opplever som en "god" jobb. I sum tyder dette på at utformingen leveransepress har på jobbkvalitet i stor grad avhenger av hvordan PIL-ene balanserer presset med behovet for kontroll og mestring i arbeidsprosessen.

5.1.2 Variasjon: en positiv drivkraft med utfordrende nyanser

Funnene viste at variasjon er en viktig faktor når det kommer til PIL-enes opplevelse av jobbkvalitet. Variasjon i arbeidsoppgaver og arbeidssteder ble av informantene beskrevet som en kilde til motivasjon, engasjement og personlig utvikling. Dette er i tråd med Holman (2013, s. 496), som fremhever at muligheten til å arbeide med ulike problemstillinger og utforske forskjellige kontekster kan være avgjørende for å oppnå høy jobbkvalitet. PIL-ene i studien verdsatte særlig hvordan variasjonen tillot dem å bruke og videreutvikle sine ferdigheter på tvers av ulike miljøer, noe som også harmonerer med studiens arbeidsdefinisjon av jobbkvalitet, der personlig utvikling spiller en sentral rolle (Findlay et al. 2013, s. 441; Burgess & Connell, 2008, s. 412; Holman, 2013, s. 477; Kalleberg og Vaisey, 2005, s. 433). Variasjon var en av hovedgrunnene til at informantene valgte å starte en karriere som PIL, da de opplevde en mangel på variasjon etter flere år i faste stillinger. Dette samsvarer med Fisher et al. (2024, s. 8) som fremhever at ledere med tidligere lederkompetanse kan ta på seg midlertidig lederroller for å oppleve økt læring, selvtillit og evne til å utnytte ekspertise og evner.

Samtidig ble det påpekt at variasjon også kan være utfordrende. Informantene understreket viktigheten av å tilpasse seg raskt til nye arbeidsmiljøer og levere resultater på kort tid, noe som kan skape tidspress og stress. Dette indikerer at midlertidig arbeid kan ha en negativ innvirkning på jobbtrivsel (Virtanen et al. 2005, s. 610) når arbeidstakere møter høy kompleksitet og usikkerhet i oppdragene, slik som Mooney et al. (2012, s. 18) fremhever at PIL-er ofte gjør. Informantene påpekte også at variasjonen av organisasjoner og bransjer de møter i oppdrag kan være utfordrende, særlig om det dreier seg om områder de har mindre erfaring med, kombinert med tidspress. Dette understøttes av Evans et al. (2004, s. 17), som argumenterer for at selvstendig næringsdrivende ofte må balansere mellom å lære nye systemer og levere verdi på kort tid.

Variasjon kan ha en dobbel innvirkning på PIL-enes jobbkvalitet. På den ene siden gir det motivasjon, læring og engasjement (Fisher et al., 2024, s. 8). På den andre siden kan det føre til stress og usikkerhet, spesielt når kombinasjonen av komplekse oppgaver og tidspress blir overveldende. Dette todelte utfallet understreker betydningen av subjektive preferanser, slik Kalleberg og Vaisey (2005, s. 432) argumenterer for, da noen PIL-er trives med variasjonens muligheter og utfordringer, mens andre kan oppleve det som belastende.

Sammenfattende viste funnene knyttet opp mot allerede eksisterende litteratur, at variasjon i utgangspunktet oppleves som en positiv dimensjon av jobbkvalitet for PIL-er, men med unntak. Variasjonen bidrar til en opplevelse av meningsfylt arbeid og personlig utvikling, men kan samtidig være krevende å håndtere. Vurdering av hvorvidt en jobb er “god” eller “dårlig”, er i stor grad basert på subjektivitet og personlige preferanser (Kalleberg & Vaisey, 2005, s. 432). For eksempel vil en jobb som gir høy grad av variasjon, kanskje være ideell for en PIL som ønsker å utforske nye problemstillinger og utfordre seg selv, men mindre attraktiv for en person som verdsetter stabilitet og faste arbeidsrammer.

Funnene nyanserer bildet ved å vise at variasjonens innvirkning på jobbkvalitet er sterkt kontekstavhengig og formes av PIL-enes subjektive preferanser og evne til å håndtere komplekse miljøer. Faktum at variasjon både kan være en kilde til motivasjon, men også en potensiell stressfaktor dersom kombinert med tidspress, understreker betydningen av individuell tilpasning og støtte for å maksimere jobbkvaliteten i oppdrag. Dette bidrar til en dypere forståelse av hvordan variasjon kan utforme PIL-enes opplevelse av jobbkvalitet, hovedsakelig som en motivasjonskilde, men også som en mulig utfordring.

5.1.3 Arbeidslivsbalanse: en faktor som avhenger av livssituasjon, forpliktelser og kjønn

Informantene fremhevet at en av de viktigste motivasjonsfaktorene for å velge en karriere som PIL er fleksibiliteten og muligheten til å oppnå en god arbeidslivsbalanse. Dette inkluderer fordeler som å kunne ta lengre ferier mellom oppdrag, samt friheten til å velge arbeidstider og arbeidssted. Disse faktorene fremheves som noen av de mest attraktive aspektene ved interimlederrollen (Anderson & Cappelli, 2020, s. 5; Fisher et al., 2024, s. 1). Funnene viste imidlertid at arbeidslivsbalansen for interimledere både har klare fordeler og utfordringer, særlig under oppdrag. Selv om fleksibiliteten kan fremstå som ideell i teorien,

avdekkes det i praksis at rollen ofte innebærer mindre fleksibilitet og større utfordringer med å balansere jobb og privatliv, som følge av høye forventninger og stor arbeidsbelastning. Informantene beskrev hvordan arbeidslivsbalanse kan være spesielt krevende i perioder med intensivt arbeid, som ved oppstarten av oppdrag, der arbeidsmengden ofte er størst.

Mangelen på støttestrukturer i interimlederrollen og hvordan dette skiller seg fra faste lederstillinger ble trukket fram i intervjuene. Dette er en viktig forskjell som kan forklare hvorfor arbeidslivsbalanse er en mer krevende problemstilling for PIL-er. For PIL-er kan jobbkvaliteten reduseres i situasjoner hvor kontroll over arbeidstid og muligheten til å planlegge eget arbeid blir begrenset, særlig i oppdrag hvor de ikke vet hva de kan forvente av tidsbruk og arbeidskrav (Holman, 2013, s. 496). Dette fører til en følelse av uforutsigbarhet, som kan forsterke utfordringene knyttet til arbeidslivsbalanse.

For noen informanter fremsto det også som en akseptert del av interimlederrollen å prioritere arbeid over privatliv i perioder. Dette pekte på en mulig forskjell i hvordan PIL-er oppfatter jobbkvalitet sammenlignet med faste ansatte. PIL-ene i studien beskrev hvordan de gikk inn i oppdrag med en forståelse av at rollen kunne være krevende og altopplukkende, men at dette også var en del av det som gjorde rollen meningsfull. Denne aksepten for perioder med ubalanse kan knyttes til teorien om subjektiv jobbkvalitet (Holman, 2013, s. 477), som fremhever at arbeidstakerens personlige vurderinger og preferanser spiller en avgjørende rolle i hvordan jobbens kvalitet oppleves.

En av informantene beskrev hvordan hun opplevde større frihet i helgene som PIL sammenlignet med tidligere faste lederstillinger. Hun forklarte dette med at arbeidsgivere ikke forventet at hun skulle arbeide i helgene, ettersom ekstraarbeid ville medført fakturering. Dette kan sees som et bidrag til Evans et al. (2004, s. 30), som viser at selvstendig næringsdrivende ofte føler et behov for å arbeide *unbillable hours* for å bygge et godt rykte. Funnene fra denne studien antyder at dette behovet avtar etter hvert som man får et mer etablert omdømme i bransjen. Dette reduserte presset kan ha en positiv innvirkning på jobbkvaliteten, da det gir mer balanse mellom arbeid og fritid og reduserer stress knyttet til oppdragsanskaffelse og kundetilfredshet. Selby (2024, s. 3) avdekket også at interimledere i snitt skiftet fra faste stillinger til interimoppdrag i en alder av 48,3 år, noe som antyder at dette karriereskiftet ofte skjer sent i yrkeslivet. Dette er noe som også kan være med på å forklare hvorfor mange PIL-er ikke føler seg forpliktet til å arbeide *unbillable hours*, da de allerede har flere år med arbeidserfaring bak seg.

Et annet aspekt som ble belyst i funnene, er hvordan arbeidslivsbalanse formes av livssituasjon og familieforpliktelser. Informantene reflekterte over hvordan rollen som PIL kan være vanskelig å kombinere med små barn eller andre omfattende familieforpliktelser. Dette stemmer overens med Evans et al. (2004, s. 25), som peker på at faktorer som tilstedeværelse av barn kan ha betydning for hvordan arbeidstakere opplever fleksibilitet og balanse mellom arbeid og privatliv.

INIMA-undersøkelsen avdekket imidlertid at snittalderen på interimledere i Europa er 56,8 år (Selby, 2024, s. 3), en aldersgruppe hvor mange er forbi stadiet med småbarn og dermed har færre daglige forpliktelser i privatlivet. Dette gir dem økt mulighet til å prioritere arbeid og ta på seg krevende oppdrag, som ofte innebærer høye forventninger og intensiv arbeidsbelastning. Flere informanter påpekte at deres nåværende livssituasjon, med voksne barn og færre familieforpliktelser, ga dem større frihet til å fokusere fullt på arbeid under oppdrag. Dette viser hvordan arbeidslivsbalanse er situasjonsbetinget og preget av både eksterne krav og individuelle forhold, noe som understøtter teorien om at jobbkvalitet er kontekstavhengig (Burgess & Connell, 2008, s. 410; Findlay et al., 2013, s. 443).

Funnene avdekket mulige kjønnsforskjeller i opplevd jobbkvalitet blant PIL-er, spesielt knyttet til arbeidslivsbalanse og hvordan denne oppleves ut fra livssituasjon. Flere informanter antydte at kvinner i større grad søker trygghet og stabilitet i sine karrierevalg, noe som gjør den uforutsigbare karakteren til interimlederrollen mindre attraktiv. Informantene fremhevet at familieforpliktelser og forventninger til omsorgsarbeid ofte påvirker kvinners evne til å kombinere interimlederrollen med privatlivet. Dette samsvarer med forskning som viser at jobbkvalitet kan variere mellom kjønn og at tradisjonelle kjønnsroller kan føre til at kvinner bærer et større omsorgsansvar, noe som begrenser deres karrierevalg og evne til å håndtere uforutsigbare roller (Mason & Salverda, 2010, referert i Findlay et al., 2013, s. 443). Dette understreker hvordan livssituasjon og kjønnsroller kan utforme opplevelsen av arbeidslivsbalanse og dermed hva som oppleves som meningsfullt og tilfredsstillende arbeid.

Samlet sett viste funnene at arbeidslivsbalanse er en viktig, men utfordrende faktor som kan utforme jobbkvalitet i interimlederoppdrag. Interimlederrollen kan kreve personlige prioriteringer, særlig under oppstart av oppdrag og i krevende perioder. Samtidig fremkommer det at utfordringene kan variere avhengig av livssituasjon, kjønn og

individuelle preferanser. Dette underbygges i form av at subjektive vurderinger av jobben innvirker på opplevelsen av balanse og trivsel (Holman, 2013, s. 477, 496).

Denne studien bidrar til forskningsfeltet knyttet til PIL-ers oppfatning av jobbkvalitet relatert til arbeidslivsbalanse ved å belyse at arbeidslivsbalanse i praksis ofte er mer utfordrende enn det som fremgår i teori. Funnene viste at opplevelsen av jobbkvalitet knyttet til arbeidslivsbalanse i stor grad avhenger av livssituasjonen, som igjen kan henge sammen med hvordan PIL-ene vurderer og håndterer balansen mellom jobb og privatliv. Det fremkom også at i hvilken grad faktoren arbeidslivsbalanse utformer jobbkvaliteten kan variere mellom kjønn.

5.2 Faktorer som utformer jobbkvalitet utenfor oppdrag

5.2.1 Arbeidslivsbalanse og fleksibilitet: Når ideal møter praksis

Som nevnt i forrige delkapittel, peker eksisterende litteratur på en økende trend der arbeidslivsbalanse og fleksibilitet fremstår som avgjørende faktorer for hvorfor flere velger en karriere som PIL (Anderson & Cappelli, 2020, s. 5; Fisher et al., 2024, s. 1). Denne utviklingen reflekterer et ønske om økt fleksibilitet og autonomi, samt muligheter til å balansere krevende lederroller med privatlivet (Fisher et al., 2024, s. 1). Dette ble også fremhevet av flere av informantene, som beskrev hvordan friheten til å ta lengre pauser mellom oppdrag og muligheten til å styre egen arbeidshverdag var blant hovedårsakene til at de startet som PIL-er. Fleksibiliteten utenfor oppdrag ga dem rom for å koble av og restituere, noe som de opplevde som vanskeligere i faste lederroller.

Ønsket om fleksibilitet var også nært knyttet til informantenes behov for arbeidslivsbalanse etter krevende karrierer i faste lederroller. Dette samsvarer med Evans et al., (2004, s. 2) sin teori om at arbeid som griper inn i privatlivet kan medføre familiære konflikter og redusert jobbtilfredshet. Informantene uttrykte at deres tidligere arbeid kunne gå på bekostning av privatlivet, og beskrev hvordan interimledelse ga dem mulighet til å ta pauser og prioritere hvile mellom oppdrag, noe som har vært vanskeligere i faste stillinger. Fleksibiliteten i interimlederrollen gir derfor en mulighet til å redusere belastningen og oppnå en bedre balanse mellom arbeid og privatliv utenfor oppdrag. Dette fremkommer som en faktor som utformer jobbkvaliteten til informantene positivt sammenlignet med faste lederstillinger.

PIL-er verdsetter friheten til å planlegge sin egen arbeidshverdag, ta pauser mellom oppdrag, og velge arbeidsmengde og -perioder. Dette reflekterer teorien om fleksibilitet som en nøkkelfaktor for arbeidstakere som ønsker større kontroll over tiden sin, noe som kan fremme både jobbtilfredshet og bedre balanse mellom arbeid og privatliv (Evans et al., 2004, s. 19; Holman, 2013, s. 496; Kalleberg & Vaisey, 2005, s. 438). Muligheten til å ta lengre fri i perioder uten oppdrag, slik flere informanter beskrev, gir PIL-er en etterlengtet pause etter intensive arbeidsperioder. Denne fleksibiliteten er nært knyttet til opplevelsen av autonomi, som beskrives som en av de viktigste faktorene for høy jobbkvalitet (Kalleberg & Vaisey, 2005, s. 438).

Selv om fleksibiliteten utenfor oppdrag teoretisk sett fremstår som en av interimlederrollens største fordeler, viste funnene at denne friheten ofte er begrenset i praksis av individuelle prioriteringer og kontekstuelle faktorer. Informantene beskrev hvordan nye og spennende oppdragsforespørsler, krav om tilgjengelighet og rask respons fra klienter kan gjøre det utfordrende å utnytte fleksibiliteten fullt ut. Fleksibiliteten forblir ofte et ideal, snarere enn en konsekvent opplevd realitet. Dette samsvarer med Evans et al. (2004, s. 29), som påpeker at flere ofte velger å ikke benytte seg av tilgjengelige fleksitidsordninger på grunn av arbeidsgivers krav eller egne ambisjoner. Disse prioriteringene kan for PIL-er medføre vanskeligheter med å oppnå en stabil balanse mellom jobb og privatliv, da arbeidets natur gjør det krevende å ta planlagte pauser, noe som igjen kan være med på å utforme opplevd jobbkvalitet negativt.

Eksisterende forskning fremhever at fleksibilitet mellom arbeid og privatliv er en av fordelene ved å være interimleder (Fisher et al., 2024, s. 1). Funnene fra denne studien viser imidlertid at denne fordelene varierer avhengig av om PIL-ene befinner seg i en periode med eller uten oppdrag. Analysene indikerer at arbeidslivsbalanse hovedsakelig utformer jobbkvaliteten positivt i perioder uten oppdrag, mens denne faktoren begrenses i aktive oppdrag der kravene til tilgjengelighet er høyere. Dette nyanserer forståelsen av arbeidslivsbalanse som en fordel for selvstendig næringsdrivende, som PIL-er: faktorens utforming på jobbkvalitet er betinget av hvor i arbeidssyklusen de befinner seg.

Oppsummert fremsto fleksibilitet og arbeidslivsbalanse som positive faktorer for PIL-ers opplevelse av jobbkvalitet, særlig i perioder utenfor oppdrag hvor det er frihet til å restituere og mulighet til å styre egen arbeidshverdag. Samtidig er denne fleksibiliteten ofte begrenset i praksis av klientkrav, behovet for rask respons og individuelle prioriteringer, noe som kan

gjøre det vanskelig å utnytte friheten fullt ut. Dette er funn teorien understøtter ved å vise hvordan fleksibilitet både kan fremme og begrense opplevelsen av jobbkvalitet (Anderson & Cappelli, 2020, s. 5; Evans et al., 2004, s. 29; Holman, 2013, s. 496). Studien nyanserer forståelsen av arbeidslivsbalanse som en ubetinget fordel, ved å vise at faktorens utforming på jobbkvalitet varierer med arbeidssyklusen.

5.2.2 Oppdragsanskaffelse: Hvordan lediggang former jobbkvalitet

Hvor enkelt det er å skaffe oppdrag som PIL ser ut til å være nært knyttet til tid, erfaring og omdømme i bransjen. Informantene fremhevet oppdragsanskaffelse som et krevende, men viktig aspekt ved arbeidet, spesielt utenfor oppdrag. Dette kan delvis forklares med et begrenset marked for interimledelse i Norge, hvor nettverk og synlighet spiller en avgjørende rolle. For mange PIL-er, særlig i starten av karrieren, var det utfordrende å «komme i posisjon» og sikre det første oppdraget, noe som skapte usikkerhet rundt jobbtrygghet. Virtanen et al. (2005, s. 610) påpeker at midlertidige ansettelsesformer ofte fører til en grunnleggende usikkerhet knyttet til videre sysselsetting. På samme måte kan usikkerheten rundt oppdragsanskaffelse for PIL-er svekke opplevelsen av jobbkvalitet i perioder uten oppdrag, samtidig som et godt etablert nettverk over tid kan bidra til økt trygghet og kontroll.

Samtidig finnes det nyanser i hvordan PIL-ene håndterer perioden uten oppdrag. Forskning tyder på at selvstendig næringsdrivende generelt har et mer krevende arbeidsliv enn faste ansatte, da de i større grad møter jobbusikkerhet (Cross & Swart, 2022, s. 233). Evans et al. (2004, s. 17) peker på tre tilnærminger til å håndtere denne jobbusikkerheten tilknyttet lediggang: *planlagt lediggang*, *omfavnet lediggang* og *minimering av lediggang*. Informantenes utsagn kan reflektere disse strategiene. De som opplever oppdragsanskaffelsen som særlig utfordrende, vil kunne *minimere lediggang* ved å søke aktivt og intensivt etter nye oppdrag for å unngå perioder uten inntekt og redusere usikkerhet (Evans et al., 2004, s. 17). Dette samsvarer med informantenes beskrivelser av hvor ressurskrevende oppdragsanskaffelse kunne være i startfasen, som blant annet innebar å gjennomføre et betydelig antall møter over en lengre periode før det første oppdraget ble landet. Etter hvert som PIL-ene bygger erfaring og etablerer et sterkt nettverk, kan denne prosessen bli lettere, og usikkerheten reduseres. Dermed kan *minimering av lediggang* ses

som en gradvis prosess der jobbkvaliteten forbedres gjennom økt kontroll, erfaring og en stabil strøm av oppdrag.

Det fremkom av informantene at etter hvert som de fikk et mer etablert nettverk og godt omdømme i bransjen, hadde de ikke like mye usikkerhet knyttet til å sikre fremtidige oppdrag. For mer etablerte PIL-er, kan nettverksbygging og erfaring redusere behovet for intens oppdragsjakt. Over tid kan de benytte tilnærmingen *planlagt lediggang*, der periodene uten oppdrag ikke bare er preget av fokus på nettverksbygging og søk etter nye muligheter, men heller gir rom for planlagt kompetanseutvikling, hvile eller fritidsinteresser (Evans et al., 2004, s. 16). I slike tilfeller kan oppdragsanskaffelse gå fra å være en negativ faktor til en mer håndterbar prosess, noe som kan styrke opplevelsen av jobbkvalitet ved å gi større kontroll og fleksibilitet (Holman, 2013, s. 496).

Det kan også være PIL-er som velger å *omfavne lediggang* mellom oppdrag. Dette kan innebære å se periodene uten oppdrag som en mulighet til å hente seg inn, slik at jobbkvaliteten ikke primært utformes av hvor raskt neste oppdrag anskaffes, men av friheten til å ta pauser og følge egne preferanser (Evans et al., 2004, s. 16). For disse PIL-ene vil kanskje ikke oppdragsanskaffelsen være like tyngende, siden de tolker lediggangen som positivt i seg selv. Dette er i tråd med argumenter om at muligheten til å styre arbeidshverdagen og ta fri etter behov kan styrke subjektiv jobbkvalitet (Kalleberg & Vaisey, 2005, s. 432). Det var ikke mange av informantene som ga uttrykk for at de hadde benyttet denne tilnærmingen til lediggang mellom oppdrag. I stedet beskrev de at de enten hadde planlagte friperioder eller aktivt var på utkikk etter neste oppdrag.

Under faktoren for oppdragsanskaffelse ble det bekreftet flere funn fra tidligere forskning om viktigheten av å *minimere, omfavne og planlegge lediggang* (Evans et al., 2004, s. 17). Denne studien tilfører imidlertid ny innsikt ved å vise hvordan selve prosessen med oppdragsanskaffelse, og hvordan PIL-ene håndterer denne, kan utforme deres opplevde jobbkvalitet. Dette nyanserer forståelsen av hvordan periodene uten oppdrag kan utformes og hvilke strategier som bidrar til en mer stabil og positiv opplevelse av jobbkvalitet.

Oppsummert indikerte oppgavens funn at oppdragsanskaffelse ikke er et ensidig fenomen, men et aspekt som utformes av PIL-enes erfaring, nettverk, markedssituasjonen og individuelle strategier for å håndtere lediggangen. For noen kan den tidlige fasen som PIL bidra til stress og redusert opplevd jobbkvalitet, mens for andre kan en mer etablert posisjon

og bevisste tilnærminger til lediggang legge til rette for økt autonomi, frihet og dermed høyere subjektiv jobbkvalitet.

5.2.3 Økonomisk buffer: Hvordan økonomisk trygghet styrker jobbkvaliteten

Funnene pekte på at økonomiske forhold er en faktor som utformer jobbkvaliteten for PIL-er utenfor oppdrag. Dette henger tett sammen med funnet oppdragsanskaffelse, da man som PIL kan stå uten fast inntekt i periodene utenfor oppdrag, som igjen kan være med på å skape en grunnleggende økonomisk usikkerhet (Fisher et al., 2024, s. 8). Dette skiller seg fra faste stillinger, hvor ansatte i de fleste tilfeller ikke trenger å bekymre seg for neste lønning. Midlertidige arbeidsforhold og risikoen for perioder uten arbeid kan føre med seg en usikkerhet (Virtanen et al., 2005, s. 610), noe som igjen kan utforme jobbkvaliteten negativt dersom PIL-er ikke har økonomien til å stå uten arbeid. Informantene trakk frem hvordan håndteringen av denne usikkerheten var avgjørende både før de gikk inn i bransjen og på lang sikt.

En økonomisk buffer fremstår som en strategisk løsning på denne utfordringen. Forskning viser at mangel på økonomisk trygghet mellom oppdrag kan utsette midlertidig ledere for betydelige stressfaktorer (Fisher et al., 2024, s. 15). Ved å sørge for å ha en økonomisk buffer, spesielt i startfasen hvor det kan ta lengre tid å få oppdrag, kan PIL-ene redusere stresset knyttet til perioden utenfor oppdrag. Videre kan PIL-ene oppleve større autonomi i valg av oppdrag, ettersom de ikke trenger å akseptere roller som ikke samsvarer med deres preferanser og karrieremål for å sikre en inntekt. Dette er faktorer som kan være av betydning for en positiv jobbkvalitet (Kalleberg & Vaisey, 2005, s. 438).

Videre kan en økonomisk buffer også være med på å gi PIL-ene mulighet til å planlegge lediggang på egne premisser (Evans et al., 2004, s. 16-17). Det ble påpekt hvordan en økonomisk sikkerhet blant annet var avgjørende for å kunne legge ned arbeidet som trengtes i startfasen av karrieren som PIL. Ved å benytte seg av en økonomisk buffer som strategi for å håndtere periodene med lediggang, kan PIL-ene i større grad ha mulighet til å forme sin arbeidshverdag slik som de ønsker. Fremfor å *minimere lediggang* ved å konstant jakte nye oppdrag, kan en bevisst økonomisk strategi tillate PIL-ene å *planlegge lediggang* eller i noen

tilfeller *omfavne lediggang* mellom oppdrag (Evans et al., 2004, s. 16-17). Dette gir rom for hvile, kompetanseutvikling eller evaluering av karriereretningen, og kan dermed bidra positivt til jobbkvaliteten (Holman, 2013, s. 496).

Det er lite forskning knyttet til hvordan man opprettholder en karriere som midlertidig leder (Fisher et al., 2024, s. 8), og dette funnet bidrar til litteraturen ved å vise hvordan det å skape en bærekraftig karriere som PIL kan kreve en strategisk økonomisk tilnærming i startfasen. En slik tilnærming bidrar ikke bare til å redusere usikkerhet og stress, men også til å gi PIL-ene større autonomi og frihet til å velge oppdrag som samsvarer med deres kompetanse, preferanser og langsiktige karrieremål.

Oppsummert kan en økonomisk buffer være en viktig faktor for å opprettholde god jobbkvalitet som PIL, særlig i perioder uten oppdrag. Økonomisk usikkerhet, som ofte oppstår i slike situasjoner, kan føre til stress og redusert trivsel (Fisher et al., 2024, s. 15), i motsetning til faste stillinger der inntekt er mer forutsigbart. En buffer gir PIL-ene mulighet til å håndtere denne usikkerheten ved å redusere stress, gjøre det mulig å planlegge lediggang på egne premisser og øke autonomien i valg av oppdrag. Studien fremhever at en strategisk økonomisk tilnærming, spesielt i startfasen, kan være avgjørende for å skape en bærekraftig karriere som PIL, både ved å forbedre arbeidsopplevelsen og den langsiktige jobbkvaliteten.

6. AVSLUTNING

Dette avsluttende kapittelet har som mål å besvare oppgavens problemstilling:

“Hvilke faktorer utformer jobbkvaliteten til profesjonelle interimledere?”

I konklusjonen vil studiens viktigste funn oppsummeres, etterfulgt av en diskusjon av studiens begrensinger og dens teoretiske og praktiske implikasjoner basert på studiens resultater og innsikt. Avslutningsvis presenteres forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Denne studien hadde som formål å undersøke hvilke subjektive faktorer som utformer jobbkvaliteten til profesjonelle interimledere (tidligere forkortet til PIL) gjennom en kvalitativ tilnærming og semistrukturerte dybdeintervjuer. Med et fokus på en gruppe med høyt kvalifiserte ledere som er lite utforsket, spesielt i sammenheng med opplevelsen av jobbkvalitet (Fisher et al., 2024), ble det tatt utgangspunkt i relevant forskning på jobbkvalitet samt teori og forskning knyttet til selvstendig næringsdrivende for å bidra til å besvare problemstillingen. Funnene bekrefter flere aspekter fra tidligere studier, samtidig som de gir et nyansert bilde av profesjonell interimledelse som en særpreget arbeidsform. Det er også lite eksisterende forskning på disse lederne i norsk kontekst, noe som igjen gjør denne studien til et bidrag til forskningsfeltet.

Studien identifiserte flere nøkkelfaktorer som kan utforme den totale jobbkvaliteten til profesjonelle interimledere, både positivt og negativt. I oppdrag ble *leveransepress*, *variasjon* og *arbeidslivsbalanse* trukket fram som sentrale faktorer. Utenfor oppdrag var *arbeidslivsbalanse* og *fleksibilitet*, *oppdragsanskaffelse* og *økonomisk buffer* de fremtredende faktorene.

Ved å plassere funnene i lys av eksisterende forskning, bekrefter og utvider denne studien forståelsen av jobbkvalitet for selvstendig næringsdrivende som profesjonelle interimledere. Samtidig vil funnene fra denne studien være unike, da det ikke eksisterer direkte forskning på jobbkvaliteten til profesjonelle interimledere fra før (Fisher et al., 2024). Videre vil aspekter knyttet til oppgavens hovedfunn presenteres.

6.2 Hovedfunn

Leveransepress i oppdrag viste seg som en todelt faktor, med både positive (f.eks. læring, utvikling, motivasjon) og negative (f.eks. stress, redusert kontroll) aspekter. For profesjonelle interimledere som trives med utfordringer kan presset oppleves som en integrert del av en “god” jobb. Rollen krever imidlertid balanse mellom krav og muligheter for å unngå negative effekter. I motsetning til Flatøy (2024a, s. 10) identifiseres det i denne studien *the bright side* ved arbeidssituasjoner som tilsynelatende virker negative, noe som kan tilføre innsikt i hvordan interimledere balanserer disse motstridende effektene.

Variasjon ble oppfattet som en positiv dimensjon av jobbkvaliteten i oppdrag, støttet av forskning som fremhever aspekter ved variasjon som motivasjonskilde (Fisher et al., 2024, s. 8). Utformingen avhenger imidlertid av ledernes evne til å håndtere nye situasjoner eller oppgaver.

Arbeidslivsbalanse opplevdes av flere som en faktor med negativ utforming på jobbkvaliteten i oppdrag, men kombinert med *fleksibilitet* bidro det positivt utenfor oppdrag. Dette kan nyansere forståelsen av arbeidslivsbalanse som en fordel for selvstendig næringsdrivende som profesjonelle interimledere (f.eks. Fisher et al., 2024, s. 1) ved å vise at faktorens utforming på jobbkvalitet kan være betinget av hvor i arbeidssyklusen de befinner seg.

Faktorene *oppdragsanskaffelse* og *økonomisk buffer* fremsto som komplementære faktorer for jobbkvalitet utenfor oppdrag, ettersom oppdragsanskaffelse for flere ble ansett som krevende, mens en økonomisk buffer kan bidra positivt til jobbkvaliteten. Dermed kan tilstedeværelsen av en økonomisk buffer redusere bekymringene knyttet til periodene uten oppdrag. Hvordan oppdragsanskaffelse utformer jobbkvaliteten ser ut til å henge sammen med tid, erfaring og omdømme i bransjen, og kan videre innvirke på hvilke tilnærminger profesjonelle interimledere har til lediggang (Evans et al., 2004, s. 17). Ved å benytte seg av en buffer som strategi før man starter i bransjen kan usikkerhet reduseres, et funn som kan bidra til litteraturen om hvordan man kan bygge en bærekraftig karriere som interimleder (Fisher et al., 2024, s. 8).

Funnene viste at jobbkvaliteten til de profesjonelle interimlederne utformes av et samspill mellom ulike faktorer som varierer avhengig av arbeidssyklusen. Samlet sett kan funnene

bidra til en dypere forståelse av profesjonell interimledelse som en unik praksis som utfordrer og utvider tradisjonelle konsepter for jobbkvalitet.

6.3 Begrensninger ved studien

Det er verdt å nevne at denne oppgaven inneholder noen begrensninger og svakheter, selv om den tilbyr verdifulle praktiske og teoretiske innsikter. Først og fremst har tidsrammen vært en begrensning som har påvirket flere aspekter av studien. Siden oppgaven har gått over ett semester, ble det gjennomført kvalitative intervjuer med et lite utvalg profesjonelle interimledere og videre trukket konklusjoner basert på dette utvalget og den begrensede litteraturen. Med mer tilgjengelig tid kunne det vært mulig å utføre oppfølgingsintervjuer med en tilpasset intervjuguide og dermed styrke datagrunnlaget og relevansen for oppgaven. Med et utvalg som inkluderte ti profesjonelle interimledere, ga opplevelsene og erfaringene verdifull innsikt om deres jobbkvalitet, men utvalget er relativt lite og kan begrense den teoretiske generaliserbarheten av funnene. Et større og mer variert utvalg kan bidra til å gi et bredere perspektiv på temaet og avdekke flere nyanser. En ytterligere begrensning er at oppgaven kun baserer seg på kvalitative intervjuer. Selv om dette gir dyp innsikt i erfaringer og perspektiver, kunne en triangulering med andre datakilder, som dokumentanalyser eller kvantitative metoder, styrket validiteten og påliteligheten av funnene (Saunders et al., 2023, s. 218).

Videre gir ikke funnene en komplett oversikt over forhold som utformer jobbkvalitet, da det kan være andre faktorer som også bidrar til profesjonelle interimlederes jobbkvalitet i positiv og/eller negativ retning. Det er gjort begrensninger ved å presentere de mest sentrale faktorene, og ved å utvide antall studier på dette området kan det bidra til å utvikle en mer komplett oversikt, samt bygge på eller utfordre konklusjonene i denne studien. Til slutt er det verdt å merke seg at oppgaven ble utført innenfor en nordisk kontekst, som har unike kjennetegn som sterke fagforeninger og velutviklede velferdsordninger (Flatøy, 2024b, s. 15). Dette kan gjøre det vanskelig å overføre funnene til andre geografiske eller kulturelle kontekster med svakere institusjonelle rammeverk. Til tross for disse begrensningene har oppgaven avdekket interessante og troverdige funn som kan gi verdifulle bidrag til forskningen på profesjonelle interimlederes jobbkvalitet.

6.4 Teoretiske implikasjoner

Utover hovedfunnene som ble presentert tidligere i konklusjonen, bidrar studien til teorien om jobbkvalitet ved å vise hvordan faktorene som utformer jobbkvaliteten til profesjonelle interimledere kan skille seg fra andre arbeidsformer. Dette understreker behovet for å inkludere selvstendig næringsdrivende som profesjonelle interimledere i forskningen om jobbkvalitet, både som en gruppe av høykompetente ledere og som selvstendig næringsdrivende, som hittil har fått begrenset oppmerksomhet i litteraturen (Fisher et al., 2024; Flatøy, 2024b, s. 1). Funnene peker på at eksisterende modeller for jobbkvalitet kan styrkes ved å utvikle et mer helhetlig rammeverk som bedre fanger opp variasjonene i selvstendig næringsdrivende arbeidsliv, som inkluderer tiden både i og utenfor oppdrag. Resultatene belyser et kunnskapshull i litteraturen ved å fremheve profesjonelle interimledere som en egen gruppe med unike utfordringer og behov, samtidig som mange av funnene samsvarer med eksisterende litteratur om jobbkvalitet og midlertidige ansettelsesformer (f.eks. Findlay et al., 2013, s. 441; Fisher et al., 2024; Holman, 2013, s. 496; Kalleberg & Vaisey, 2005; s. 432; Virtanen et al, 2005, s. 610).

6.5 Praktiske implikasjoner

I tillegg til de teoretiske implikasjonene som er presentert, gir denne studien praktiske implikasjoner for aktører innen profesjonell interimledelse. Med praktiske implikasjoner menes hvordan funnene kan ha verdi for aktører som profesjonelle interimledere, meglerhus og eventuelt individer som vurderer å starte en karriere innen interimledelse i reelle kontekster. Samtidig påpekes det at jobbkvalitet er kontekstavhengig (Burgess & Connell, 2008, s. 410; Findlay et al., 2013, s. 443) og at subjektive faktorer legger vekt på individets personlige vurderinger, noe som innebærer at to personer i tilsynelatende like jobber kan ha ulike opplevelser av jobbkvalitet (Holman, 2013, s. 477). For aktører understreker dette behovet for å tilpasse strategier som reflekterer både deres individuelle preferanser og kontekstuelle forhold.

For etablerte profesjonelle interimledere kan funnene gi en dypere forståelse av hvordan ulike faktorer utformer jobbkvaliteten både i og utenfor oppdrag. Denne innsikten kan også benyttes til å veilede nye interimledere, ved å ha en større forståelse av de negative faktorene

som kan utforme jobbkvaliteten i startfasen. Gjennom eksempelvis mentorprogrammer, workshops eller uformelle nettverk kan etablerte profesjonelle interimledere dele erfaringer og hjelpe andre med å navigere faktorene som utformer jobbkvaliteten. Slike delingsinitiativer kan både styrke karriereutviklingen for de som er nye i bransjen, samtidig som det kan bidra til å bygge kunnskap om interimledelse som fagfelt og heve statusen til yrket.

Meglerhus kan bruke studiens funn til å forbedre sine tjenester overfor profesjonelle interimledere, noe som videre kan øke antallet som ønsker å benytte seg av plattformen for å skaffe oppdrag. For eksempel kan de implementere støtteordninger som gir interimledere rådgivning om økonomisk planlegging og håndtering av perioder uten oppdrag, da dette synes å kunne ha innvirkning på jobbkvaliteten. Dette kan også bidra til å senke barrierene tilknyttet overgangen fra fast stilling til selvstendig næringsdrivende.

For individer som vurderer å starte en karriere innenfor interimledelse, kan det være strategisk å prioritere økonomisk planlegging og nettverksbygging for å øke sjansene for en bærekraftig og tilfredsstillende karriere, samtidig som de investerer i sin fremtidige jobbkvalitet. Dette kan inkludere deltakelse på bransjesamlinger, etablering av kontakt med meglerhus som spesialiserer seg på interimledelse, samt søk etter mentorer blant erfarne interimledere. I tillegg kan det være hensiktsmessig å opparbeide en økonomisk buffer, for eksempel tilsvarende 6-12 måneders inntekt, for å redusere usikkerheten i startfasen og gi større fleksibilitet til å velge oppdrag som samsvarer med egne mål og preferanser.

6.6 Videre forskning

Basert på studiens funn, diskusjon og begrensninger har det blitt identifisert flere områder for videre forskning. For det første kan det være hensiktsmessig å inkludere et større og mer variert utvalg informanter, med særlig vekt på ulike bransjer PIL-er opererer i, samt deres erfaring og senioritet i bransjen. For det andre kan utarbeidelse av et mer konkret teoretisk rammeverk bidra til å systematisere faktorene som utformer jobbkvalitet for PIL-er. En kvantitativ tilnærming kan også være relevant for å måle objektive indikatorer som for eksempel inntektsstabilitet, arbeidsmengde og oppdragsvarighet.

Videre kan det være interessant å utforske konseptet om *the bright side* av faktorer som utformer jobbkvalitet. I denne studien ble det avdekket et motsvar på teorien om *the dark side* (Flatøy, 2024a, s. 10). Det fremkom blant annet at leveransepress er en faktor som antas å være negativ, men for PIL-er kan bidra til motivasjon og opplevelse av mening i arbeidet. Fremtidig forskning kan undersøke om andre faktorer som tradisjonelt oppfattes som negative, også kan ha en positiv innvirkning på jobbkvalitet, særlig for individer i midlertidige lederroller. Dette kan bidra til en dypere forståelse av hvordan slike paradoksale effekter kan forme opplevelsen av jobbkvalitet.

En annen interessant dimensjon for videre forskning er hvordan profesjonelle interimlederes jobbkvalitet utformes i ulike land og kontekster. Ulike arbeidsstrukturer, juridiske rammer og kulturelle normer kan påvirke opplevelsen av jobbkvalitet (Green, 2006, referert i Burgess & Connell, 2008, s. 412). En komparativ tilnærming kan gi nyttige innsikter i hvordan ulike kontekstuelle faktorer, som arbeidslivsbalanse eller oppdragsanskaffelse, utformer opplevelser av jobbkvalitet. Det ble også identifisert mulige kjønnsforskjeller i hvordan jobbkvalitet oppleves, særlig knyttet til faktorer som arbeidslivsbalanse. Dette understreker behovet for forskning som utforsker hvordan jobbkvaliteten til interimledere varierer mellom kjønn, både nasjonalt og internasjonalt. En slik innsikt kan bidra til å styrke jobbkvaliteten på tvers av grupper og kontekster, samtidig som det bidrar til å identifisere barrierer for å øke kvinneandelen i bransjen.

Det er viktig å presisere at de ovennevnte forslagene til videre forskning allerede kan være delvis utforsket i eksisterende litteratur. Det oppfordres i den sammenheng til en grundig litteraturgjennomgang før eventuelle nye studier iverksettes.

Erklæring om bruk av KI-verktøy i arbeidet med denne masteroppgaven

Navn (og versjon) av KI-verktøyet: ChatGPT 4.0 versjon 2.

Formålet med bruken av verktøyet: Setningsoppbygging, grammatiske feil, oversetting av forskningsartikler, idémyldring, generere forslag til overskrifter, oppsummere og strukturere tekst.

Vi er klar over at vi er ansvarlig for alt innhold i denne masteroppgaven, inkludert de deler der KI-verktøy er benyttet. Vi har ansvar for at oppgaven følger etiske regler for personvern og publisering.

Litteraturliste

- Anderson, T., & Cappelli, P. (2020). Management Without Managers: Expanding Our Understanding of Managing Through the Study of Contractors. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3875634>
- Anderson, T. & Cappelli, P. (2021). The Outsider Edge. *MIT Sloan Management Review*, 63(1). <https://sloanreview.mit.edu/article/the-outsider-edge/>
- Bansal, P. & Corlet, K. (2012). Publishing in AMJ-Part 7: What's Different about Qualitative Research? *Academy of Management journal*, 55(3), 509-513. <http://doi.org/10.5465/amj.2012.4003>
- Bruns, J. & Kabst, R. (2005). Interim-Management: A Paradox for Leadership Research? *Management Revu*, 16(4), 512–524. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-4-512>
- Burgess, J., & Connell, J. (2008). Introduction to special issue: HRM and job quality: An overview. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 407–418. <https://doi.org/10.1080/09585190801895494>
- Cambridge University Press. (n.d.). Interim. I Cambridge dictionary. Hentet 2. desember. 2024, fra <https://dictionary.cambridge.org/no/ordbok/engelsk/interim>
- Christoffersen, L., Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2023). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Cross, D. & Swart, J. (2022) The (ir)relevance of Human Resource Management in Independent Work: Challenging Assumptions. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 232-246. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12389>
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. (7. Utg.). Gyldendal Akademisk.
- Diprose, N., Thomas, G., Murphy-Diprose, M. & Woods, S. A. (2020). Effective interim leadership and management: development of a cyclical model of interim assignments. *Emerald Publishing Limited*, 7(2), 173-190. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2019-0094>
- Evans, J. A., Kunda, G., & Barley, S. R. (2004). Beach Time, Bridge Time, and Billable Hours: The Temporal Structure of Technical Contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 1–38. <https://doi.org/10.2307/4131454>
- Findlay, P., Kalleberg, A. L., & Warhust C. (2013). The challenge of job quality. *Sage*. 66(4), 441-451. <https://doi.org/10.1177/0018726713481070>

-
- Fisher, J., Newman, A., & Sendjaya, S. (2024). Interim leadership: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 103974–103974. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103974>
- Flatøy, C. A. (2024a). Free to have imbalance? Freelancers' work–life balance and the moderating role of three key work facets. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0104>
- Flatøy, C. A. (2024b). The liability of outsidersness: professional interim managers and their on-the-job challenges. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/joepp-10-2023-0456>
- Goss, D. & Bridson, J. (1998). Understanding interim management. *Human Resource Management Journal*, 8(4), 37–50. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00179.x>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2018). *Metode og dataanalyse*. (3. Utg). Cappelen Damm.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt*. (4. Utg). Cappelen Damm.
- Grønmo, S. (2024a, 24. juni). *Validitet*. Store norske leksikon. <https://snl.no/validitet>
- Grønmo, S. (2024b, 26. november). *Kvalitativ metode*. Store norske leksikon. https://snl.no/kvalitativ_metode
- Holman, D. (2013). Job types and job quality in Europe. *Human Relations*, 66(4), 475–502. <https://doi.org/10.1177/0018726712456407>
- Inkson, K., Heising, A., & Rousseau, D. M. (2001). The Interim Manager: Prototype of the 21st-Century Worker? *Human Relations*, 54(3), 259–284. <https://doi.org/10.1177/0018726701543001>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. Utg). Cappelen Damm.
- Kalleberg, A. L. & Vaisey, S. (2005). Pathways to a Good Job: Perceived Work Quality among the Machinists in North America. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 431–454. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2005.00363.x>

-
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T. & Olsen, K. M. (2015). Job quality in triadic employment relations: Work attitudes of Norwegian temporary help agency employees. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 362–374. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.03.002>
- Katz, L. F. & Krueger, A. B. (2019). The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015. *Sage Publications*, 72(2), 382-416. <https://doi.org/10.1177/0019793918820008>
- Kilden kjønnsforskning.no. (2022). *Hva vet vi om likestilling, kjønnsbalanse og mangfold i forskning og innovasjon?* Hentet fra Kilden. Kilden. https://kjonnsforskning.no/sites/default/files/rapporter/politikknnotat_hva_vet_vi_om_likestilling_kjonnsbalanse_og_mangfold_i_forskning_og_innovasjon.pdf
- Krumsvik, R. J. (2015). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. (2. Utg). Fagbokforlaget.
- Kvadsheim, S. S. (2023, 7. mars). Norge på topp i kvinneandel blant ledere. *Finansavisen*. <https://www.finansavisen.no/karriere/2023/03/07/7991584/norge-pa-topp-i-kvinneandel-blant-ledere>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Mooney, C. H., Semadeni, M., & Kesner, I. F. (2012). Six ways companies use interim CEOs. *Organizational Dynamics*, 41(1), 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.12.003>
- Nesheim, T. (2003). Using External Work Arrangements in Core Value-creation Areas. *European Management Journal*, 21(4), 528-537. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00075-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00075-6)
- Olsen, K. M. (2016). utfordringer ved midlertidighet i organisasjoner. *Magma*, 19(3), 40-47. <https://doi.org/10.23865/magma.v19.969>
- Saunders, M. N. K, Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. (8th Edition). Pearson.
- Saunders, M. N. K, Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students*. (9th Edition). Pearson.
- Selby, J. (2024). *Annual Survey 2024 I The 2024 European Survey International Network of Interim Manager Associations*. <https://interimspain.org/wp-content/uploads/2024/05/INIMAEUROPE2024.pdf>

- Solberg, K. S. (2022, 20. september). *Hvorfor er kun 23 % av interimledere kvinner?* Interimleder.no; Interimleder AS. <https://blogg.interimleder.no/hvorfor-er-kun-23-av-interimledere-kvinner>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. (5. utg). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forsknings-metoder i praksis*. (4. utg). Gyldendal.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Joensuu, M., Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2005). Temporary employment and health: A review. *International Journal of Epidemiology*, 34(3), 610–622. <https://doi.org/10.1093/ije/dyi024>

Vedlegg 1 – Intervjuguide: Kvinnelige informanter

Informasjon om oss og oppgaven (maks. 10 min)

Først og fremst vil vi si tusen takk for at du deltar i forskningsprosjektet vårt. Vi skriver masteroppgave ved masterstudiet i økonomi og administrasjon med fordypning i strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Interimledelse er et svært tidsaktuelt tema, men det finnes lite forskning på dette. Så vidt vi kan se, er det ingen studier som fokuserer på kvinnelige interimledere, og vi ønsker derfor å se på kvinnelige interimledere og deres arbeidslivserfaringer.

Intervjuet vil vare rundt 30-60 minutter. Vi vil stille spørsmål knyttet til dine personlige erfaringer og synspunkter om det å være interimleder og kvinne i denne bransjen. Det vil tas lydopptak under intervjuet dersom det er i orden for deg, og vi vil notere litt underveis. Vi vil også presisere at all informasjon du deler vil bli anonymisert i oppgaven. I tillegg har du rett til å avbryte intervjuet når som helst i prosessen, og vi vil slette alle opplysninger. Informasjonen du gir oss vil forbli konfidensiell og ikke deles med andre, så vi håper du føler deg trygg på å dele dine opplevelser så ærlig som mulig. Har du noen spørsmål?

Tema	Spørsmål
Innledende spørsmål om jobben som interimleder	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn? 2. Hvor lenge har du jobbet som interimleder? 3. Jobber du aktivt i et oppdrag akkurat nå? 4. Hvor mange oppdrag har du hatt det siste året? 5. Hvor mange oppdrag har du hatt totalt? 6. Hva motiverte deg til å bli interimleder?
Interimbransjen generelt	<ol style="list-style-type: none"> 7. Hva mener du er de viktigste faktorene for å lykkes som interimleder i dagens arbeidsmarked? 8. Hvilke typer oppdrag har du hatt som interimleder, og har du sett noen mønstre i hvilke roller du blir tilbudt? 9. Hvordan har du blitt tildelt de ulike oppdragene? (Direkte/ISP)

	<p>10. Hvorfor tror du andelen kvinnelige interimledere er så mye lavere enn mannlige interimledere?</p>
<p>Arbeidslivserfaringer knyttet til å være interimleder</p>	<p>11. Har du opplevd noen spesifikke utfordringer som kvinne i interimlederrollen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Oppfølgingsspørsmål: Kan du gi noen eksempler/utdype? ○ Oppfølgingsspørsmål: Hvordan har du håndtert disse utfordringene? <p>12. Har du opplevd situasjoner hvor du har følt at det at du er kvinne har påvirket hvordan du blir oppfattet som leder?</p>
<p>Nettverk og tilgang til oppdrag</p>	<p>13. Hvordan opplever du tilgjengeligheten til nettverk og muligheter som interimleder? Ser du noen forskjeller mellom kvinner og menn her?</p> <p>14. Føler du at det er enklere eller vanskeligere å skaffe oppdrag som kvinne?</p> <p>15. Har du noen gang tatt et oppdrag du var usikker på om du hadde nok kompetanse/ekspertise til å gjennomføre?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Oppfølgingsspørsmål: Hvis ja, hvordan håndterte du det? ○ Oppfølgingsspørsmål: Hvis nei, hvorfor?
<p>Arbeidslivsbalanse</p>	<p>16. Hvordan balanserer du arbeidet som interimleder med andre aspekter av livet ditt? Opplever du at det er spesielle utfordringer knyttet til dette?</p>
<p>Støtte og utvikling</p>	<p>17. Har du noen tanker om hvordan interimledelsesbransjen kan bli mer inkluderende og støttende for kvinnelige ledere?</p>
<p>Avslutning</p>	<p>18. Er det noe mer du vil si eller legge til?</p> <p>19. Kan vi kontakte deg igjen dersom vi har noen</p>

	<p>oppfølgingsspørsmål eller noe vi ønsker å oppklare?</p> <p>Tusen takk for at du stilte opp!</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------

Vedlegg 2 – Intervjuguide: Mannlige informanter

Informasjon om oss og oppgaven

Først og fremst vil vi si tusen takk for at du deltar i forskningsprosjektet vårt. Vi skriver masteroppgave ved masterstudiet i økonomi og administrasjon med fordypning i strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Interimledelse er et svært tidsaktuelt tema, men det finnes lite forskning på dette. Så vidt vi kan se, er det ingen studier som interimlederes erfaringer og om kjønnsdimensjonen har betydning. For å sammenligne funn ønsker vi derfor å intervjuer både kvinnelige og mannlige interimledere, og setter pris på at du har tatt deg tid til å bidra til denne forskningen.

Intervjuet vil vare rundt 30-60 minutter. Vi vil stille spørsmål knyttet til dine personlige erfaringer og synspunkter om det å være interimleder og kvinne i denne bransjen. Det vil tas lydopptak under intervjuet dersom det er i orden for deg, og vi vil notere litt underveis. Vi vil også presisere at all informasjon du deler vil bli anonymisert i oppgaven. I tillegg har du rett til å avbryte intervjuet når som helst i prosessen, og vi vil slette alle opplysninger. Informasjonen du gir oss vil forbli konfidensiell og ikke deles med andre, så vi håper du føler deg trygg på å dele dine opplevelser så ærlig som mulig. Har du noen spørsmål?

Tema	Spørsmål
Innledende spørsmål om jobben som interimleder	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn? 2. Hvor lenge har du jobbet som interimleder? 3. Jobber du aktivt i et oppdrag akkurat nå? 4. Hvor mange oppdrag har du hatt det siste året? 5. Hvor mange oppdrag har du hatt totalt? 6. Hva motiverte deg til å bli interimleder?
Interimbransjen generelt	<ol style="list-style-type: none"> 7. Hva mener du er de viktigste faktorene for å lykkes som interimleder i dagens arbeidsmarked? 8. Hva ser du på som de største forskjellene mellom å være interimleder og vanlig leder? 9. Hva tror du er de viktigste personlighetstrekkene for å

	<p>lykkes som interimleder?</p> <p>10. Hva ser du på som de viktigste lederegenskapene å ha som interimleder?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Oppfølgingsspørsmål: Tror du dette skiller seg fra egenskaper du må ha som vanlig leder? <p>11. Kan du fortelle litt om hvilke typer oppdrag du har hatt som interimleder?</p> <p>12. Hvordan har du blitt tildelt de ulike oppdragene? (Direkte/arbeidsmarkedsmellomledd)</p> <p>13. Er det menn og/eller kvinner som har rekruttert deg til de ulike oppdragene du har gjennomført?</p>
<p>Arbeidslivserfaringer knyttet til å være interimleder</p>	<p>14. Hva vil du si er det mest utfordrende med å være leder?</p> <p>15. Har du opplevd noen utfordringer i interimlederrollen som du ikke har støtt på i andre roller?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Oppfølgingsspørsmål: Kan du gi noen eksempler/utdype? ○ Hva tror du var årsaken til denne utfordringen? ○ Oppfølgingsspørsmål: Hvordan har du håndtert disse utfordringene? <p>16. Har du opplevd situasjoner hvor du har følt at det er noen faktorer ved din personlighet eller bakgrunn som har påvirket hvordan du har blitt oppfattet eller behandlet som leder?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Oppfølgingsspørsmål: Hvis ja, har du noen eksempler?
<p>Nettverk og tilgang til oppdrag</p>	<p>17. Hvordan opplever du tilgjengeligheten til nettverk og muligheter som interimleder? Ser du noen forskjeller mellom kvinner og menn her?</p> <p>18. Føler du at det er vanskelig å skaffe oppdrag som</p>

	<p>interimleder?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Oppfølgingsspørsmål: Hvis ja, hva tror du er årsaken til dette? <p>19. Har du noen gang tatt et oppdrag du var usikker på om du hadde nok kompetanse/ekspertise til å gjennomføre?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Oppfølgingsspørsmål: Hvis ja, hvordan håndterte du det?
Arbeidslivsbalanse	<p>20. Hvordan balanserer du arbeidet som interimleder med andre aspekter av livet ditt? Opplever du at det er spesielle utfordringer knyttet til dette?</p> <p>21. Bruker du tid utenom arbeid på å videreutvikle din leder/yrkeskompetanse?</p>
Støtte og utvikling	<p>22. Tall fra Interimleder AS viser at 10% av databasen deres består av kvinner, og at ca. 20% av de selskapet leier ut er kvinner. Har du noen formening om årsaken til at andelen kvinnelige interimledere er lavere enn mannlige interimledere?</p> <p>23. Gitt at det er en relativt lav andel av kvinnelige interimledere, har du noen tanker om hvordan interimledelsesbransjen kan øke andelen kvinnelige interimledere?</p>
Avslutning	<p>24. Er det noe mer du vil si eller legge til?</p> <p>25. Kan vi kontakte deg igjen dersom vi har noen oppfølgingsspørsmål eller noe vi ønsker å oppklare?</p> <p>26. Er det greit for deg om vi bruker LinkedIn og lignende offentlig tilgjengelige sider for å eventuelt supplere karrierebakgrunnsinformasjon om deg?</p> <p>Tusen takk for at du stilte opp!</p>

Vedlegg 3 – Informasjonsskriv: Kvinnelige informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet «Kvinnelige interimledere og deres utfordringer»?

Formålet med prosjektet

Vi inviterer deg til å delta i et forskningsprosjekt som er en del av vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole (NHH). Målet med prosjektet er å utforske utfordringene som kvinnelige interimledere møter i sin profesjonelle hverdag. Vi ønsker å undersøke både organisatoriske og personlige barrierer som disse lederne kan støte på, samt hvordan de jobber for å overkomme dem. I tillegg er vi interessert i å forstå hvilke forventninger og utfordringer kvinnelige interimledere står overfor i deres arbeid, og hvilke strategier de benytter for å tilpasse seg og lykkes i rollen. Din erfaring og innsikt vil være uvurderlig for å belyse disse spørsmålene.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi tar kontakt med deg fordi vi gjennomfører en studie som søker å belyse utfordringer for kvinnelige interimledere i norsk næringsliv. Vi har valgt ut deltakerne basert på deres erfaring og innsikt i dette området, og det er derfor vi mener at du kan gi verdifulle bidrag til vår forskning.

Dine kontaktopplysninger har vi mottatt fra [REDACTED] som har gitt oss tillatelse til å kontakte deg direkte. Vi har nøye vurdert hvem som kan bidra med relevant informasjon, og du er blant et begrenset antall personer som mottar denne forespørselen. Vi håper du vil kunne delta i et intervju for å dele dine erfaringer og perspektiver.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for Strategi og Ledelse ved NHH er ansvarlig for personopplysningene som blir behandlet i prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å be om å få dine opplysninger slettet.

Hva innebærer det for deg å delta?

For dette forskningsprosjektet vil vi benytte en kvalitativ metode for å samle inn data, nærmere bestemt semi-strukturerte dybdeintervjuer. Vi vil stille åpne spørsmål som gir deltakerne mulighet til å beskrive de utfordringene de møter som kvinnelige interimledere i detalj, samtidig som vi utforsker hvordan de har håndtert disse utfordringene. Utvalget vil bestå av kvinnelige interimledere fra ulike bransjer og organisasjonsstørrelser, for å sikre en bred forståelse av utfordringer som kan være kontekstavhengige eller felles på tvers av

kjønn. Vi vurderer også å inkludere mannlige interimledere i studien for å få innsikt i kjønnsdynamikken og sammenligne opplevelser og erfaringer.

Personopplysningene som vil bli samlet inn inkluderer navn, kontaktinformasjon og bakgrunnsopplysninger om deltakernes profesjonelle erfaringer. Det vil ikke bli samlet inn sensitive personopplysninger. Dataene vil bli registrert elektronisk, og vi vil gjøre lydopptak av intervjuene for å sikre nøyaktighet i analysen. Notater kan også bli brukt for å utfylle lydopptakene.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under*.

Med vennlig hilsen

Christer Andre Flatøy
(Postdoktor/veileder)

Helle Hope og Karina Amlie
(Masterstudenter)

Du kan lese mer om personvern på neste side.

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Dine personopplysninger vil bli behandlet med høy grad av konfidensialitet og sikkerhet gjennom hele forskningsprosjektet. Tilgangen til opplysningene vil være begrenset til prosjektgruppen ved Norges Handelshøyskole (NHH), som inkluderer studentene som utfører forskningen og deres hoved- og biveileder. For å beskytte dine opplysninger vil vi anonymisere navn og kontaktinformasjon ved å erstatte dem med en kode som lagres separat fra øvrige data. Alle innsamlede data, som lydopptak og notater, vil bli lagret på en sikker, kryptert forskningsserver ved NHH, med tilgang kun for autorisert personell.

Når resultatene publiseres, vil ingen deltakere kunne gjenkjennes, da alle personopplysninger vil være fullstendig anonymiserte. Vi forsikrer at alle personopplysninger blir behandlet innenfor EU, i samsvar med gjeldende personvernregler, og at vi ikke vil bruke eksterne databehandlere uten at de oppfyller strenge krav til sikkerhet og konfidensialitet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysningene om deg basert på ditt informerte samtykke, som er innhentet for formål knyttet til vitenskapelig forskning.

På oppdrag fra Institutt for Strategi og Ledelse ved NHH har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å protestere, be om innsyn, og til retting og sletting av opplysninger vi behandler om deg. Du vil da høre fra oss innen en måned. Vi vil gi deg en god begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves. Du har også rett til å klage til Datatilsynet om hvordan vi behandler dine opplysninger.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes? Prosjektet vil etter planen avsluttes 20.12.2024. Personopplysningene vil slettes senest da.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektansvarlig: Christer Andre Flatøy på e-post: christer.flatoy@nhh.no eller telefon: 55 95 94 69
- Personvernombudet vårt: personvernombud@nhh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikt's vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på epost: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Samtykkeerklæring

For å sikre at du er komfortabel med å delta i forskningsprosjektet vårt, ber vi om samtykke enten muntlig eller skriftlig. Du har muligheten til å gi ditt muntlige samtykke under lydopptak i intervjuet. Alternativt kan du gi skriftlig samtykke ved å sende oss en kort e-post som bekrefter at du vil delta. Begge alternativene er like akseptable, og du kan velge den som passer deg best.

Vedlegg 4 - Informasjonsskriv: Mannlige informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet “Interimledere og deres arbeidslivserfaringer”?

Formålet med prosjektet

Vi inviterer deg til å delta i et forskningsprosjekt som er en del av vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole (NHH). Hoved- og biveileder for prosjektet er Christer A. Flatøy og Karen M. Olsen, henholdsvis postdoktor og professor ved NHH. Målet med prosjektet er å utforske utfordringene som interimledere møter i sin profesjonelle hverdag og hvorvidt det er noen forskjeller på tvers av kjønn. Vi ønsker å undersøke både organisatoriske og personlige barrierer som interimledere kan støte på, samt hvordan de jobber for å overkomme dem. I tillegg er vi interessert i å forstå hvilke forventninger og utfordringer interimledere står overfor i deres arbeid, og hvilke strategier de benytter for å tilpasse seg og lykkes i rollen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi tar kontakt med deg fordi vi gjennomfører en studie som søker å belyse arbeidslivserfaringer og potensielle utfordringer for interimledere i norsk næringsliv. Vi har allerede gjennomført intervjuer med kvinnelige interimledere, og nå ønsker vi å inkludere mannlige interimlederes perspektiver for å kunne sammenligne og forstå eventuelle forskjeller og likheter mellom kjønnene. Din erfaring og innsikt som interimleder vil være verdifull for å gi et mer helhetlig bilde av interimlederrollen og bidra til økt forståelse av utfordringer og suksessfaktorer i denne typen lederroller.

Vi mottok dine kontaktopplysninger fra vår veileder, Christer André Flatøy. Vi har nøye vurdert hvem som kan bidra med relevant informasjon, og du er blant et begrenset antall personer som mottar denne forespørselen. Vi håper du vil kunne delta i et intervju for å dele dine erfaringer og perspektiver.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for Strategi og Ledelse ved NHH er ansvarlig for personopplysningene som blir behandlet i prosjektet og vi som gjennomfører prosjektet er forpliktet til å behandle personopplysninger på en fortrolig måte.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å be om å få dine opplysninger slettet.

Hva innebærer det for deg å delta?

For dette forskningsprosjektet vil vi benytte en kvalitativ metode for å samle inn data, nærmere bestemt semi-strukturerte dybdeintervjuer. Vi vil stille åpne spørsmål som gir deltakerne mulighet til å beskrive de utfordringene de møter som interimledere i detalj,

samtidig som vi utforsker hvordan de har håndtert disse utfordringene. Utvalget består av kvinnelige og mannlige interimledere fra ulike bransjer og organisasjonsstørrelser, for å sikre en bred forståelse av utfordringer og erfaringer som kan være kontekstavhengige eller felles på tvers av kjønn.

Personopplysningene som vil bli samlet inn inkluderer navn, kontaktinformasjon og bakgrunnsopplysninger om deltakernes profesjonelle erfaringer. Det vil ikke bli samlet inn sensitive personopplysninger. Dataene vil bli registrert elektronisk, og vi vil gjøre lydopptak av intervjuene for å sikre nøyaktighet i analysen. Notater kan også bli brukt for å utfylle lydopptakene.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet, og vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under*.

Med vennlig hilsen

Christer Andre Flatøy
(Postdoktor/veileder)

Helle Hope og Karina Amlie
(Masterstudenter)

Du kan lese mer om personvern på neste side.

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Dine personopplysninger vil bli behandlet med høy grad av konfidensialitet og sikkerhet gjennom hele forskningsprosjektet. Tilgangen til opplysningene vil være begrenset til prosjektgruppen ved Norges Handelshøyskole (NHH), som inkluderer studentene som utfører forskningen og deres hoved- og biveileder. For å beskytte dine opplysninger vil vi anonymisere navn og kontaktinformasjon ved å erstatte dem med en kode som lagres separat fra øvrige data. Alle innsamlede data, som lydopptak og notater, vil bli lagret på en sikker, kryptert forskningsserver ved NHH, med tilgang kun for autorisert personell. Når resultatene publiseres, vil ingen deltakere kunne gjenkjennes, da alle personopplysninger vil være fullstendig anonymiserte. Vi forsikrer at alle personopplysninger blir behandlet innenfor EU, i samsvar med gjeldende personvernregler, og at vi ikke vil bruke eksterne databehandlere uten at de oppfyller strenge krav til sikkerhet og konfidensialitet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysningene om deg basert på ditt informerte samtykke, som er innhentet for formål knyttet til vitenskapelig forskning.

På oppdrag fra Institutt for Strategi og Ledelse ved NHH har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å protestere, be om innsyn, og til retting og sletting av opplysninger vi behandler om deg. Du vil da høre fra oss innen en måned. Vi vil gi deg en god begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres i datamaterialet. Du har også rett til å klage til Datatilsynet om hvordan vi behandler dine opplysninger.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 20.12.2024. Personopplysningene vil slettes senest da.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektansvarlig: Christer Andre Flatøy på e-post: christer.flatoy@nhh.no eller telefon: 55 95 94 69
- Personvernombudet vårt: personvernombud@nhh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikt's vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på epost: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Samtykkeerklæring

For å sikre at du er komfortabel med å delta i forskningsprosjektet vårt, ber vi om samtykke enten muntlig eller skriftlig. Du har muligheten til å gi ditt muntlige samtykke under lydopptak i intervjuet. Alternativt kan du gi skriftlig samtykke ved å sende oss en kort e-post som bekrefter at du vil delta. Begge alternativene er like akseptable, og du kan velge den som passer deg best.

Vedlegg 5 – Vurdering fra Sikt

18/12/2024, 10:23

Vurdering av behandling av personopplysninger - Ref. 358962



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
358962

Vurderingstype
Standard

Dato
28.08.2024

Tittel

Masteroppgave Strategi og ledelse NHH

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for strategi og ledelse

Prosjektansvarlig

Christer Andre Flatøy

Student

Helle Hope

Prosjektperiode

02.09.2024 - 20.12.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 20.12.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. I langvarige prosjekter vil vi ta kontakt hvert annet år for å minne om at eventuelle endringer må meldes.

Lykke til med prosjektet!