

Introverte ledere

En kvalitativ studie



Sarah Elisabeth Kippernes

Innlevert som masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Psykologisk institutt ved Universitetet i Oslo

Våren 2020

Sammendrag

Forfatter: Sarah Elisabeth Kippernes

Tittel: Introverte ledere – En kvalitativ studie

Veileder: Henning Bang

Problemstilling: *Hvordan oppleves det å være en introvert leder?*

Bakgrunn og formål: Forskning på ledelse har i stor grad trukket frem ekstroversjon som en av de viktigste karakteristikkene for hvem som blir ledere, og som vurderes som effektive ledere. Samtidig finnes det forskning som tilsier at også introverte blir ledere, og at de kan vurderes for å være like effektive som ekstroverte ledere, men dette er et understudert område. Formålet med dette prosjektet er å gi et innblikk inn i erfaringene og tankene til et utvalg introverte ledere for å utforske hvordan de opplever sin egen lederrolle.

Metode: Studien er et selvstendig forskningsprosjekt som bruker fortolkende fenomenologisk analyse (interpretative phenomenological analysis, IPA) som veiledende metode.

Rekrutteringen til prosjektet inneholdt en innledende personlighetstest, hvor ledere som skåret 45 eller lavere ble invitert videre til dybdeintervjuer. Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer med ni introverte ledere, hvor de to første intervjuene var pilotintervjuer. Dette utvalget besto av ledere fra både offentlig og privat sektor, som hadde vært leder i mer enn fem år, hatt personalansvar, og som da hadde en skåre på 45 eller lavere på personlighetstesten BFI-2. Syv av intervjuene ble transkribert, og deretter analysert ved bruk av IPA.

Resultater: Analyseprosessen førte til 21 mastertema som på ulike måter beskriver hvordan det kan oppleves å være en introvert leder. Disse er organisert i fire hovedtema: forståelse og oppfatninger av lederrollen, sosiale og relasjonelle aspekter ved lederrollen, hvordan egne behov og preferanser påvirker lederrollen, og hvordan lederrollens krav håndteres.

Forord

Det å gjennomføre et selvstendig masterprosjekt har vært en lang og krevende prosess, spesielt når slutfasen sammenfalt med en pandemi. Det har samtidig vært et av de mest spennende og lærerike årene i løpet av min utdanning. Jeg har fått god hjelp og støtte fra alle kanter, hatt spennende diskusjoner om introversjon og ledelse, og det beste av alt er at jeg har fått æren av å snakke med introverte ledere.

Jeg vil begynne med å takke de introverte lederne som deltok i prosjektet mitt. Tusen takk for at dere var villig til å dele deres tanker, følelser og erfaringer med meg. Jeg vil også takke min fantastiske veileder, Henning Bang, for den uvurderlige støtten jeg har fått. Veiledning med deg har vært en faglig fest og en sann glede.

Mine venner, medstudenter, kolleger og ikke minst min familie har alle engasjert seg og heiet på meg hele veien. Jeg er så takknemlig for å være omringet av så mange som bryr seg om meg og dette temaet. Til slutt vil jeg si tusen takk til min kjære Pål, ikke bare for støtten du har gitt meg det siste året, men for støtten du har gitt meg under hele min studietid. Det har betydd mer enn jeg kan beskrive.

Sarah – Juni 2020

Innhold

Sammendrag.....	i
Forord.....	ii
Innledning.....	1
Forskningsspørsmål.....	2
Forventninger til funn.....	2
Oppgavens oppbygging og avgrensning	3
Teori og forskning.....	5
Personlighet.....	5
Femfaktormodellen	6
Introversjon	6
Ledelse	7
Introversjon og ledelse	8
Metode.....	11
Forskningsspørsmål og valg av metode	11
Litteratursøk	11
Informanter og utvalgsriterier	12
Intervju	14
Bearbeiding av data.....	16
Forskerrollen	19
Etikk og personvern	20
Resultater.....	21
Hovedtema 1: Forståelse og oppfatninger av lederrollen.....	22
Hovedtema 2: Sosiale og relasjonelle aspekter ved lederrollen	24
Hovedtema 3: Hvordan egne behov og preferanser påvirker lederrollen	29
Hovedtema 4: Hvordan opplevde krav til lederrollen håndteres.....	35

INTROVERTE LEDERE

Diskusjon.....	42
Begrensninger og videre forskning	47
Avslutning	49
Litteraturliste	50
Vedlegg A: Godkjenning fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD)	57
Vedlegg B: Nettside for rekruttering.....	60
Vedlegg C: Samtykkeskjema	64
Vedlegg D: The Big-Five Inventory-2 (norsk versjon).....	67
Vedlegg E: Intervjuguide	68

Innledning

Finnes det introverte ledere? Det var et spørsmål jeg fikk innledningsvis i dette prosjektet. Svaret er naturligvis ja, men det er ikke overraskende at noen kan stille et slikt spørsmål. Det finnes tilsynelatende en uskreven sosial antagelse at ledere skal være ekstroverte (Lai, 2019; Kuofie, Stephens-Craig & Dool, 2015; De Rosa, 2013; Skorstad, 2013). Da forskning på ledelse begynte tidlig på 1900-tallet var man opptatt av såkalte "Great Man"-teorier (Northouse, 2016; Kirkpatrick & Locke, 1991), hvor man forsøkte å kartlegge det som ble regnet for å være medfødte egenskaper og trekk ved kjente ledere. Denne måten å studere ledere på har også blitt kalt trekkteori, og man har blant annet funnet at høyde, intelligens og ekstroversjon er alle såkalte prediktorer for hvem som blir ledere (*leader emergence*) og hvem som anses for å være effektive ledere (*leader effectiveness*).

Moderne trekkteori tar større hensyn til situasjonelle faktorer og hvordan de spiller inn i ledelse (Northouse, 2016). Likevel har trekk, spesielt personlighetstrekk, hatt en fremtredende rolle i forskning på ledelse de siste 40 år. Et av de største og mest anerkjente studiene innen dette området er en metastudie som ble gjennomført av Judge, Bono, Ilies og Gerhardt (2002). Her analyserte og sammenlignet forskerne 73 studier om ledelse, og kom frem til at ekstroversjon var det viktigste kjennetegnet på hvem som blir ledere, samt hvem som vurderes som effektive ledere. Nyere forskning på personlighet og ledelse henviser også hyppig til resultatene fra denne studien (Do & Minbashian, 2014; Judge, Piccolo & Kosalka, 2009; Kaiser, Hogan & Craig, 2008; Zaccaro, 2007; Bauer, Erdogan, Liden & Wayne, 2006). Ekstroversjon blir derfor ofte trukket frem som et viktig personlighetstrekk hos ledere, og den ekstroverte leder anses på mange måter for å være stereotypen av en leder (Kuofie et al. 2015; Nobel, 2010).

Likevel vet vi at også introverte blir ledere, og flere studier indikerer at de kan være svært effektive ledere. Grant, Gino og Hofmann (2011) undersøkte for eksempel hvordan ulike grupper presterte dersom de ble ledet av en introvert eller ekstrovert leder. Resultatene indikerte at grupper som besto av proaktive ansatte presterte bedre når de ble ledet av en introvert leder, enn om de ble ledet av en ekstrovert leder. I en annen studie sammenlignet Atamanik (2013) introverte og ekstroverte ledere fra det private næringslivet (corporate executives) og fra akademia. Hun ønsket å undersøke hvordan arbeidsmiljøet påvirket forholdet mellom dette personlighetstrekket og ledernes trivsel og suksess, og kom frem til at introverte og ekstroverte ledere ble vurdert som like effektive i begge sektorer. Noe forskning har også sett på ledere som ikke betegnes som introverte, men som beskrives med samme

karakteristikkene som gjerne trekkes frem når man snakker om introverte individer. Collins (2001) undersøkte for eksempel det han kalte «great companies», det vil si organisasjoner som oppnådde økonomiske resultater som var mye høyere enn markedsgjennomsnittet over en lengre periode, og hva som kjennetegnet disse. En av kjennetegnene var at organisasjonene som lyktes i å bli «great» hadde ledere han beskrev som beskjedne, ydmyke og stille. Også Badaracco (2003) studerte det han kaller stille ledere i en fire år lang studie, og beskriver hvordan disse lederne har lyktes i å løse store organisatoriske problemer ved å være sitt stille selv.

Interessen for introversjon i et ledelsesperspektiv øker, men introverte ledere er fortsatt et understudert område. Det kan til dels komme av at lederforskning i stor grad har fokusert på de personlighetstrekkene som statistisk sett har «vunnet» den kvantitative kampen om hva som predikerer ledereffektivitet og hvem som blir valgt som leder. Samtidig er det viktig at forskere også vier tid til de lederne som ikke møter lederstereotypen (Kuofie et al., 2015). En økt forståelse av introverte ledere vil kunne bidra til å forbedre områder som rekruttering, seleksjon og utvikling av ledere – områder som organisasjoner allerede bruker store ressurser på. Ved å undersøke hvordan introverte ledere forstår og forholder seg til sin egen lederrolle kan vi altså få bedre forståelse og økt kunnskap om sammenhengen mellom ledelse og introversjon.

Forskningsspørsmål

Det finnes flere måter man kan få en bedre forståelse av og økt kunnskap om sammenhengen mellom ledelse og introversjon, for eksempel ved å ta i bruk kvantitative metoder for å gjøre prediksjoner om introverte ledere og deres sannsynlige atferd. Jeg mener samtidig at et godt og viktig utgangspunkt for å forstå ledere med introverte personlighetstrekk er å begynne hos lederen selv. Som Kvale (2007) påpeker: «hvis du ønsker å vite hvordan personer forstår deres omverden og deres liv, hvorfor ikke snakke med dem?» (s. 2). Ved å ta en generell og utforskende tilnærming til temaet introversjon og ledelse vil man forhåpentligvis kunne oppdage mange interessante aspekter som gir retning til fremtidig forskning. I denne oppgaven vil jeg derfor undersøke følgende forskningsspørsmål: *Hvordan oppleves det å være en introvert leder?*

Forventninger til funn

Et viktig aspekt ved kvalitativ metode, som dette prosjektet benytter, er at forskeren reflekterer rundt egne perspektiver og forventninger (Yardley, 2015) både før, under og etter

gjennomføringen av forskningsprosjektet. Her vil jeg kort beskrive mine forventninger til resultatene av prosjektet.

For det første har jeg en forventning om at informantene vil beskrive mange opplevelser som andre ikke-introverte ledere kjenner seg igjen i. Årsaken til dette er at jeg tror informantenes opplevelser i større grad preges av selve lederrollen, enn av det å være introvert. Derfor har jeg også en forventning til at de introverte lederne i studien vil gi eksempler på hvordan de fint kan håndtere lederrollen. Jeg tror samtidig at det likevel vil være noen deler av lederrollen som de opplever som mer belastende enn andre. Jeg forventer også at de vil fortelle om visse tendenser eller behov de har, som kan skille dem fra ekstroverte ledere. Jeg tror for eksempel at de vil mislike aspekter ved lederrollen som det å holde taler eller presentasjoner og nettverksbygging.

Disse forventningene må tydeliggjøres for å vise *refleksivitet*, men skal samtidig settes til side under gjennomføringen av prosjektet slik at informantene kan fortelle om det de selv opplever som viktig. Dette vil jeg gå nærmere inn på i metodekapittelet. Først vil jeg i neste avsnitt skissere oppgavens oppbygging og nevne noen avgrensninger, før oppgavens teoretiske rammeverk presenteres.

Oppgavens oppbygging og avgrensning

Innledningsvis har jeg presentert bakgrunnen for oppgaven, og hvorfor dette er et aktuelt tema i det moderne arbeidsliv. I kapittelet om teori og forskning vil jeg beskrive begrepene personlighet og ledelse, og belyse hvordan disse blir definert i litteraturen. Her vil jeg også illustrere hvordan introversjon tidligere har blitt undersøkt innen forskning på ledelse.

I metodekapittelet begynner jeg med å redegjøre for valget av prosjektets metode. Deretter vil jeg legge frem i detalj hvordan prosjektet har blitt utført i tråd med denne metoden. Først beskriver jeg hvordan litteratursøket ble gjennomført. Videre beskriver jeg utvalgsriteriene som ble satt for prosjektdeltakelse, og hvordan rekruttering av informantene foregikk. Så vil jeg utdype prosessen med datainnsamling og analyse, som innebar semistrukturerte intervjuer, transkripsjon og en fortolkende fenomenologisk analyse.

I resultatkapittelet legger jeg frem 21 mastertema som er organisert i fire hovedtema. Disse hovedtemaene og de underliggende mastertema beskriver på ulike måter hvordan det oppleves å være en introvert leder for de syv lederne som deltok i prosjektet. Hvert av hovedtemaene skildres ved hjelp av utdrag fra selve intervjuene.

I diskusjonskapittelet legger jeg frem en kort oppsummering av prosjektets funn, og diskuterer deretter mulige implikasjoner og begrensninger av resultatene og prosjektet. Her vil jeg også fremheve mulige områder for videre forskning.

Avgrensning

Denne oppgaven har til hensikt å ha en åpen og utforskende tilnærming til hvordan introverte ledere opplever sin egen lederrolle. Det er samtidig viktig å tydeliggjøre noen avgrensninger:

Ekstroverte ledere: Oppgaven har ikke til formål å si noe om ekstroverte ledere, og kommer derfor i liten grad til å omtale disse. De opplevelsene som informantene i prosjektet skildrer kan være like aktuelle for ekstroverte ledere, men dekkes ikke av denne oppgaven.

Lederperspektiv: Utgangspunktet for oppgaven er å se på introverte ledere, uten å ta for seg et bestemt lederperspektiv. Det vil si at oppgaven ikke undersøker deres opplevelser i lys av eksempelvis transformasjonsledelse eller autentisk ledelse.

Som et siste punkt ønsker jeg å klargjøre at denne oppgaven ikke tar stilling til om introversjon eller ekstroversjon er å foretrekke i lederrollen, ei heller hvilke trekk som kan forbindes med ledereffektivitet. Oppgaven skildrer en håndfull introverte ledes personlige opplevelser av lederrollen, og kan derfor ikke generaliseres til den generelle lederbefolkningen. Dette vil utdypes mer i det siste kapittelet i oppgaven.

I dette kapittelet har jeg gitt en introduksjon til bakgrunnen for dette prosjektet, samt beskrevet noen forventninger, oppgavens oppbygging, og avgrensninger. Neste kapittel tar for seg oppgavens teoretiske rammeverk og gir en kort definisjon av noen viktige begrep.

Teori og forskning

Som et teoretisk rammeverk for denne oppgaven vil jeg definere hva som menes med begrepene *personlighet*, *femfaktormodellen* og *introversjon*, samt hvordan vi kan forstå *ledelsesbegrepet*. I tillegg ønsker jeg å fremheve hvordan introversjon tidligere har blitt undersøkt innen forskning på ledelse.

Personlighet

Personlighet er et begrep som brukes både i dagligtale og i psykologien. Innen psykologifaget finnes det ulike meninger om hvordan personlighet skal defineres. Her forstås personlighet som stabile tendenser og preferanser for hvordan vi oppfatter, forstår og reagerer på vår omverden. Definisjonen tar utgangspunkt i en rekke andre, liknende definisjoner. For eksempel har personlighet blitt definert som «relativt stabile trekk og unike karakteristikker som gir konsistens og individualitet til en persons atferd» (Feist & Feist, 2009, s. 4), og som «et sett med organiserte psykologiske trekk og mekanismer innad i et individ som er relativt varig og som påvirker hans eller hennes interaksjoner med og tilpasninger til det intrapsykiske, fysiske og sosiale miljøet» (Larsen, Buss & Wismeijer, 2013 s. 3).

En fellesnevner for disse definisjonene og andre som ligner er at de forstår personlighet som *trekk*. Trekkteori er en av tilnærmingene til personlighet som brukes hyppig i dag, spesielt innen forskning på ledelse (Northouse, 2016), og beskriver personlighet i form av bestemte trekk som befinner seg på en skala. Dette innebærer at man kan ha ulik grad av et trekk, og er en motsetning til typeteorier hvor personlighet sees på som enten-eller-kategorier. For å illustrere denne forskjellen kan man tenke på introversjon og ekstroversjon. Innen typeteorier vil man kategoriseres som enten introvert eller ekstrovert. Innen trekkteori kan man være mer eller mindre introvert, avhengig av hvor man befinner seg på en skala. Personer som befinner seg midt på skalaen mellom introversjon og ekstroversjon betegnes ofte som *ambivert*, som vil si at man i noen situasjoner oppfører seg mer introvert mens man i andre situasjoner oppfører seg mer ekstrovert.

En annen fellesnevner for mange av definisjonene er at personlighet er *relativt* stabile og varige trekk. Det er også en av årsakene til at personlighetstrekk måles på en skala. Moderne trekkteorier vektlegger det at situasjonelle faktorer kan spille inn på hvordan ulike personlighetstrekk kommer til uttrykk (Judge & Zapata, 2015). Et vanlig eksempel på dette er arbeidssituasjoner, hvor man kan vise andre atferder enn det man gjør i privatlivet. Innen psykologien betegnes dette som tilstander (states), til forskjell fra trekk (traits). Personlighet bør derfor sees på som dynamiske tendenser og preferanser som kan tilpasse seg situasjonens

krav. Kello (2012) illustrerer dette med en kreativ analogi: selv om folk flest har en dominerende hånd de foretrekker å bruke, kan de fortsatt ta i bruk den andre ved behov.

I dette prosjektet er introversjon et hovedfokus, og jeg vil derfor beskrive dette begrepet nærmere i et kommende avsnitt. Først skal jeg kort redegjøre for en av trekkteoriene som danner rammeverket for denne oppgaven.

Femfaktormodellen

Som nevnt er det ulike oppfatninger om hvordan personlighet skal defineres, og om hva personlighet består av. Innen trekkteorier er det likevel høy grad av enighet om at det finnes fem overordnede personlighetstrekk (Judge & Zapata, 2015; Costa & McCrae, 1992). Denne tilnærmingen kalles femfaktormodellen, OCEAN-modellen, eller the Big Five, og består av fem globale trekk: Åpenhet, Planmessighet, Ekstroversjon, Omgjengelighet og Emosjonell stabilitet. Hver av de globale trekkene består av en rekke underliggende trekk, også kalt fasetter. Det er også ulike oppfatninger om hvilke fasetter som ligger til grunn for hver av de globale trekkene, og denne oppgaven vil derfor kun forholde seg til det overordnede nivået for trekket ekstroversjon.

På tross av at femfaktormodellen har fått noe kritikk (Kline, 2000; Block, 1995) er den hyppig brukt innen organisasjonspsykologien og forskning på ledelse (Martinsen, 2005). Det er også derfor modellen brukes som et teoretisk rammeverk i denne oppgaven. De globale personlighetstrekkene i femfaktormodellen befinner seg som nevnt på en skala, som vil si at man kan ha ulik grad av de ulike personlighetstrekkene. På skalaen for ekstroversjon vil de som skårer høyt (over gjennomsnittet) betegnes som *ekstrovert*, mens de som skårer lavt (under gjennomsnittet) betegnes som *introvert*. I neste avsnitt går jeg dypere inn på begrepet introversjon.

Introversjon

Begrepet som brukes for å definere en person som skårer lavt på personlighetstrekket ekstroversjon varierer. På engelsk brukes både «introversion» og «low extraversion» om hverandre, mens man må norsk ofte refererer til «introversjon» eller «innadvendthet». Det mange snakker om i dagligtalen når de bruker disse ordene er personer som har en tendens eller preferanse for å tenke, reflektere og forholde seg til sin indre mentale verden. Slike personer foretrekker gjerne å være alene, og beskrives ofte med ord som stille, tilbakeholden, detaljorienterte og tenkende (Kahnweiler, 2018; Kuofie et al., 2015; Fleeson, 2001; Gosling, John, Craik & Robins, 1998; McCrae & John, 1992). Noen inkluderer også ordet sjenert når

de beskriver introversjon (Nobel, 2010; McCrae & John, 1992), men det er flere som avviser denne påstanden og viser til at sjenanse er en frykt for sosial ydmykelse (Balsari-Palsule & Little, 2020; Kahnweiler, 2018; Cain, 2012). Samtidig kan sosiale situasjoner ofte være energikrevende for introverte personer (Kuofie et al., 2015; Jung, 1971).

Introversjon handler i stor grad om at man har en tendens til å vie oppmerksomheten innover i seg selv fremfor ut mot den ytre verden (Jung, 1971). Eysenck og Eysenck (1967) hevdet at dette fokuset på det indre skyldes at introverte personer er mer sensitive for ytre stimuli enn deres ekstroverte motparter. Dette kan være en forklaring på hvorfor sosiale situasjoner kan oppleves som energikrevende. I slike situasjoner kan det tenkes at introverte personer blir overstimulert og derfor må lade sine mentale batterier i etterkant. Cain (2012) viser til at introverte «lytter mer enn de snakker, tenker før de snakker og opplever ofte at de er bedre på å uttrykke seg skriftlig enn muntlig» (s. 11). Som med så mange andre begrep som forsøker å forklare menneskelig atferd er det vanskelig å definere begrepet på en kort og konsis måte. Trekket vil også kunne komme til uttrykk på mange forskjellige måter avhengig av hvor introvert man er på skalaen og hvilke situasjoner man befinner seg i. Introversjon i dette prosjektet kan derfor defineres løst som en tendens eller preferanse for å tenke, reflektere og forholde seg til sin indre mentale verden, men som vi vil se kan trekket komme til uttrykk på forskjellige måter hos blant annet introverte ledere.

Ledelse

Ledere er en kritisk del av en organisasjons vekst og suksess (Do & Minbashian, 2014), og det er som regel lederne som får «mye av æren når det går bra, men også en god del av ansvaret når det ikke går fullt så bra» (Martinsen, 2005, s. 6). Det brukes store mengder ressurser på lederrekruttering og lederutvikling, og for mange organisasjoner er høy grad av ledereffektivitet et klart konkurransefortrinn (Bauer et al., 2006). Likevel er det ingen klar enighet om definisjonen på ledelse.

Noen forskere påpeker at ledelse handler om «å påvirke andre for å oppnå gruppens eller organisasjonens mål» (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson & Gupta, 1999). Andre viser til at ledelse handler om å skape «samstemte og målbevisste team» (Do & Minbashian, 2014). Martinsen (2005) sier at et fellestrekk mellom de fleste definisjoner av ledelse er at det «dreier seg om en prosess hvor en person har intensjon om å påvirke andre med hensikt å rettlede, strukturere og legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller en organisasjon» (s. 12-13). Blant de mange ulike måtene å definere og forstå ledelsesbegrepet på, er det også et perspektiv som definerer ledelse som ulike trekk ved

et individ som gjør at man kan få andre til å gjennomføre oppgaver (Northouse, 2016). Som nevnt innledningsvis har ledertrekk lenge vært av interesse i lederforskning, og trekkteorien har vært en populær tilnærming.

Trekktilnærmingen innen forskning på ledelse indikerer at noen personer har medfødte trekk som gjør dem mer egnet enn andre til å være ledere (Northouse, 2016). Denne tilnærmingen har blant annet fremhevet fysiske karakteristikk som høyde, kognitive karakteristikk som intelligens, og personlighetskarakteristikk som ekstroversjon, som trekk som predikerer hvem som blir ledere (*leader emergence*) og hvem som vurderes som effektive ledere (*leader effectiveness*). I dette prosjektet er fokuset på introversjon, motpolen til personlighetstrekket ekstroversjon. Derfor vil jeg nå gå nærmere inn på hva forskningen tidligere har sagt om introversjon og ledelse, før oppgavens metodekapittel blir presentert.

Introversjon og ledelse

Forskning har lenge forsøkt å kartlegge hva som kjennetegner ledere og lederatferd. Det har spesielt vært interesse for hvem som blir ledere, hvem som er effektive ledere, og hvilke personlighetstrekk disse personene har. Det ble beskrevet innledningsvis hvordan ekstroversjon har blitt trukket frem som en av de viktigste karakteristikkene for å predikere såkalt *leader emergence* og *leader effectiveness* (Judge et al., 2002). Her vil jeg begynne med å vise til de konkrete resultatene fra deres studie.

Judge et al. (2002) gjennomførte en meta-analyse som undersøkte sammenhengen mellom de fem personlighetsfaktorene i femfaktormodellen og ledelse (både *leader emergence* og *leader effectiveness*). Resultatene fra denne studien indikerte at personlighetstrekket ekstroversjon viste sterkest sammenheng med ledelse. Korrelasjonen (ρ - *estimated corrected correlation*) mellom ekstroversjon og ledelse var i gjennomsnitt .31, fordelt på henholdsvis $\rho = .33$ for sammenhengen mellom ekstroversjon og *leader emergence*, og $\rho = .24$ for sammenhengen mellom ekstroversjon og *leader effectiveness*. Disse korrelasjonene viser at selv om personlighetstrekket ekstroversjon er det som synes å være sterkest assosiert med ledelse, forklarer det fremdeles en relativt liten del av variasjonen i hvem som blir leder og hvem som utøver effektiv ledelse. Ekstroversjon forklarer rundt 11 % av variasjonen i *leader emergence*, og 6 % av variasjonen i *leader effectiveness*. Det vil altså være en rekke ledere som ikke skårer høyt på ekstroversjon, men som likevel blir ledere, og som utøver effektiv ledelse. Man kan derfor argumentere for at disse resultatene har fått uforholdsmessig høy betydning for hvordan vi kan forstå hvem som blir ledere og hvem som er effektive ledere.

Det finnes også studier som gir et mer nyansert bilde av dette forholdet, og noen studier som utfordrer påstanden om at ekstroversjon predikerer hvem som blir ledere og hvem som vurderes som effektive ledere. Tidligere forskning har for eksempel vist at introverte ledere blir vurdert høyere på jobbprestasjon dersom de har sterke relasjoner (såkalte LMX-forhold) til sine ledere (Bauer et al., 2006), og at introverte ledere er like engasjert i sitt arbeid som mer ekstroverte ledere dersom de befinner seg i et lite konkurransepreget arbeidsmiljø (Atamanik, 2013). Introverte ledere kan også oppføre seg på en mer ekstrovert måte i ledersammenheng (Grant et al., 2011). Samtidig finnes det forskning som tyder på at introverte har en tendens til å tro de vil mislike det å oppføre seg på en ekstrovert måte (Zelenski, Whelan, Nealis, Besner, Santoro & Wynn, 2013; Zelenski, Santoro & Whelan, 2012), og at dette er en av årsakene til at introverte sjeldnere tar lederrollen (Spark, Stansmore & O'Connor, 2018).

Kaiser et al. (2008) påpekte at lederforskning i stor grad måler ledereffektivitet basert på andres vurderinger av lederen, men at dette ikke nødvendigvis sier noe om faktisk effektivitet. I stedet vektlegger forskerne behovet for å måle ledereffektivitet basert på prestasjonen til gruppen eller teamet som de leder. I studien til Grant et al. (2011) var gruppens prestasjon i fokus da de undersøkte hvordan ulike grupper presterte dersom de ble ledet av en introvert eller ekstrovert leder. Resultatene fra denne studien tydet på at proaktive grupper presterte bedre når de ble ledet av en introvert leder. Grupper ble regnet som proaktive dersom de tok ansvar, brukte stemmen (blant annet til å komme med forslag eller gi innspill), og hadde innflytelse hos ledelsen. Grant og hans kolleger spekulerte i om disse resultatene oppsto fordi ekstroverte ledere er mindre mottagelig for innspill og idéer fra proaktive ansatte, noe som tidligere har blitt beskrevet som en «dark side» ved ekstroversjon i ledelse (Judge et al., 2009).

Både ekstroversjon og introversjon anses å ha sine «bright sides og dark sides». Hva slags atferd som anses som en styrke og hva slags atferd som anses som en svakhet vil være avhengig av lederrollens kontekst. Kellerman (1983), for eksempel, analyserte atferden til to presidenter som ble antatt for å være introverte: Richard Nixon og Jimmy Carter. Det at de var alvorlige, reflekterte og tok gjennomtenkte beslutninger ble vurdert som en styrke i lederrollen, men Kellerman påpekte likevel at deres manglende interesse og preferanse for sosiale interaksjoner var en stor svakhet i en slik politisk stilling. Her kan man trekke paralleller tilbake til studien til Grant et al. (2011), hvor de også fant at grupper som var lite

proaktive presterte bedre med en ekstrovert leder. Med andre ord vil introversjon kunne anses som både en styrke og en svakhet i lederrollen avhengig av lederrollens kontekst.

Introverte ledere kan vurderes som like effektive som ekstroverte ledere (Atamanik, 2013), og Kahnweiler (2018) mener at de som i størst grad lykkes som introverte ledere er de som er bevisst og har forståelse for sin egen introversjon. Det finnes ulike måter introverte ledere kan utøve slik bevissthet og forståelse i lederrollen. Noen velger for eksempel å snakke med ansatte om egne væremåter og tendenser, bruke aktiv lytting, eller formulere seg skriftlig først før de diskuterer med andre (Kahnweiler, 2013).

Forskning på introverte ledere, som de eksemplene fremhevet her, tyder på at hvem som blir ledere og hvem som er effektive ledere er mye mer kompleks enn det ofte vises til. Dette er også en av hovedårsakene til at jeg i dette prosjektet ønsker å utforske opplevelsene til introverte ledere. I neste kapittel vil jeg beskrive oppgavens metodevalg og hvordan prosjektet ble gjennomført med dette metodiske bakteppet.

Metode

Dette kapittelet begynner med å redegjøre for hvilken metode som ligger til grunn for prosjektet. Jeg beskriver videre de ulike stegene i gjennomføringen av prosjektet, fra litteratursøk og rekruttering av informanter, til gjennomføringen av semistrukturerte intervjuer og analyseprosessen.

Forskningsspørsmål og valg av metode

I dette prosjektet ønsker jeg å utvide vår kunnskap om introverte ledere ved å undersøke: *Hvordan oppleves det å være en introvert leder?* For å si noe om dette valgte jeg å bruke en kvalitativ metode kjent som fortolkende fenomenologisk analyse (interpretative phenomenological analysis, IPA). IPA er en kvalitativ forskningsmetode som er opptatt av hvordan mennesker opplever og erfarer sin omverden, samt hvordan de gir mening til det de opplever (Smith & Osborn, 2015). Metoden tar en ideografisk tilnærming som innebærer at man forsøker å forstå «hvordan spesifikke personer har opplevd spesifikke situasjoner» (Smith & Osborn, 2015, s. 27). Her forsøker jeg å forstå hvordan mine informanter opplever det å være en introvert leder. Denne tilnærmingen skildrer med andre ord opplevelsene til bestemte personer, og sier derfor ikke noe om opplevelsene til andre i tilsvarende situasjoner.

IPA som metode kjennetegnes av såkalt dobbel hermeneutikk, som innebærer en «dynamisk tolkningsprosess» (Smith & Osborn, 2015, s. 26) hvor både forsker og informant er med på å påvirke forskningsresultatene (Finlay, 2008). Her brukes denne subjektiviteten aktivt ved at forskeren både legger til side sin forforståelse for å forstå meningsinnholdet i det informantene forteller, samtidig som forskerens forforståelse er en essensiell del av hvordan meningsinnholdet kan tolkes (Finlay, 2008). Informanten forsøker altså å gi mening til sine opplevelser, mens forskeren forsøker å gi mening til hvordan informantene gir mening til sine opplevelser. Dette kan føre til en rikere beskrivelse av informantenes opplevelse av det å være en introvert leder enn om prosjektet brukte en mer kategoriserende kvalitativ metode som, for eksempel, tematisk analyse.

Med IPA som metodisk rammeverk utarbeidet jeg en prosjektplan for gjennomføringen av selve prosjektet og begynte med et innledende litteratursøk.

Litteratursøk

Et av utgangspunktene for denne oppgaven var artikkelen til Judge et al. (2002), som fant at ekstrovertsjon var en av de viktigste karakteristikkene ved de som blir ledere og de som vurderes som effektive ledere. Jeg gjennomførte et innledende litteratursøk basert på litteraturlisten til denne artikkelen. Videre brukte jeg ulike søketjenester som Oria, PsycInfo

og Google Scholar for å finne relevant og interessant forskning ved bruk av følgende søkeord alene og i kombinasjon med hverandre: «introvert», «introversion», «innadvendt», «low extraversion/extroversion», «leadership», «leder», «management», «personality», «trait theory», «trekkteori», «five factor model», «big 5», «femfaktormodellen». Relevante artikler ble lagret og artiklenes litteraturliste dannet grunnlaget for videre litteratursøk.

Informanter og utvalgskriterier

Til dette prosjektet ønsket jeg å snakke med introverte ledere. Dette er et såkalt strategisk utvalg, der informantene velges ut fra noen gitte kriterier. Etter diskusjoner med min veileder satte jeg tre kriterier for at man skulle kunne delta i hele prosjektforløpet.

For det første måtte informantene personlighetsmessig klart kunne karakteriseres som introverte. Personlighetstesten The Big Five Inventory-2 (BFI-2) ble derfor brukt for å kartlegge grad av introversjon hos personer som var interessert i å delta. Jeg beskriver selve testen mer utfyllende i avsnittet «Personlighetstesten BFI-2». For det andre måtte informantene ha vært ledere lenge nok til å ha gjort seg opp noen betraktninger om lederrollen. Siden jeg forventet å ha et lite utvalg (5-15 deltakere) satte jeg krav til at man hadde minst 5 års ledererfaring. Til slutt ville jeg at informantene skulle ha (eller ha hatt) personalansvar. Målet med det siste kriteriet var å sikre et utvalg som ville kunne snakke om hvordan de opplevde at introversjon påvirket sosiale interaksjoner med de ansatte som de skal lede, dersom de selv opplevde det som relevant.

Rekruttering

Rekrutteringen av ledere til prosjektet foregikk primært gjennom det profesjonelle sosiale nettstedet LinkedIn, men ble også delt på personlige sosiale medier som Facebook. I forkant av rekrutteringen lagde jeg en enkel nettside (vedlegg B) til prosjektet som fungerte som en landingsside for de som var interessert. Målet med nettsiden var at potensielle informanter skulle få informasjon om prosjektet uten å føle noen form for forpliktelse til å delta ved å ha tatt kontakt med meg direkte. På nettsiden fikk man presentert informasjon om formålet med prosjektet, krav til deltakelse, samt informasjon om de ulike fasene for prosjektet som informantene eventuelt ville ta del i. I tillegg inneholdt siden en lenke til påmeldingsskjema, og kontaktinformasjon til både meg selv, veileder, personvernombudet ved Psykologisk institutt, og NSD.

Personlighetstesten BFI-2

Siden prosjektet spesifikt skulle undersøke introverte ledere, inneholdt rekrutteringsprosessen en innledende personlighetstest. Personer som hadde meldt seg på via påmeldingsskjemaet fikk først tilsendt et samtykkeskjema (vedlegg C). Når dette var signert og sendt i retur fikk informantene tilsendt en norsk versjon av personlighetstesten BFI-2. Den norske versjonen er oversatt av Føllesdal (2015, vedlegg D), og skjemaet ble gjort digitalt tilgjengelig ved hjelp av nettskjema-løsningen til Universitet i Oslo. Spørsmål 28 i testen ble endret til «Kan være litt slurvet, likeglad» etter e-postkorrespondanse med Føllesdal.

Personlighetstesten ble valgt i samråd med veileder basert på at den inneholdt personlighetsdimensjonen introversjon (i form av ekstroversjon i selve testen), at den ikke tok for lang tid for informantene å gjennomføre, at den er en vitenskapelig anerkjent personlighetstest (Soto & John, 2017), og at jeg kunne administrere testen uten noe krav om å være sertifisert. Målet med å bruke en slik personlighetstest i rekrutteringsøyemed var som nevnt å sikre at de som deltok lå på den introverte siden av ekstroversjonsskalaen. Introversjonskravet ble satt til 45, da skårer på 45 og lavere regnes som lav/veldig lav på trekket ekstroversjon i lignende personlighetstester (Costa & McCrae, 2008). På denne måten har jeg forsøkt å sikre at de jeg snakket med faglig sett kan betraktes som introvert.

Informantenes testresultater ble skåret ved bruk av et ferdigprogrammert skåringsskjema i Excel (Rike & Køhn), og normert opp mot et internett-utvalg ($n = 1000$) som er presentert i tabell 5 i Soto og John (2017). Internett-utvalget besto av både voksne menn ($n = 500$) og kvinner ($n = 500$) som tidligere hadde gjennomført BFI-2 på et amerikansk nettsted, og besto derfor hovedsakelig av personer bosatt i USA (79%). Informantenes resultater ble ikke korrigert for kjønn da kjønn ikke var et relevant tema med hensyn til mitt forskningsspørsmål, og ble dermed sammenlignet med gjennomsnittet til hele internett-utvalget. Begrensninger ved bruk av denne normgruppen utdypes mot slutten av oppgaven.

Det endelige utvalget

Totalt 21 personer gjennomførte personlighetstesten BFI-2. Av disse skåret ni personer 45 eller lavere på introversjon, og ble derfor invitert videre til å delta i et dybdeintervju. Disse ni informantene besto av to menn og syv kvinner fra både offentlig og privat sektor, som hadde et bredt spekter av forskjellige lederroller, eksempelvis avdelingsleder, mellomleder og toppleder. To av intervjuene ble valgt som pilotintervjuer (beskrevet under) og ble derfor ikke inkludert i analysen. Informantene som ble inkludert i analysen besto av én mann og seks kvinner som, i tråd med utvalgskriteriene, hadde vært leder i mer enn 5 år, hadde eller hadde

hatt personalansvar og som faglig sett kunne betegnes som introvert ($M = 42.5$, $SD = 2.37$, $Range = 39.8-45.0$). Etter råd fra NSD fikk alle deltakerne pseudonymer som ikke indikerte personidentifiserende informasjon som kjønn.

Intervju

Semistrukturerte intervjuer ble valgt som datainnsamlingsmetode fordi det ville tillate informantene å snakke fritt om det som er relevant og viktig for dem med hensyn til temaet, noe som kunne føre til at datamaterialet ble mer innholdsrikt (Smith & Osborn, 2015).

Intervjuguide

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide bestående av en introduksjon, samt to spørsmål (vedlegg E). Introduksjonen beskrev formålet med prosjektet, at det ville bli tatt opptak som de hadde samtykket til, og jeg oppfordret til personvern hensyn ved å be informantene ikke nevne navn på tredjepersoner. Det første av de to intervju spørsmålene var *hva legger du i begrepet introversjon?* Dette var viktig å inkludere siden de skulle snakke om hvordan fenomenet introversjon påvirket lederrollen. Innen psykologien er det ulike meninger om hvordan begrepet skal defineres, og i dagligtale er det også stor variasjon i hva man viser til når man snakker om introversjon. Svaret på dette spørsmålet ville derfor påvirke hvordan svaret på neste spørsmål kunne forstås.

Videre ønsket jeg et åpent spørsmål som ville tillate lederne å snakke fritt omkring det de selv mente var relevant for temaet lederskap og introversjon. Et av hovedtrekkene ved IPA som forskningsmetode er nemlig det å la informanten i størst mulig grad styre samtalen i retning av det som er viktig for deres opplevelse av fenomenet (Smith & Osborn, 2015). Hovedspørsmålet ble derfor nokså likt selve forskningsspørsmålet: *hvordan opplever du at introversjon påvirker din lederrolle?* Dette spørsmålet inkluderte stikkord (*probes*) i tilfelle informantene behøvde hjelp til å komme i gang.

Jeg ville gi de introverte lederne tid og mulighet til å reflektere over egne opplevelser i lederrollen før de møtte meg, da introverte personer gjerne foretrekker å kunne tenke over ting før de snakker om dem (Kuofie et al., 2015). Informantene fikk derfor tilsendt intervju spørsmålene i forkant av intervjuet. Målet var at lederne ville oppleve intervjusituasjonen som tryggere ved å ha hatt anledning til å tenke før de snakket med meg.

Pilotintervju

De to første intervjuene fungerte som pilotintervjuer, og ble derfor ikke inkludert i analysen. Smith og Osborn (2015) påpeker at måten man gjennomfører intervjuer på i tråd med IPA kan

være krevende for en uerfaren intervjuer. Ved oppstart av intervjuperioden hadde jeg fra før av deltatt i et tredagers kurs i intervjuteknikk fra UiO, samt gjennomført et fåtall ustrukturerte intervjuer i en tidligere jobb. Jeg regnet meg selv derfor som en uerfaren intervjuer, og ville sikre at intervjuene som skulle brukes i selve analysen ble av best mulig kvalitet. I tillegg er pilotintervjuer særlig viktig i tilfeller der hvor intervjueren selv har en tilhørighet til utvalget som studeres (Chenail, 2011). Siden jeg betegner meg selv som introvert var det dermed viktig at jeg var bevisst egne holdninger og biaser. Jeg utdyper refleksjoner omkring min mulige tilhørighet til utvalget under «Forskerrollen» mot slutten av metodekapittelet.

Pilotintervjuene fungerte meget godt. Informantene hadde mange tanker og refleksjoner på tross av at de bare fikk de to spørsmålene fra intervjuguiden. Noen tema de tok opp ga også idéer til flere *probes*, som jeg kunne inkludere i de påfølgende intervjuene, som eksempelvis spørsmål om det å bygge nettverk i lederrollen.

Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført i løpet av høsten 2019. Flertallet av intervjuene ble holdt på informantenes arbeidsplass, mens noen få ble holdt hjemme hos informanten. Intervjuene varte i alt fra ca. 30 minutter til 1.5 time, og det ble tatt lydopptak på Universitetet i Oslos diktafon-app. Jeg valgte å fokusere på å lytte aktivt og bare notere stikkord, heller enn å ta grundige notater. Flere kvalitative metoder vektlegger det å ta gode og grundige notater, men innen IPA er forskere mer opptatt av at intervjuet skal flyte og at forskeren skal være mentalt til stede i intervjusituasjonen (Smith & Osborn, 2015). Intervjuene foregikk uten forstyrrelser, bortsett fra ved ett intervju der vi ble avbrutt av en ansatt som kom innom rommet hvor intervjuet foregikk for å hente noe. Jeg opplevde at informantene ga mye av seg selv og at tonen mellom oss var god hele veien. Ved å bruke aktiv lytting, parafrasering og stillhet som virkemidler forsøkte jeg å gi rom for at informantene skulle få tid til å tenke og svare slik de selv ville.

Det var utfordrende å unngå å respondere bekreftende til ting jeg selv kjente meg igjen i. Jeg erfarte at jeg ved noen anledninger uten å tenke meg om smilte eller lo bekreftende når jeg var enig. Intervjumetoden som brukes i IPA er opptatt av at forskeren legger til side egne antakelser og meninger, og fungerer i stedet som en naiv lytter slik at informanten selv kan fokusere på det som de føler er relevant (Smith & Osborn, 2015). Jeg forsøkte å være bevisst dette, men det nevnte er en mulig svakhet ved forskningen jeg har gjennomført og som jeg skal diskutere nærmere mot slutten av oppgaven.

Bearbeiding av data

Etter at datainnsamlingen var avsluttet ble dataene bearbeidet, først ved at det ble transkribert og deretter gjennom en analyseprosess bestående av fire steg. Denne bearbeidingen av data blir beskrevet mer utdypende i de neste avsnittene.

Transkripsjon

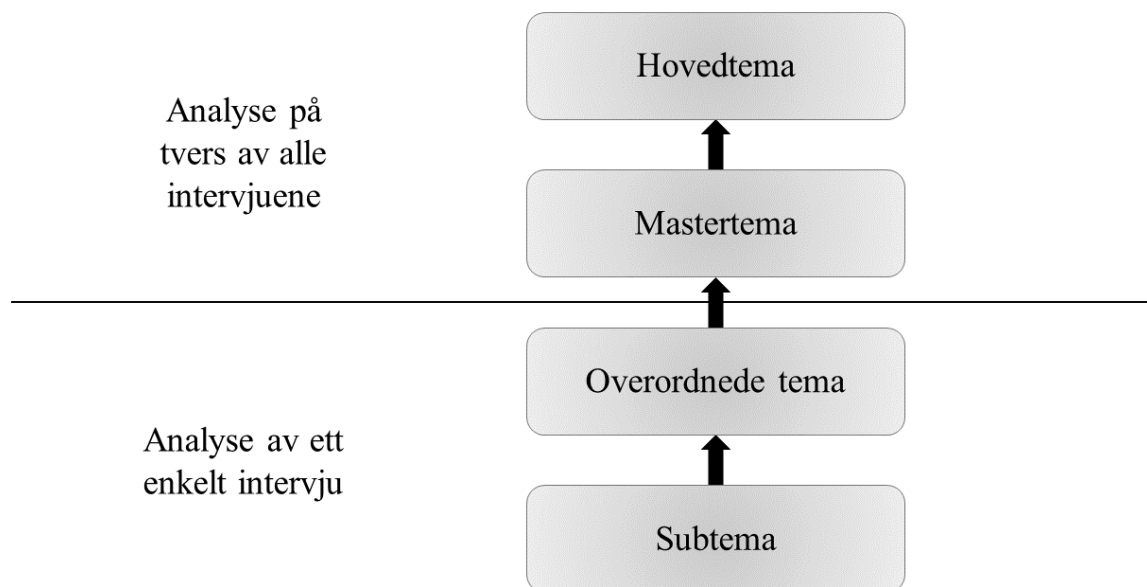
Jeg transkriberte intervjuene etter at alle var gjennomført. Dette var en tidkrevende prosess, og det tok gjerne 1 til 3 dager med arbeid for å transkribere ett enkelt intervju. Lav kvalitet på lydopptakene var et av aspektene som krevde mest tid. I noen av intervjuene opplevde jeg at informantene eller jeg selv til tider snakket svært lavt. Dette gjorde det vanskelig å høre hva som ble sagt. Ett intervju var særlig vanskelig å transkribere da opptaket inneholdt en konstant summing fra en maskin som var til stede i intervju-lokalet. Jeg lastet derfor ned et lydprogram til det sikre området hvor dataen var lagret og gjorde noen lydtekniske endringer for å senke støynivået fra maskinen.

Av personvern hensyn ble transkripsjonene også anonymisert på flere måter. For det første ble dialektord endret til bokmål. For det andre ble konkrete tall, for eksempel alder eller antall ansatte, endret til omtrentlig angivelse. For det tredje ble kjønnsord endret til en kjønnsnøytral versjon ved at hun og han ble endret til hen. Til slutt ble private eksempler som ikke var relatert til forskningsspørsmålet fjernet og erstattet med klammer.

Et viktig punkt å nevne her er at transkripsjonene er en tekstbasert fremstilling av muntlig språk. Det kunne forekomme doble ord og uttrykk (eks: det er sånn, sånn det føles), fyllord (eks: det var liksom en sånn følelse liksom) og steder hvor ord manglet for at setningen skulle være grammatisk sammenhengende (eks: det sånn det føles). I resultatdelen av oppgaven vil jeg illustrere temaene jeg fant ved å benytte utdrag fra intervjuene. For å gjøre det enklere å lese har disse utdragene fått en grammatisk opprydning ved å fjerne doble ord/uttrykk og fyllord, eller ved å legge til manglende ord som gir setningen en sammenheng. Disse utdragene har blitt sammenlignet med originalinnholdet for å sikre at det ikke har blitt gjort en endring i meningsinnholdet.

Analyse

IPA som analysemetode består av fire steg. De første tre stegene gjentas for hvert enkelt intervju, og fungerer i praksis som en tematisk analyse innad i hvert intervju. Når man har gjennomgått disse tre stegene for alle intervjuene går man inn i et siste steg hvor funnene fra hvert enkelt intervju blir sammenlignet og organisert på tvers av intervjuene. I sum finnes det altså tre nivåer for tema i en IPA-analyse: man utarbeider først *subtema* som beskriver konkrete utdrag fra et enkelt intervju, deretter *overordnede tema* som beskriver innholdet i sin helhet fra ett enkelt intervju, og til slutt danner man *mastertema* som beskriver innholdet på tvers av alle intervjuene. Det endelige resultatet består da av et antall mastertema som vil utdypes og bli belyst i oppgavens resultatkapittel. I denne oppgaven endte jeg opp med svært mange mastertema hvor noen til en viss grad overlappet. Av den grunn valgte jeg å organisere disse i fire *hovedtema*. Jeg har forsøkt å gi en grafisk oversikt over de ulike nivåene av tema i bildet under.



Jeg vil nå beskrive de fire stegene i en fortolkende fenomenologisk analyse og illustrere hvordan de ble gjort i min prosess.

Det første steget innebærer å lese gjennom og bli kjent med transkripsjonen. Jeg satte av plass i margin til å notere ting som var interessant eller relevant med hensyn til oppgavens forskningsspørsmål. Smith og Osborn (2015) sier at i dette steget er det ingen bestemte regler for hva man kan legge inn en kommentar om. Målet er bare å bli kjent med innholdet fra intervjuet, og gjøre seg noen bemerkninger. I tabell 1 ser man et lite utdrag fra en av transkripsjonene for å illustrere hvordan denne kodingen kunne se ut i første steg.

Tid	Notater	Innhold
34:45,3 – 34:49,2		I: Hvorfor tror du det er slik?
34:49,2 – 35:22,8	<i>Trenger tid til å vurdere, få oversikt</i> <i>Delegerer ut fra egne styrker og svakheter</i> <i>Usikkerhet, hvordan oppfattes valg av andre</i>	D: Jeg bare føler at jeg får mer kontroll av å trekke meg tilbake, og observere heller, også tror jeg.. da at den personen som jeg setter på den posisjonen kan gjøre en bedre jobb enn det jeg hadde gjort i det tilfellet. Så jeg føler selv at det er fornuftig, men jeg er litt usikker på om alle andre synes eller tenker at, forstår hvorfor jeg gjør det da. Det er noen ting jeg aldri forklarer.

Tabell 1: Utdrag fra intervju med Leder A.

I neste steg går man tilbake til begynnelsen av transkripsjonen, for å lese gjennom på nytt. Denne gangen jobber man både med notatene fra første steg og selve innholdet i transkripsjonen med mål om å kartlegge *subtema* som dukker opp. Disse temaene forsøker å ta meningsinnholdet opp til et mer abstrakt nivå, hvor det gjerne brukes mer generelle psykologiske begrep (Smith & Osborn, 2015). Det skal likevel være en tydelig sammenheng mellom temaet man finner, bemerkningene man gjorde seg innledningsvis, og det informantene faktisk sa.

I det tredje steget danner man seg en liste med alle tema man fant i en enkelt transkripsjon. Målet med dette steget er å organisere subtemaene i mer *overordnede tema*, ofte kalt «clusters» innen IPA. Smith og Osborn (2015) skriver at mange velger å gjøre dette ved å skrive ut en liste med alle subtema, klippe de opp i lapper og organisere disse på en flate. Jeg gjorde dette og opplevde det som en svært nyttig måte å jobbe med datamaterialet på fordi det bidro til å visualisere sammenheng og forskjeller som ikke ville vært like tydelig i et digitalt dokument. Her var det også viktig å hele tiden sammenligne subtema og de overordnede temaene med de opprinnelige transkriberingene for å se at tolkningen er i overensstemmelse med hva informantene faktisk har sagt (Smith og Osborn, 2015).

Når steg 1-3 er gjentatt for hvert enkelt intervju går man videre til det fjerde steget. Dette steget innebærer å organisere alle de overordnede temaene fra hvert enkelt intervju for å danne mastertema på tvers av intervjuene. Jeg valgte å gjenta prosessen med å skrive ut alle de overordnede temaene, klippe dem opp i lapper og organisere disse på en flate, på samme

måte som jeg organiserte subtemaene. Overordnede tema som ble gruppert sammen ble vurdert opp mot den originale transkripsjonen for å sikre at tolkningen fortsatt stemmer med hva informanten har sagt.

Resultatet fra analysen ble 21 mastertema. Gjennom analyseprosessen opplevde jeg ved flere anledninger at det var vanskelig å dele tema opp i ulike kategorier fordi meningsinnholdet kunne være relevant i flere kategorier. Menneskelige opplevelser er ikke svart-hvite, og det er derfor logisk at slike overlapp i meningsinnholdet kunne forekomme. Smith og Osborn (2015) påpekte også at utførelsen av en IPA-analyse kan variere fra prosjekt til prosjekt fordi det er mange ulike faktorer som spiller inn i en fortolkende prosess, som informantene, forskerens tolkning, og lignende. Jeg valgte derfor å legge til et ekstra nivå med tema for å organisere de 21 mastertemaene. Dette resulterte i fire hovedtema. Også her kunne det forekomme overlapping i meningsinnholdet, og jeg har derfor forsøkt å belyse denne overlappingen der hvor det er relevant i fremstillingen av resultatene.

Forskerrollen

Kvalitative forskningsmetoder forventer at forskeren vil påvirke forskningen (Yardley, 2015; Finlay, 2008). Derfor er det viktig at man viser *refleksivitet*, det vil si å vurdere hvordan forskeren kan ha påvirket forskningen. Jeg pleier selv å skåre mot den introverte siden av ekstroversjonsskalaen når jeg tidligere har tatt personlighetstester, og betegner derfor meg selv som introvert. Min forforståelse i dette prosjektet er derfor til dels malt av egne erfaringer og tanker tilknyttet det å være introvert. Risikoen ved dette ble diskutert med veileder, og i forarbeidet til prosjektet har jeg derfor jobbet med å vurdere hvor det kunne være mulige fallgruver.

En mulig fallgruve var for eksempel i gjennomføringen av intervjuet, hvor jeg måtte legge til side egne antakelser og la informanten styre intervjuet i den retningen de selv ønsket. Som en uerfaren intervjuer kunne dette være utfordrende for meg, som er hovedårsaken til at det ble gjennomført pilotintervjuer som nevnt tidligere i oppgaven. Finlay (2008) påpeker også at forskeren må balansere denne refleksiviteten, fordi mens man både skal forsøke å sette til side egen forforståelse er det samtidig denne forforståelsen som ligger til grunn for tolkning.

Som et forsøk på å øke forskningens kvalitet diskuterte jeg navngivningen av noen (anonymiserte) tema med andre psykologi-utdannede kolleger og medstudenter, derav noen som betegner seg selv som ekstrovert. Til tider opplevde jeg stor forskjell i forståelsen av

visse tema avhengig av om jeg diskuterte temaet med en introvert eller ekstrovert person, hvor den introverte personens tolkning var mer lik min egen. Jeg mener derfor at min egen erfaring med å forstå introversjon har bidratt positivt til tolkningen av de opplevelsene som informantene har delt.

Etikk og personvern

Dette prosjektet innebar behandling av personopplysninger, og ble derfor meldt inn til godkjenning hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (se vedlegg A). Prosjektet ble godkjent av NSD den 27.08.2019.

Påmelding til prosjektet foregikk via nettskjemaløsningen til UiO, og de som var interessert i å delta fikk tilsendt samtykkeskjema (vedlegg C). Etter at signert samtykkeskjema var mottatt fikk informantene tilsendt personlighetstesten BFI-2 i nettskjemaløsningen til UiO. Svarene til personlighetstesten ble lastet opp automatisk og direkte til det sikre lagringsområdet Tjenester for Sensitive Data (TSD). Datainnsamlingen fra intervjuene ble gjennomført ved bruk av UiOs diktafon-app som krypterer lydfilen direkte på mobilen og laster den opp til TSD. Videre ble behandlingen av datamaterialet også gjort inne i TSD. Her ble datamaterialet anonymisert med hensyn til kjønn, arbeidssted, dialekt og annen informasjon som kunne være personidentifiserende. Av anonymitetshensyn ble informantens navn erstattet med pseudonymer. Informantene omtales heretter som Leder A-G.

I dette kapitlet har jeg beskrevet hvordan prosjektet ble utført og inkludert noen betraktninger omkring de ulike delene av prosessen. Neste kapittel begynner med en kort oversikt over resultatene av prosessen, før hvert av de fire hovedtemaene beskrives i større detalj med utdrag fra intervjuene.

Resultater

I denne oppgaven ønsket jeg å undersøke *hvordan det oppleves å være en introvert leder*.

Innholdet fra syv dybdeintervjuer ble analysert, og den endelige analysen førte til 21 mastertema. Disse har jeg organisert inn i fire hovedtema, som er illustrert i tabell 2.

1: Forståelse og oppfatninger av lederrollen	2: Sosiale og relasjonelle aspekter ved lederrollen
<ul style="list-style-type: none"> - Å ikke passe inn i et oppfattet lederideal - Å være introvert er ikke ønskelig i lederrollen - Å oppfattes av andre - Å anerkjenne at man er introvert 	<ul style="list-style-type: none"> - Å bidra til ansattes trivsel og utvikling - Å være trygg og tillitsvekkende for ansatte - Å være sosial på jobb - Å etablere relasjoner
3: Hvordan egne behov og preferanser påvirker lederrollen	4: Hvordan opplevde krav til lederrollen håndteres
<ul style="list-style-type: none"> - Å få jobbe alene - Å få tid til å tenke - Å ha kontroll over situasjonen - Å holde orden og få ting gjort - At bidrag skal ha en hensikt - Å ikke ville synes - Kostnaden av å utøve ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> - Å gjøre det man må i lederrollen - Å bruke teknikker og strategier - Å late som i lederrollen - Å måtte ta plass - Å måtte ta styringen - Å håndtere konflikter

Tabell 2: Oversikt over de fire hovedtemaene med underliggende mastertema.

Forståelse og oppfatninger av lederrollen handler om ulike måter informantene tenker om og oppfatter lederrollen. Herunder ligger blant annet informantenes egen oppfatning om hvordan ledere skal være, samt hvordan de tror andre mener at ledere skal være. Innen dette hovedtemaet beskrives det også hvordan informantene selv opplever å forstå og akseptere sin egen introversjon i lederrollen.

Sosiale og relasjonelle aspekter ved lederrollen tar for seg hvordan informantene opplever sosiale relasjoner og interaksjoner i stillingen sin. Her belyses det både hvordan de forholder seg til egne ansatte, andre kolleger og eksterne aktører. I tillegg skildrer de hvordan de tror at de fremstår som leder for sine ansatte.

Hvordan egne behov og preferanser påvirker lederrollen beskriver nettopp hvordan informantene opplever at deres egne behov og preferanser påvirker måten de håndterer

lederrollen på. Temaet gir et innblikk i hvordan de foretrekker å jobbe, hvordan de tar hensyn til sine egne behov, samt illustrerer ulike deler av lederrollen de opplever som utfordrende fordi det ikke er mulig å ta hensyn til egne behov.

Hvordan opplevde krav til lederrollen håndteres forteller om hvordan informantene håndterer de delene av lederrollen som må gjøres fordi det ligger i stillingens krav og natur. For noen innebærer dette å utarbeide seg teknikker og strategier, og kan til og med innebære å late som om man er mer ekstrovert enn man egentlig er.

Hovedtema 1: Forståelse og oppfatninger av lederrollen

Et av hovedtemaene som kom frem av analysen handler om hvordan informantene forstår og opplever lederrollen. Innledningsvis handler temaet om en opplevd forventning til hvordan ledere skal være, og som er annerledes enn hvordan man selv er. Noen opplever introversjon som en uønsket egenskap i lederrollen, og flere tenker en del på hvordan man oppfattes og vurderes av andre. Til slutt illustrerer dette tema hvordan lederne forsøker å forstå og anerkjenne sin introversjon i lederrollen.

Å ikke passe inn i et oppfattet lederideal

Alle informantene i prosjektet forteller at de opplever bestemte forventninger til hvordan ledere skal være. Noen beskriver dette som egne forventninger til lederrollen, mens andre beskriver det som hvordan de oppfatter at andre mener en leder skal være. Enkelte beskriver sine forventninger ved å fortelle om områder hvor de selv ikke føler at de strekker til.

Man har en oppfatning av hvordan en leder skal være. Det har alltid vært at du skal være den som lager mest lyd, som er mye av seg, og der treffer ikke jeg i det hele tatt. (Leder A)

Der har jeg en indre konflikt, fordi at jeg prøver hele tiden å finne balansen mellom den jeg er og hva de oppfatter at en leder skal være. Man forventer kanskje oftere at en leder skal være tøff og streng, alltid melde direkte hva som skjer, og være den typen leder. (Leder B)

Noen av lederne trekker frem en konkret forventning om at ledere skal være ekstroverte. Leder B forteller for eksempel hvordan hen i starten av sin lederkarriere hadde hatt «andre ledere hen så opp til som var mer mot Stordalen. Eller mer den typen personer» og at hen trodde det var slik ledere skulle være. Leder G påpeker også at «ledere i Norge må være

ekstroverte, så jeg som introvert må kompensere for det introverte ved å late som jeg er ekstrovert, sånn har jeg alltid tenkt. De må tro at jeg er ekstrovert».

Å være introvert er ikke ønskelig i lederrollen

Behovet for å kompensere for det introverte, som Leder G beskriver, kan tyde på en opplevelse av at det ikke er bra nok å være introvert i lederrollen. Flere forteller om situasjoner hvor de har følt seg mindre verdt sammenlignet med ekstroverte ledere.

Så opplevde jeg at de som var introverte, de ble litt sånn på siden. Det var de ekstroverte som ble mer verdt. Åja, du er ekstrovert, det er bra leder liksom. Jeg husker jeg var veldig forundret over den konklusjonen, eller at man verdsatte den ene høyere enn den andre. (Leder D)

For flere informanter har denne oppfattede forventningen om at ledere skal være ekstroverte medført en antagelse om at det ikke er bra nok å være introvert i lederrollen. Leder G påpeker for eksempel at «introversjon er i mange sånne sammenhenger, ledelsesmessig og i arbeidslivet, ikke en ettertraktet egenskap». Alle de introverte lederne i prosjektet forteller at de i større eller mindre grad har opplevd at de ikke passer inn i et oppfattet lederideale.

Å oppfattes av andre

Informantene tenker også mye på hvordan de oppfattes og vurderes av andre. Leder A forteller eksempelvis at det er vanskelig å balansere mellom å stole på egne valg og handlinger fordi hen er opptatt av hva andre mener og synes. «Jeg føler selv at det er fornuftig, men jeg er litt usikker på om alle andre synes eller forstår hvorfor jeg gjør det. Det er noen ting jeg aldri forklarer». Leder B forteller om et annet eksempel hvor hen har latt ansatte gjøre ting som blir oppfattet som «litt sånn status og kult». Hen er usikker på hvordan slike valg oppfattes av andre, og beskriver en frykt for å oppfattes som «feig» fordi hen ikke velger å gjøre disse tingene selv. Enkelte av informantene forteller også hvordan de bekymrer seg for å ikke gjøre det som er, eller oppfattes som, riktig i lederrollen. Leder F sier eksempelvis at hen opplever det som utfordrende å være rollemodell fordi hen ikke vet «hva som er godt og riktig rollemodell-materiale». I tillegg føler hen at man som leder «skal se trygg og stødig ut til enhver tid», og forteller at «det er jo ikke tilfellet, i det hele tatt».

Å anerkjenne at man er introvert

Det kan for noen oppleves som vanskelig å forstå og anerkjenne både sin introversjon og hvem man er som leder. Et par av informantene forteller om da de først lærte at de var introverte. Leder D sier at da «startet den prosessen med å anerkjenne at jeg er det og», mens

Leder B beskriver det som lettende å få en bedre forståelse av egen væremåte. Samtidig trekker hen frem at forventningene om at man skal være ekstrovert fortsatt var til stede:

Jeg syns det var så utrolig deilig å bare skjønne at, ok se, jeg er ikke sånn som de, jeg trenger ikke være det. Siden det så har jeg egentlig hatt et veldig avslappet forhold til det å være leder. Men, noen ganger skulle jeg jo ønske at jeg var litt annerledes på en måte, og klarte å ta mer plass og by på meg selv.

Noen forsøker også å normalisere det å være en introvert leder ved å fremheve at ekstroverte ledere kan ha samme følelser og opplevelser som dem. Leder A forteller eksempelvis om de nære og tillitsfulle relasjonene hen opplever at hen har klart å danne som en introvert leder, og trekker frem at «er du på den andre siden, er du ekstrovert, så tror jeg du gjør det og». Leder D påpeker også at det å utfordre seg for å utvikle seg vil være vondt «for alle», uansett om man er introvert eller ekstrovert.

I virkeligheten så går vi inn og ut av alt det her hele tiden. I den situasjonen så gjør jeg det og i den situasjonen gjør jeg det og i den situasjonen gjør jeg det. Også endrer vi noe mer enn andre ting, men det spiller egentlig ikke noen rolle for du må bare være deg selv. (Leder D)

Informantene beskriver det altså som en kontinuerlig prosess å forstå hva det betyr for dem å være en introvert leder. Leder B påpeker her at «det er ikke noe alternativ for meg å prøve å være noe annet». Samtidig er det noen av de introverte lederne som forsøker å være annerledes enn hva de er. Dette blir utdypet senere under hovedtema 4.

Hovedtema 2: Sosiale og relasjonelle aspekter ved lederrollen

Et annet hovedtema som dukket opp er sosiale og relasjonelle aspekter ved lederrollen. Her beskrives det hvordan de introverte lederne er opptatt av å ivareta sine ansatte, samt hvordan de tror de fremstår som leder for sine ansatte. Temaet illustrerer også hvordan det kan oppleves som utfordrende å være sosial i en arbeidskontekst, spesielt i tilfeller hvor man skal etablere nye relasjoner.

Å bidra til ansattes trivsel og utvikling

De introverte lederne er opptatt av å bidra til trivselen og utviklingen av deres ansatte. De trekker frem hvor viktig det er for dem å skape tillit og trygghet, i tillegg til at de ønsker å gi de ansatte rom for å utfordre og utvikle seg selv. «Den viktigste grunnen til å ikke være redd for å bruke introverte ledere innimellom er fordi da får de rundt den lederen mer plass til å

utvikle seg» (Leder B). Leder C forteller hvordan hen er opptatt av å følge med på hvordan de andre har det, og tenker ofte på hva hen kan gjøre for at de andre skal ha det greit. Hen forteller: «det får jeg jo kommentarer på også, at de setter pris på».

Flere av informantene setter også de ansattes behov foran sine egne, og forteller at de er villig til å ta belastninger på deres vegne. Leder A sier eksempelvis: «jeg oppfordrer dem også til å tørre å feile og bare prøve å stå på sine egne ben, ta beslutningene, man får aldri kjeft av meg, jeg tar det på min kappe». Lederrollen beskrives av informantene som en omsorgsrolle, noe som kan virke som en viktig motivasjonsfaktor for flere av lederne i prosjektet. «Hvis jeg kan få andre til å skinne så synes jeg det er topp» (Leder G). De beskriver hvordan de får mestringfølelse av at deres ansatte trives og vokser i rollene sine, og opplever en stolthet av å ha bidratt til dette.

Synes det er helt topp. Den indre motivasjonen min blir, eller jeg får større glede av det egentlig enn egne, eller jeg tar det som en egen seier da. Er vel kanskje mer riktig å si. Selv om den ansatte er jo megaflink og, det er den ansattes fortjeneste, men jeg føler også at det er en seier for min egen del. Og det er det morsomste jeg vet om omtrent. (Leder B)

Jeg synes det var veldig gøy å kunne være den som folk kom til når de trengte hjelp og se at jeg mestret at de kom seg videre, det synes jeg var en veldig givende rolle. Også liker jeg veldig godt å ta vare på folk. At de har det bra. (Leder F)

For enkelte kan det også se ut til at omsorgsrollen er en av hovedårsakene til at man forblir i lederrollen. Noen av informantene forteller at de gjerne havnet i en lederrolle fordi de var faglig kompetente, og at de i utgangspunktet ikke hadde ambisjoner om å bli leder.

Jeg har jo hele tiden hatt snev av at lederrollen er for en periode, dette her er ikke noe for meg. Men jeg er jo blitt veldig glad i lederrollen, og det å jobbe med ansatte og skape en god arbeidsplass for folk. (Leder C)

En av de andre lederne fortalte at de opplever lederrollen som svært energikrevende, men håper likevel å kunne fortsette i lederrollen og påpeker at hen har mange egenskaper som kan sees på som en styrke i rollen. Flere av de andre informantene mente også at de hadde en rekke styrker i lederrollen, spesielt med hensyn til sine ansatte.

Å være trygg og tillitsvekkende for ansatte

«Lyttende» er et av ordene informantene brukte oftest for å beskrive seg selv i lederrollen. Mange fremhever det at man er lyttende som en styrke fordi det gir rom for andre meninger og perspektiver. Leder F forteller eksempelvis at det er flere av hens ansatte som «har behov for å bli hørt, som har gode ideer og tanker om hvordan man skal gjøre ting». Leder C viser også til lytting som en styrke:

Jeg tror det er en stor fordel at jeg lytter. Det er ikke så viktig for meg å få frem min mening før jeg har hørt hva de andre mener for noe. Jeg kan nok være bestemt på hvilken vei vi skal men, å høre på de andre lederne eller de andre ansatte, det tror jeg at jeg er god på.

I tillegg til å være lyttende er det mange som beskriver seg selv som stabile og tillitsvekkende. Leder C påpeker at: «jeg brå-reagerer ikke». Informantene mener at det å være introvert bidrar til at de oppfattes som lite dominerende, og derfor mer tilgjengelig og trygg. Leder D sier eksempelvis:

Jeg tror kanskje at de ansatte har følt at det har vært lettere å komme med innspill fordi jeg har ikke bestemt meg. Jeg er åpen for flere perspektiver. Så jeg kan jo forestille meg at en ekstrovert leder kanskje hadde vært mer på med at, sånn gjør vi det. Og være veldig, kanskje, engasjert i sin løsning da. Men som introvert så trekker du deg litt mer tilbake og må tenke.

Å være sosial på jobb

De mer uformelle sosiale situasjonene på jobb kan være mer utfordrende for informantene. «I en norsk kontekst så skal man liksom være kamerater på jobb» (Leder G). Flere viser til at småprat og annen sosial atferd ikke alltid kommer så lett. Leder B forteller om situasjoner hvor hen prøver å småprate, engasjere seg i samtaler og stille oppfølgingsspørsmål. «For det er jo det folk gjør, har jeg skjønt». Mange trekker frem lunsjpausen på jobb som et eksempel.

Jeg tenker at, skal jeg bidra til praten her, skal jeg liksom være lederen, så må jeg snakke litt. Så da må jeg minne meg selv på det ofte at, husk å snakke. Ja for nå sitter vi i en større gruppe. (Leder E)

Du vet, du kan jo sitte i møter, eller i lunsjer, eller hva det er og noen er fulle av historier og praten går i ett men, der kan jeg komme til kort noen ganger fordi at

smalltalk kan bli litt sånn vanskelig. Kan alltid finne på noe å si, men det kommer ikke lett da. (Leder C)

De forteller at de setter pris på når andre tar styringen i slike sosiale situasjoner. Leder E utdyper at det er «begrenset hvor mye, lenge, jeg kan dra en samtale». Informantene trekker frem to årsaker til at det kan være vanskelig å bidra i en samtale. Noen opplever seg selv som kjedelige og uinteressante, og mener at folk ikke egentlig er interessert i å høre på hva de forteller. En av lederne sier at det er kun i de nære relasjonene «at det er interesse for å høre om alt». Den andre årsaken er at flere sier de ikke har behov for å prate, og synes derfor at det kan være vanskelig å bli med i en samtale.

Så satte meg ned og tenkte, nå har jeg bare ingenting å si. Det tok så lang tid før jeg klarte å melde meg inn i samtalen. Det er kanskje en setting hvor jeg kjente på at, nå burde jeg ha sagt noe, men nå orker jeg bare ikke. Så tok det seg litt opp etterhvert men liksom. Man vet på en måte hva som er forventet i en sosial setting, men noen ganger koster det mer enn andre ganger å gjøre det. (Leder E)

Noen forteller at det er mye enklere å prate om konkrete eller arbeidsrelaterte ting. Andre har tatt i bruk ulike teknikker (som beskrives i hovedtema 4) for å få andre til å dra samtalen. Leder G vektlegger eksempelvis behovet for å forberede seg før man havner i situasjoner som kan medføre småprat.

Da tenker jeg: er det noen som har hatt bursdag den siste uken, er det noen jeg kan spørre om barna til? Altså jeg tenker gjennom på forhånd hvilke samtaleemner jeg kan komme inn på, som gjør at samtalen vil flyte da.

Målet med å forberede seg på denne måten er å få motparten til å prate slik at man skal slippe å snakke om seg selv. Som det beskrives i hovedtema 3 er det flere av lederne som ikke ønsker å dele av seg selv.

Å etablere relasjoner

Den første fasen i nye sosiale relasjoner kan være spesielt utfordrende. «Jeg tror ikke folk klarer å lese meg i starten» (Leder A). Flere har fortalt at de ikke ønsker å dele av seg, kan være litt forsiktig med fremmede, og at sosial atferd ikke kommer naturlig. Leder B utdyper om dette:

Ansatte kan kanskje oppleve meg som litt overlegen fordi at jeg prøver å være litt på, men det er ofte jeg glemmer den daglige småpraten. Klarer kanskje ikke vise den

samme interessen for hva som skjer utenfor jobb, som en naturlig skravlemaker får til. Men så går det seg alltid til.

En del av lederne opplever derfor at det kan ta tid å etablere gode relasjoner. «Jeg bruker nok lang tid på å liksom bli.. ikke trygg men liksom, for å få maks ut av relasjonen da så trenger jeg litt lang tid på å bli kjent» (Leder E). Internt i organisasjonen opplever de fleste at «det går seg til», og at man kan få nære og tillitsfulle relasjoner med andre kolleger.

Det kan være noe vanskeligere å etablere relasjoner utenfor organisasjonen. Samtlige ledere i prosjektet forteller at de misliker å mingle eller delta på arrangementer med formål om nettverksbygging. «Det bare gir meg altså ikke en dritt, det bare tapper meg for energi å måtte stå sånn og prate med folk» (Leder G). Mange påpeker at de ikke får noe ut av slike situasjoner, og at det ofte krever mer enn det gir.

Jeg synes det er helt grusomt å stå der. Aner ikke hva jeg skal snakke med de om og har selvfølgelig ingen interesse av det heller. Der og da så er det sånn, ja nå hadde det vært deilig å bare faktisk være nysgjerrig på hva folk gjør men, det er jeg jo ikke. Da står jeg der, og det blir mange turer på do, og jeg står med mobilen. (Leder B)

Det er bare hele settingen, jeg føler det er så unaturlig. Jeg kjenner ikke deg, du kjenner ikke meg, men samtidig så skal vi prøve å holde en samtale om noe jeg synes er helt uviktig. Eller sånn, jeg tror jeg er veldig rett på sak noen ganger også er det ikke noe mer. (Leder A)

En av lederne skilte seg ut her og fortalte om sin positive erfaring med nettverksbygging. Hen påpekte at det ga gode muligheter for å diskutere egne lederutfordringer, og sa at det bidro til å gjøre at man ikke føler seg så alene som leder. Leder G påpeker også at slike arrangementer noen ganger kan bli hyggeligere enn man hadde trodd. Dette skjer spesielt hvis man er sammen med andre som man kjenner godt. Flere sier at de i slike situasjoner oppsøker personer man kjenner. Leder B opplever samtidig at selv om hen kjenner andre som er til stede kan hele situasjonen gå for fort for hen, og vektlegger at det tar tid for hen å bli kjent med andre:

Hvis jeg er i et rom med hundre mennesker, og folk går og snakker med hverandre, så er det fryktelig få som husker at jeg har vært der engang. Så jeg er veldig avhengig av en type setting hvor jeg får sitte ned og prate med folk, og får tid til å gjøre et inntrykk.

Hovedtema 3: Hvordan egne behov og preferanser påvirker lederrollen

Dette hovedtemaet belyser hvordan informantene opplever at deres egne behov og preferanser påvirker måten de håndterer lederrollen på. Temaet gir et innblikk i hvordan de foretrekker å jobbe, hvordan de tar hensyn til sine egne behov, samt illustrerer ulike deler av lederrollen de opplever som utfordrende fordi det ikke er mulig å ta hensyn til egne behov.

Å få jobbe alene

En av måtene de ivaretar egne behov når de utøver lederrollen handler om å fordype seg alene i eget arbeid. Informantene forteller at de foretrekker å jobbe med få personer om gangen, men ønsker aller helst å kunne jobbe på egenhånd med de fleste av sine oppgaver.

Jeg er mer glad i å sitte og jobbe for meg selv. Sitte litt sånn i mine egne tanker, litt i mitt eget hode og tenke, enn å gå ut og drøfte med en gang. Jeg vil gjerne ha reflektert rundt problemstillingen før jeg uttaler meg. (Leder D)

Lederne forteller at de trives godt når de får mulighet til å fordype seg i egne oppgaver og tanker. De beskriver til dels ulike oppgaver, men gjennomgående er muligheten for å jobbe med detaljer. Leder B illustrerer dette:

Elsker Excel. Det synes jeg er gøy å holde på med. Da har jeg også muligheten til å sitte, på en måte uavbrutt, og virkelig fordype meg i ting. Og kanskje hvis man dykker litt ned i tall så finner man små brytere som man kan trykke på som faktisk kan gjøre en stor forskjell. Det å finne de bryterne er kanskje det morsomste jeg vet om.

Et par av de andre lederne trekker også frem en begeistring for Excel. Leder G fokuserte i større grad på andre oppgaver som hen liker å jobbe med: «det å jobbe med budskap og skrive og formulere meg, forberede meg, lage foredrag og finne morsomme bilder så folk ler». Noen opplever at de jobber best på egenhånd og begrunner det med at de trenger å få oversikt over egne tanker og idéer før de diskuterer med andre. Samtidig påpeker Leder C at det er ikke alltid den mest effektive måten å jobbe på. «Noen ganger så kan man jo tro at man er kjempegodt forberedt, også blir det noe diskusjon i et møte og så, oi var det sånn det var». Likevel mener flere at man kan komme på gode løsninger hvis man får tid til å tenke på egenhånd først.

Å få tid til å tenke

Behovet for å jobbe alene kan henge tett sammen med behovet for å kunne ta seg tid til å tenke. Informantene legger stor vekt på det at man tenker mye som introvert, og det ble ofte

trukket frem når de fortalte hva de la i begrepet introversjon. «Ja jeg tenker.. jeg tenker mye, generelt» (Leder A). Leder C forteller også: «jeg liker veldig godt å tenke på ting før jeg kommer ut med noe». Det handler om å kunne ta seg tid til å bearbeide tankene sine slik at man kan få et overblikk over mulige innfallsvinkler. Flere føler at det lar dem ta mer gjennomtenkte beslutninger, og Leder A opplever da at beslutningene gjerne blir bedre:

Hvis jeg føler at det er riktig så er det som regel riktig. Jeg har aldri følt at jeg har feilet ved å vente eller ved å ikke si noe. Så de beslutningene kommer gjerne sterkere ut da, selv om jeg kanskje ikke kommuniserer om det hele tiden.

Leder E mener det at man «tenker før man prater» er en av styrkene til introverte ledere. «Det er lite som glipper ut som ikke er tilsiktet. Jeg vet godt hva jeg har tenkt å si». Det er lite som gjøres spontant, og Leder C påpeker at «det er ikke noe sånn voldsomme sprang uten at man har tenkt ti ganger først». Mange av lederne sier at de ikke føler et behov for å prate uten hensikt, og Leder A påpeker at man ikke nødvendigvis tar ordet før «man er hundre prosent sikker». Dette kan også være en utfordring. Noen av de introverte lederne forteller at de kan bruke for mye tid på å tenke, og at de derfor kan gå glipp av muligheten til å komme med et innspill.

Noen ganger så er jeg litt treg i oppfattelsen. Ting blir snakket om fram og tilbake, og det går fort. Da har ikke jeg mitt gode poeng før en halvtime etter at møtet er ferdig, og da er det jo litt sent. (Leder B)

Leder D illustrerer dette med et annet eksempel.

Når du ikke er forberedt på spørsmålet så kan jeg kjenne at hjertet begynner å dunke. Da sitter jeg jo med den vurderingen, hvis jeg sier noe nå høres det på stemmen min, skal jeg si noe, skal jeg ikke si noe, klarer jeg å holde systemet mitt, jeg mener dette ja men er det.. også sitter jeg og vurderer, men det jeg sitter og tenker er viktig, er det viktig for de andre? Så sånn sitter da jeg og tenker. Og når jeg sitter og tenker alle disse tingene, så kan det jo hende sjansen går forbi. Plutselig så er de videre på noe annet.

Her skildrer Leder D et behov for å kunne forberede seg. Det å kunne gjøre grundige forberedelser og ha kontroll over handlingsforløp er det flere av informantene som har vektlagt i sine intervjuer.

Å ha kontroll over situasjonen

Kontroll kan derfor se ut til å være en viktig faktor for flere av de introverte lederne. «Jeg liker nok å være godt forberedt og er ikke så god på å ta ting ad hoc. Men det handler jo om å ha litt kontroll da vet du» (Leder C). Noen beskriver et ønske om kontroll over handlingsforløp i ulike situasjoner, og kan bli satt ut av det uforutsette.

Så har jeg jo gjerne forberedt samtalen jeg skal ha, jeg vet hva jeg skal spørre om. Jeg har en viss forventning om hvilke svar jeg skal få. Jeg har en idé om hvordan den personen jeg skal snakke med er, hvordan den vil reagere på det jeg skal si. (Leder E)

Leder E utdyper: «når man ikke er så forberedt da så har man jo ikke noen klar strategi for hvordan man skal reagere heller». De andre lederne beskriver et lignende behov for grundige forberedelser og kontroll over hvordan situasjoner utspiller seg. Leder G mener for eksempel at introversjon har «vært driveren til utviklingen av det skikkelige og det grundige», og illustrerer hvordan forberedelsene kan gå helt ned på detaljnivå:

Driver nesten sånn komisk timing altså. Jeg må holde klikkeren selv for jeg viser fram bilder som bare skal ligge der i femten sekunder uten kommentarer så folk skal le. Jeg forbereder meg så godt at jeg tenker, her kommer de til å le så jeg må trekke fra ti sekunder på tiden min og sånt.

Som det ble beskrevet tidligere ønsker de introverte lederne å få tid til å tenke og kan oppleve det som utfordrende å håndtere spontanitet. Leder A forteller eksempelvis at hen forbereder seg mer hvis hen er bekymret for at noe kan «gå i surr», mens Leder E trekker frem: «Noen ganger så er det på en måte, jeg er så redd for å ikke klare å formidle det jeg skal at jeg føler at jeg må ha et lite apparat». Leder B illustrerer dette:

Det er veldig viktig for meg at tekniske ting fungerer. Jeg kan ikke bli satt ut av en PowerPoint presentasjon som bare stopper opp. Jeg skal være hundre prosent på at den er programmert riktig, og hver gang jeg tenker på den så skal jeg vite nøyaktig hva som skjer. Så det jeg klikker jo sikkert gjennom hundre ganger bare for å være helt trygg. Også bruker jeg tid på å snakke høyt gjennom hver slide da, sånn at jeg vet hva jeg skal si.

Flere av de introverte lederne sier også at de foretrekker å stå i bakgrunnen og ta en observerende rolle i mange situasjoner, fremfor å være synlig eller styrende. Dette kan sees på som en av måtene lederne forsøker å ha kontroll over situasjonene. Leder D påpeker samtidig:

Det er en grense på hvor lenge du kan observere, for hvis du bare observerer så blir du fort elefanten i rommet. Den tause liksom, så du må jo på et punkt komme ut. Men jeg tror nok i starten at jeg fort tar en observerende rolle, og det er for å danne meg et overblikk. For å finne ut av hva er det som skjer her, hva foregår her, hvordan skal jeg forholde meg til det som foregår her og hva er på en måte min rolle.

Å holde orden og få ting gjort

Et par av informantene forteller også at de er opptatt av å holde orden og at de liker struktur. «Jeg liker å holde oversikt over oppgaver og jeg kan delegere, jeg liker å få ting gjort, jeg liker å følge opp ting» (Leder E). Hen forteller også at hen er veldig direkte og rett på sak. Leder C viser til at ønsket om orden og struktur kan være en av styrkene til introverte ledere. «Det som jeg også tror er bra med det å være leder, og være sånn som jeg opplever at jeg er da, er at jeg får ting unna, jeg liker system, og er konkret når det er noe». Det å være «konkret når det er noe» blir også tatt opp av flere av lederne. Mange sier at de oppfatter seg selv som direkte og fokusert på arbeidsrelaterte ting. Det kan også være en av årsakene til at noen opplever det sosiale og mer uformelle på arbeidsplassen som utfordrende, slik det beskrives i hovedtema 2. Leder B opplever eksempelvis at introverte ledere ikke blir så lett distraheret av småprat og «hva folk hadde til middag», og at de derfor er gode til å fokusere på det som er vesentlig. Hen oppfatter at folk som er «litt i andre enden» enklere kan miste fokus fordi de er nysgjerrig på den uformelle småpraten.

At bidrag skal ha en hensikt

Mange er opptatt av at deres bidrag skal ha en hensikt. Dette kan gjelde muntlige bidrag, da flere påpeker at de ikke har et behov for å snakke uten mål og mening. I tillegg er det, som tidligere beskrevet i oppgaven, mange tanker og vurderinger de introverte lederne gjør seg før de tar ordet.

Jeg velger jo ikke å snakke i tide og utide. Så, når jeg har noe å si så sier jeg det. Og jeg får ofte tilbakemelding på at når jeg sier noe så blir det veldig lyttet til. Jeg føler da er det alvor hvis jeg har sagt noe. (Leder E)

Leder C påpeker at det er «det med å tørre å ta tiden til folk». I en del av eksemplene som tas opp kommer det frem at de ikke vil kaste bort tiden til andre, og vil at deres bidrag skal være av nytteverdi for andre eller for arbeidet som skal utføres. «Hvis jeg skal snakke så må det være fordi at det har en nytteverdi for flere enn meg selv» (Leder D). Ønsket om at bidrag skal ha en hensikt kan også forstås som et effektivitetsbehov for lederne. «Jeg synes ikke man

skal kaste bort folks tid skjønner du» (Leder G). Flere forteller for eksempel at det er viktig for dem å ha effektive og meningsfylte møter.

Det er også noe jeg har opplevd noen ganger at man blir kalt inn til møter og sitter og møter og møter og møter også blir det aldri noe ut av de møtene. Går ut igjen også er man egentlig på samme sted som man var før man startet. (Leder B)

Leder B påpeker også at hen bruker tid på å vurdere hvordan møtene kan foregå på en god måte, og hvordan hen selv kan være til nytte for andre på slike møter. «Så prøver jeg, hvis jeg kan, å tilpasse møtene sånn at jeg får betydning der». Et par av lederne snakket om Powerpoint-presentasjoner de har laget, og hvor fornøyd de var fordi de følte presentasjonene var gode og effektive. Leder B forteller eksempelvis:

Da lagde jeg en presentasjon som jeg ble veldig fornøyd med sånn visuelt. Jeg tror den hadde tre slides. Og de andre stort sett hadde kanskje femten, tjue. Men jeg følte at jeg traff spikeren helt på hodet med antall slides, og jeg fikk fram de viktigste poengene.

Å ikke ville synes

Informantene skildrer på ulike måter et behov for å ikke være spesielt synlige. For noen handler det om et behov for å holde det personlige privat, mens for andre handler det mer om at det føles ubehagelig å bli sett av andre. Leder G trekker frem at introverte gjerne «kvier seg for å vise fram seg selv», og Leder A tror man kan tenke for mye på det å bli sett av andre:

Jeg tror at jeg overtenker ting mye mer enn det. Jeg tror ingen andre tenker at ok, se på den lederen, hen ser nervøs ut. Jeg tror alle fokuserer litt mer på hva de skal si og hvordan de opptrer.

Flere av lederne sier at de verken har behov for å synes så godt, eller å dele av seg selv. Leder G påpeker at det kan være ekstra ubehagelig å bli sett utenfor lederrollens kontekst. Hen forteller eksempelvis om foreldremøter hvor det er mange som kjenner hen igjen fra media.

Jeg som kan stå foran mange hundre mennesker og snakke og er konfronterende og tar tøffe beslutninger og sånt. Da skalv jeg på stemmen når jeg skulle stå foran de menneskene, for jeg tenker at de tenker at jeg er en annen enn den jeg er. Det er det der med å bli sett, eksponert, jeg vil ikke. (Leder G)

Det å kunne holde det private for seg selv er også viktig for mange. Til dels kan det handle om å ha kontroll som det vises til tidligere.

Jeg føler jo at jeg blottlegger meg veldig, og ofte så kan det hende at jeg angrer på det jeg har sagt. Åh jeg skulle ikke ha sagt det, nå sa jeg altfor mye. Og ikke at jeg tenker at det er noen risiko i det men mer at jeg liksom mister litt, kanskje mistet jeg litt kontroll på det som er mitt da, eller mitt private. (Leder F)

Altså, det også er jo en teknikk. La folk få et inntrykk av at du faktisk gir av deg selv også tenker du etterpå, hah lurte deg. Fortalte ikke deg noe som helst, og det er jo ikke noe pent det, men jeg mener det at jeg selv må få beslutte hva folk skal se og vite. Så jeg er veldig fornøyd med at jeg har klart å holde mange ting privat, uten at jeg blir oppfattet som lukket. (Leder G)

Et par av lederne forteller, som Leder G, om ulike teknikker de bruker for å kunne holde det personlige privat. Dette dekkes nærmere i hovedtema 4, men illustrerer igjen hvor mye flere av temaene som tas opp spiller over i hverandre.

Kostnaden av å utøve ledelse

Alle informantene i studien snakker om energi. Det trekkes frem som et av kjennetegnene på introverte personer: det er alene man får energi, mens det å være sammen med mange mennesker er noe som «suger energi» (Leder E). Flere bruker også ulike versjoner av ordet «kostnad» når de snakker om energiforbruket, og det kan derfor virke som at utøvelsen av lederrollen ofte innebærer en kostnadsvurdering for de introverte lederne. Leder D beskriver det å være tappet for energi som «litt sånn teppe-over-hodet følelse», og mener at noe av det mest utfordrende med å være en introvert leder er å «skjønne hvor grensen går i forhold til energien». Hen viser til at energiforbruket er situasjonsavhengig og påvirkes av hvor mye energi man har brukt.

Det som er kanskje mest tydelig om det å være introvert, det er måten du henter deg energi på, og hvordan du bruker energi. Når du er i den introverte boksen så trenger du litt tid for deg selv, trenger å trekke seg litt tilbake, og ha litt alenetid for å bygge opp energilagrene. (Leder D)

Mange av de oppgavene eller atferdene som er utfordrende beskrives gjerne som en kostnad, og det gjelder ofte de mer sosiale aspektene ved jobben. «Man vet på en måte hva som er forventet i en sosial setting. Men noen ganger koster det mer enn andre ganger å gjøre det» (Leder E). Leder B forteller også at småprat «koster mer enn det smaker», mens Leder E sier: «det koster meg mye å skulle sitte og småprate» (Leder E). Dette er en av hovedårsakene til at

mange sier de misliker nettverksbygging, fordi det oppleves som mer energikrevende å småprate med folk man ikke kjenner.

Flere av informantene påpeker samtidig at erfaring kan gjøre energikrevende oppgaver og atferder mindre krevende. «Det å spille et skuespill var mye mer energitappende før, nå er det blitt mer som en del av rutinen min» (Leder G). Det vises til at hvis man bare utfordrer seg og gjør det som er ukomfortabelt blir det lettere, selv om man fortsatt ikke liker å gjøre det. «Det er en evig utvikling å være leder, men jeg tror ikke jeg blir ekstrovert altså» (Leder C).

Hovedtema 4: Hvordan opplevde krav til lederrollen håndteres

Det siste hovedtemaet tar for seg hvordan de introverte lederne håndterer deler av lederrollen som er gitt på grunn av stillingens krav og natur. For noen innebærer dette å utarbeide seg teknikker og strategier, og kan innebære å late som om man er mer ekstrovert enn man egentlig er.

Å gjøre det man må i lederrollen

Informantene er alle klar over at de har tatt på seg en jobb som må gjøres uansett om det til tider kan være ubehagelig. Leder C påpeker at «det handler om valget man har gjort om å være leder, at noen sånne ubehagelige kamper må man ta». Flere forteller at de gjorde seg opp tanker om dette allerede i starten av lederkarrieren. «Skulle jeg klare å være leder så måtte jeg utfordre meg selv veldig på dette som jeg egentlig var ubekvem med» (Leder G). Samtidig trekker samtlige frem at mye av det ubehagelige blir enklere med erfaring.

Så blir du vant til det og, og så tenker du ikke over det. Nå har vi sånne konferanser på telefonen med kamera, og i starten så var jo det kjempeubehagelig. Jeg visste ikke hvordan jeg skulle håndtere det. Men nå så går det greit igjen, må bare forberede meg litt mer. (Leder A)

Som leder er det mange situasjoner som må håndteres og oppgaver som må gjennomføres. «Du kan ikke stå og se på da. Man må bare gjøre det selv om det ikke er spesielt gøy» (Leder B). Ved å bli utsatt for slike situasjoner og oppgaver gjentatte ganger, som del av lederrollen, kan disse gå over til å bli en rutine. Noen av lederne forteller også at denne erfaringen kan redusere energien som kreves når de gjør ubehagelige oppgaver. Leder G forteller eksempelvis at nettverksbygging har blitt enklere over tiden. «Det koster meg ikke så mye lenger, men jeg har jo fremdeles ikke lyst. Hater å gå i selskaper».

Et par av informantene opplever at de motiveres og drives av å utfordre seg på disse områdene som de føler er vanskelige. Ved å si ja til ting de er ubekvem med, forteller informantene at de får en mestringsfølelse.

Det føles skikkelig ubehagelig. Skikkelig. Og så føles det bra etterpå. Så jeg tror frykt motiverer meg veldig. Det er veldig mye frykt, men samtidig så klarer jeg ikke å ikke gå for det, jeg må bare gjennomføre det. (Leder A)

Leder F beskriver samme opplevelse av å lykkes med ubehagelige oppgaver, og beskriver det som å trene: «jeg liker følelsen etterpå». De mener at ved å gå utenfor komfortsonen og utfordre seg selv, kan de bygge erfaring og få en følelse av kontroll over disse situasjonene.

Å holde foredrag, det gir meg en sånn selvbekreftelse da, men det koster masse. Men derfor så er jeg ikke noe redd for det lenger fordi jeg vet at jeg behersker det, og der trenger jeg jo ikke snakke med folk når jeg står på talerstolen. (Leder G)

Å bruke teknikker og strategier

Samtidig som lederne bygger erfaring er det flere som forteller at de også utarbeider seg ulike teknikker og strategier for å håndtere disse delene av lederrollen. «Hvis det skal kunne holde i lengden så må man være den man er, eller finne de teknikkene man trenger for å fungere som leder» (Leder B). I et eksempel belyser Leder G hvordan hen legger en strategi for å balansere egne behov med det å måtte eksponere seg i lederrollen.

Jeg prøver å vise meg da, prøver å være taktisk. Gå der hvor det er mange, selv om det er det verste som finnes. Det er egentlig bedre å gå få ganger på steder hvor det er mange enn å gå på mange steder med få, for da er jeg ferdig med det.

Gode forberedelser er en av teknikkene som trekkes frem oftest. Som det ble beskrevet tidligere har flere av informantene et behov for å ha kontroll over hvordan ulike situasjoner utspiller seg, og bruker derfor forberedelser som en måte å få kontroll:

Det er veldig mye forberedelser. Det er veldig innstudert, morsomhetene er innstudert, det som ser impulsivt ut er aldri impulsivt, det er gjennomtenkt ikke sant. Jeg står til og med og ser ned i manus, og så sier jeg åh nå kom jeg forresten til å tenke på. Altså det gjør jeg jo ikke, for det har jeg tenkt at jeg skulle si. (Leder G)

En annen teknikk som flere beskriver, er det at de tar en lyttende rolle. Denne teknikken bidrar til at man ikke behøver å dele like mye av seg selv, noe mange av de introverte lederne

sier de ikke ønsker. I tillegg gjør det at de slipper å måtte komme på ulike samtaleemner, som noen forteller kan være vanskelig for dem. Leder G skildrer dette:

Så det er et skuespill, og det var mye mer energitappende før. Nå er det blitt mer som en del av rutinen min, en av teknikkene. Det er det å skru på, å prøve å forberede seg på, hva kan jeg snakke med ham om, hva hvis jeg treffer henne, kan jeg spørre, da må jeg huske.. hele tiden passe på å få ballen over på den andres side. Også er jo folk så innmari lett å avlede, folk elsker å prate om seg selv.

Et par av informantene mener at de ikke ville vært like gode på å finne teknikker og håndtere utfordrende situasjoner hvis de ikke var så bevisst egen atferd og egne preferanser. Leder D nevner eksempelvis at det er stor forskjell på hvordan hen skal være når hen støtter en ansatt i noe som er vanskelig, til forskjell på om hen skal ta en beslutning om noe som er viktig. I et annet eksempel forteller Leder B:

Jeg prøver å forutse hvordan situasjoner kommer til å bli og så prøver jeg, hvis jeg kan, å tilpasse de sånn at jeg får betydning der. Og at det blir en behagelig setting for meg å være i.

Leder B forsøker å tilpasse seg i disse situasjonene og sier at «det hadde jeg ikke klart hvis jeg ikke hadde vært veldig bevisst på hvordan jeg selv er i de situasjonene». Andre forteller også at de forsøker å tilpasse atferden sin til situasjonens krav, og mange gjør dette ved å forsøke å oppføre seg annerledes enn hva som faller dem naturlig.

Å late som i lederrollen

«Det ordet som jeg synes beskriver best hvordan det er å være leder, om meg, så er det skuespill» (Leder G). Flere av informantene bruker ordet skuespill for å beskrive hvordan de opplever sin egen lederrolle. Som tidligere nevnt opplever alle lederne visse forventninger, egne og andres, om hvordan en leder skal være. Noen har forsøkt å møte disse forventningene ved å late som i lederrollen.

Det høres kanskje dust ut men, det er ikke naturlig for meg å gå rundt og smile hele tiden. Så bare det å huske at jeg skal smile er litt sånn, ja. Jeg tar på meg, når jeg skal ut og møte andre mennesker, mens når jeg er på egen arbeidsplass eller er en person jeg liker å være, smiler når jeg føler at det er naturlig. Det blir litt annerledes. Prøver å være mer ekstrovert når jeg er andre steder i jobbsammenheng, for å skape et godt inntrykk av bedriften. (Leder B)

Et par av lederne sier at de tror det er enklere for introverte å late som om de er utadvendte enn det er for ekstroverte å late som om de er innadvendte.

De som får toppstillingene, topplederne, de må liksom være ekstrovert. Det blir sånn indikasjon. Så tenker jeg, pokkern heller, det er bare tull. Og det kan hende at de lederne som er introvert, som sitter i topplederstillinger, ikke tørr å si det, men som gjør en solid jobb med å holde sin egen balanse oppe. For du må fronte når du har en topplederstilling, men du kan jo fronte like bra som introvert. (Leder D)

Flere forteller at de må «ta på seg en annen hatt» eller «skru på» når de går inn i lederrollen. Ifølge Leder G er det å late som om man er ekstrovert en av flere måter man må jobbe med å fremstille seg på i lederrollen: «det er profesjonalisering for meg, det er like viktig for meg å fremstå som kompetent, kontrollert, og ikke minst ekstrovert som leder i en sånn type jobb». Leder E forteller også at hen ofte oppfører seg mer ekstrovert på jobb, og sier at «så lenge jeg gjør det i rollen som leder, så er det greit».

Andre viser til at de ofte vurderer om de skal prøve å oppføre seg «som alle andre», men velger i mange tilfeller å trekke seg tilbake. Leder D opplever at man ikke kan skjule den man egentlig er over tid, og sier at «etter en periode så kjenner folk inni seg om du later som». Leder B deler også denne tanken og sier det kan være krevende å late som over lengre tid: «Det skinner jo igjennom at det ikke er genuint og det tærer veldig på meg å skulle spille et skuespill fordi jeg tror at en rolle skal være sånn og sånn». Et fåtall av lederne gir også uttrykk for at de føler en viss skam ved å late som, men rettfærdiggjør det ved å vise til at det er en måte å håndtere jobben på. «Det er litt skamfullt det der med å bruke ordet skuespill, men jeg forsvarer det for meg selv som en teknikk for å kunne gjøre jobben min» (Leder G).

Å måtte ta plass

Leder G mener at det ekstroverte er foretrukket i lederrollen fordi mye av ledelse handler om representasjon. Hen påpeker at «det har med å stå fram å gjøre, være entusiastisk, motivere» og føler at det «ofte fordrer sånn sirkustalent da». Alle informantene forteller om forventninger til at de skal ta plass som leder, og at dette til tider kan være vanskelig. Leder F tror at «som introvert må man kanskje jobbe litt mer med seg selv for å ta den plassen som noen gang kreves i lederrollen». Flere viser til at det kan være vanskelig å få anerkjennelse for jobben man gjør fordi man ikke tar nok plass. Andre mener det er greit å være litt anonym på arbeidsplassen.

Jeg går kanskje litt stille i gangene da, så det har tatt litt lenger tid for folk å få vite hvem jeg er, men jeg synes ikke at det gjør noe egentlig. De som har hatt en arbeidsrelasjon til meg vet jo hvem jeg er og hva jeg gjør, og hva jeg skal gjøre og hva som er jobben min. (Leder F)

Det kan oppleves som spesielt vanskelig om man må konkurrere om å ta plass, gjerne fordi andre – mer dominerende – personer er til stede i situasjonen. «Det hjelper ikke å prikke noen på skulderen og være rolig nødvendigvis, hvis kulturen er stikk i strid med hvordan man selv er» (Leder B). Et par av lederne vektla at det er enklere å lede en blanding av introverte og ekstroverte ansatte, og for noen var det svært viktig at ingen av de ansatte var for dominerende. Leder E opplever det som enklere å lede mer ekstroverte ansatte, nettopp fordi de tar plassen hen ikke vil ha. Hen forteller også at med grupper som hovedsakelig består av introverte ansatte er det ingen som egentlig vil ta plass, og for en introvert leder kan det være tungt å måtte «stå der og være en sånn frontfigur».

Å være styrende

Det å styre, eller være styrende, er til tider en naturlig del av lederrollen. Ingen av de introverte lederne opplever det som behagelig å være styrende, men de viser også en forståelse av at dette er en del av det å være leder.

Det er nok vanskeligere for meg enn den lyttebiten og at vi skal samme vei, og jeg kan nok ofte gå ut av en sånn situasjon og kjenne på at, dette var ikke greit, men jeg vet jo også veldig godt at nå var det nødvendig. (Leder C)

Som tidligere illustrert, er det viktig for flere av informantene å holde orden og få ting gjort. Det kan gjøre det enklere å stå i beslutninger når man må være mer styrende. Leder D forteller for eksempel at selv om de ansatte ikke alltid er enig i beslutningene hen tar, føler hen ikke at det gjør noe, og påpeker at «det er også min jobb da». Leder E opplever også at det er ubehagelig når hen må være styrende, men er samtidig opptatt av å holde fast ved det hen har sagt. «Jeg kan ikke gå tilbake på det som jeg mener selv om de ikke er enig». Hen påpeker likevel at det er viktig å være medmenneskelig i disse situasjonene:

Det er viktig for meg at de er på et greit nivå når de går ut av samtalen selv om det kan ha gått hett for seg på et tidspunkt. At de på en måte finner en enighet i noe, eller en enighet om å være uenig om ikke annet.

Det er viktig for flere at når man først må være styrende skal man, så langt det lar seg gjøre, være medmenneskelig og gi de ansatte en forståelse av hvorfor beslutningene blir som de blir.

Å håndtere konflikter

Til tider vil det også oppstå konflikter som man må håndtere i lederrollen. I disse eksemplene viser lederne til mange forskjellige typer konflikter. Noen beskriver konflikter mellom seg selv og ansatte, mens andre beskriver konflikter mellom ansatte som de måtte mekle. Noen bruker også ordet konflikt for å beskrive diskusjoner og forhandlinger med eksterne aktører.

Som introvert så er jeg ikke redd for å ta oppgjør og sånn, jeg skyr ikke konflikter. Jeg er ikke redd for å sette meg ned med en medarbeider, nå må vi snakke sammen, men jeg gjør det ivaretagende, det gruer jeg meg ikke til. (Leder G)

Det handler vel om at man er litt konfliktsky når det ikke er viktige ting. Jeg har ikke noe problemer med å stå i konflikter hvor jeg vet at, dette her må vi bare få igjennom, men er det konflikter jeg kan unngå fordi det er småtteri, så gjør jeg det. Synes egentlig ikke noe om det, men noen ting er jo veldig viktig, som man må bare gå igjennom. (Leder C)

Noen av informantene forteller at de aldri hadde vært involvert i konflikter selv, og flertallet mener konflikter er ubehagelige situasjoner, men som de kan håndtere ved å være tydelige og direkte. Leder F hadde relativt nylig vært personlig involvert i konflikter på jobb og sa at hen fortsatt var preget av disse. «Du bare treffer meg på et litt slitent punkt». Informanten beskriver hvordan dominerende kolleger hadde gått til personangrep fordi hen hadde fått lederstillinger de ville ha, og reflekterer over at det kanskje hadde vært enklere å håndtere om hen selv var mer dominerende.

Jeg har mange ganger tenkt at hvis jeg bare kunne smelle i bordet der og da, og sagt du sitter igjen og dere andre går ut. Hvis jeg hadde klart å si sånne ting, å være mer på sparket og være mer uredd. Så ville jeg kanskje ha vært mer effektiv i å håndtere egne følelser. Om det hadde vært bedre for teamet vet jeg ikke, fordi at om jeg smeller i bordet og sier du sitter igjen, eller på den måten da, så vil de gå ut og kjenne ubehag. Jeg tror ikke det er noe bedre, da er det egentlig bedre at jeg tar det og håndterer det i min linje.

Leder F påpeker også her at dette er en del av jobben hen har tatt på seg, og mener at hen må håndtere det selv. Et par av de andre lederne viser til at de også opplever at egne følelser kan

påvirke hvordan de håndterer konflikter. Disse eksemplene gjaldt konflikter med ansatte, og informantene forteller hvordan de kan ta konfliktene til seg personlig. «Det er sånn som preger meg veldig. Jeg tenker litt mye på konsekvensene for personen og grubler på det i dagevis» (Leder B). Leder A deler også denne opplevelsen.

Jeg tar det med meg hjem og klarer ikke å sette det fra meg, fordi da vet jeg at den personen ikke trives og det er det jeg har jobbet med fra starten av. Så jeg tar det veldig til meg, vet ikke hvordan jeg skal forklare det men.. ja. Jeg blir lei meg, oppriktig lei meg, hvis de ikke liker seg på jobb.

Enkelte viser til at ingen liker konflikter, uansett om man er introvert eller ekstrovert, men at konflikter i blant må håndteres som del av lederrollen.

Diskusjon

Forskningsspørsmålet i denne oppgaven var: *Hvordan oppleves det å være en introvert leder?* I det forrige kapittelet har jeg forsøkt å skildre og belyse syv introverte lederes erfaringer, tanker og opplevelser av lederrollen. Disse lederne har mange refleksjoner omkring det å være leder med en introvert personlighet. Det kommer frem både i hvordan de forstår og oppfatter lederrollen, og hvordan de forstår og oppfatter seg selv i denne rollen. De beskriver et lederideal som de ikke føler de passer inn i, og noen forteller om ulike måter de jobber med å forstå og anerkjenne seg selv som en introvert leder. Informantene er opptatt av å skape gode og tillitsfulle relasjoner med sine ansatte og kolleger. Selv om de opplever at det kan ta litt tid å etablere disse relasjonene, er omsorgsaspektet ved lederrollen noe de fleste trives med. Samtidig opplever noen av lederne at de sosiale aspektene ved jobben kan være krevende fordi man ikke nødvendigvis har lyst til å prate eller kommer på noe å si. Det uformelle er ofte vanskeligere enn det formelle i rollen, og de skildrer hvordan de opplever at egne behov og preferanser påvirker deres utøvelse av lederrollen. Flere forteller at de foretrekker å få tid til å tenke og være alene, og at de gjerne vil ha oversikt og kontroll uten å måtte synes selv. Som introvert leder er man likevel leder, og informantene viser til at det er en del aspekter ved stillingens krav og natur som de tenker bare må gjøres. Her skildrer de eksempler på hvordan de fint kan være styrende, håndtere konflikter og ta plass ved behov, men at slik atferd ikke faller dem naturlig og kan oppleves som ubehagelig. Mange forteller også om ulike strategier og teknikker de har utarbeidet seg for å håndtere disse delene av jobben som leder, som for noen innebærer å oppføre seg mer ekstrovert enn man er.

Vi har nå fått et innblikk i erfaringene og opplevelsene til syv introverte ledere, men hvilke betydninger har disse funnene i en teoretisk og praktisk kontekst? Overordnet bidrar resultatene fra dette prosjektet først og fremst til å gi et mer utfyllende bilde av hvordan det oppleves å være leder med introverte personlighetstrekk, hvilke fordeler, dilemmaer og utfordringer lederne opplever som introverte, og hvordan de håndterer disse utfordringene.

Prosjektets resultater gir blant annet et bilde av hvordan introverte ledere kan oppfatte og forstå lederrollen. Funnene kan forstås i lys av tidligere forskning på implisitte lederteorier (*implicit leadership theories*), som viser til at mennesker har implisitte forventninger og oppfatninger om «hvordan ledere er (trekk), hva ledere gjør (atferd), og hva som er resultatet av ledelse (årsak)» (Emrich, 1999, s. 991). I mitt prosjekt beskriver informantene egne og andres (oppfattede) forventninger om at man skal fremstå som ekstrovert i lederrollen, eller at man skal oppføre seg på ekstroverte måter i lederrollen. Beskrivelsene indikerer at

informantene selv har implisitte forventninger om at ledere er ekstroverte eller at de må oppføre seg på ekstroverte måter. Det kan tenkes at disse forventningene er et resultat av hvordan vi mentalt kategoriserer ledere og lederatferd (Rush & Russell, 1988). En alternativ forklaring er at forventningene er et resultat av lederstereotyper, hvor ledere ofte fremstilles som ekstroverte (Kuofie et al. 2015). Mangfoldet av ulike ledere i arbeidslivet bør i større grad fremheves slik de kan bidra til å gi et mer nyansert grunnlag for implisitte forventninger til lederrollen.

Informantenes opplevelser overlapper altså i stor grad med en uskreven sosial antagelse, slik det ble nevnt innledningsvis, om at ledere skal være ekstroverte (Lai, 2019; Kuofie et al., 2015; De Rosa, 2013; Skorstad, 2013). I tillegg ble det beskrevet en opplevelse av at introversjon er et lite ønsket trekk i lederrollen. Gitt disse antagelsene må organisasjoner spørre seg selv hvor slike forventninger kommer fra, siden de kan ha alvorlige implikasjoner for blant annet lederrekruttering. En konsekvens av dette kan være at organisasjoner går glipp av dyktige, introverte kandidater. En mulig kilde til implisitte forventninger kan være utformingen av jobbannonser. FINN.no viste for eksempel (Ording, 2018) at det på et tidspunkt var rundt 700 treff på stillingsannonser som inneholdt kriteriet «utadvendt», mens det på samme tidspunkt var null treff på «innadvendt». Disse stillingsannonsene gjaldt alle typer stillinger, ikke bare lederstillinger, men indikerer likevel en favorisering av ekstroverte jobbkandidater. Betragtningene og funnene fra dette prosjektet tyder på at det er et behov for økt forståelse av introversjon i arbeidslivets kontekst og omkring hvordan man fremstiller egenskapene som ettersøkes til lederstillinger.

På tross av det som tilsynelatende er en favorisering av ekstroverte jobbkandidater, er det likevel viktig å ikke trekke slutninger om at introverte ikke blir ledere. Som illustrert i dette prosjektet finnes det flere introverte i arbeidslivet som har oppnådd lederstillinger, og deres beskrivelser kan indikere hvordan andre introverte kan oppnå lederstillinger. Noen fortalte for eksempel at de fikk lederrollen på grunn av deres faglige kompetanse, mens andre fortalte at de lenge hadde hatt ambisjoner om å bli leder og jobbet mot dette målet. En av lederne påpekte også at hen fikk sin lederrolle *fordi* hen var introvert. Disse resultatene støtter tolkningen om at leader emergence, altså hvem som blir ledere, også predikeres av andre faktorer enn ekstroversjon. De tyder også på at det kan finnes flere veier til lederrollen for personer med introverte personlighetstrekk.

Funnene bidrar også til å gi et mer nyansert bilde av hvordan introverte ledere kan tenke på og forholde seg til de sosiale og relasjonelle aspektene ved stillingen sin.

Informantenes skildringer viser at det kan være vanskelig for introverte ledere å ta styringen i ikke-faglige samtaler fordi det å småprate ikke nødvendigvis kommer naturlig for dem eller er et behov de opplever. Selv om de kan utarbeide seg ulike teknikker og strategier for å håndtere slike samtaler, vil de sannsynligvis trives bedre om andre tar føringen i samtalen. Bevissthet omkring hvordan introverte tenker på og opplever sosiale interaksjoner er viktig for å ha et mer inkluderende arbeidsmiljø, både for introverte ledere og ansatte. Det kan tenkes at transparens om egen væremåte kan være et nyttig grep for å avklare forventninger mellom leder og ansatte. Enkelte informanter fortalte eksempelvis om en bekymring for å bli oppfattet av sine ansatte som overlegen eller uinteressert. Kahnweiler (2013) viste til at noen av de som i størst grad lykkes som introverte ledere utøver bevissthet og forståelse for sin egen introversjon i lederrollen, blant annet ved å snakke med ansatte om egne væremåter og tendenser.

Prosjektets resultater kan utvide vår forståelse av forholdet mellom lederens personlighet og personligheten til de hen skal lede. Dette forholdet omtales gjerne som *dominance complementarity theories* (Chiu, Owens & Tesluk, 2016; Grant et al., 2011) eller *leader-team complementarity* (Hu & Judge, 2017). Noen av informantene i dette prosjektet opplever det som enklere å lede en gruppe med ansatte bestående av både introverte og ekstroverte personlighetstyper, for eksempel, mens Leder E mente det er enklere å lede grupper bestående av kun ekstroverte enn grupper bestående av kun introverte ansatte. Funnene bidrar derfor til å utvide kunnskap innen de forutnevnte teoriene ved å belyse hvordan slike leder-team-forhold oppleves fra syv introverte ledes perspektiv.

Resultatene illustrerer også hvordan introverte ledes behov og preferanser kan påvirke utøvelse av lederrollen. Man kan, for eksempel, lure på om introverte ledere har et særlig stort behov for kontroll som en måte å håndtere ubalansen mellom tiden man trenger for å tenke og tiden man har til rådighet i lederrollen. Situasjonene som informantene beskrev som utfordrende innebar gjerne usikkerhet og uforutsigbarhet, eller med andre ord en mangel på kontroll. Et gjennomgående eksempel på dette var uformelle sosiale samtaler, hvor de som regel ikke vet hva slags samtaletema som vil dukke opp og har lite tid på å svare. Disse beskrivelsene kan tyde på at en av årsakene til at introverte foretrekker å være alene er fordi det er utfordrende for dem å møte sosiale normer – det faller ikke nødvendigvis like naturlig for dem som for andre med en mer ekstrovert personlighet. Det kan også føre til at man tar i bruk teknikker og strategier med mål om å få kontroll over sosiale situasjoner når de er uunngåelige, eksempelvis på grunn av lederrollen.

Selv om kontroll kan virke som et viktig behov for introverte ledere innebærer lederrollen en rekke situasjoner som man ikke kan kontrollere, og hvor uforutsigbare hendelser er en risiko. Informantene beskrev blant annet en frykt for at ting kan «gå i surr», eller at teknisk utstyr ikke skal fungere som tiltenkt. Dette behovet kan fremstå som en hindring for introverte ledere, spesielt med hensyn til at agilitet og fleksibilitet fremheves som viktige egenskaper hos ledere i fremtidens organisasjoner (McKenzie & Aitken, 2012; De Meuse, Dai & Hallenbeck, 2010). En potensiell mulighet for å hjelpe introverte ledere med å håndtere slike uforutsigbarheter kan for eksempel være ledertrening med fokus på mestringsstrategier.

Det illustreres samtidig at introverte ledere kan være svært tilpasningsdyktige til situasjonelle krav. Dette kan tyde på at de fint vil kunne mestre fremtidens krav til agilitet og fleksibilitet på tross av en preferanse for orden og forutsigbarhet. For å undersøke dette nærmere kan det være nyttig å se prosjektets resultater i lys av forskning på *counter-dispositional behavior*. Det er et forskningsområde som studerer hvordan man kan oppføre seg på måter som er motsatt av ens vanlige tendenser. Flere av lederne i dette prosjektet ga eksempler på hvordan de oppførte seg på mer ekstroverte måter, eller som en pseudo-ekstrovert (Balsari-Palsule & Little, 2020), i lederrollen. Tidligere forskning på dette området har også vist til at individer kan oppføre seg på måter som er i motsetning til sine naturlige tendenser for å oppnå mål (McCabe & Fleeson, 2012; Little, Salmela-Aro & Phillips, 2007), og kan oppleve mestringsfølelse dersom de lykkes med å oppføre seg på denne måten (Balsari-Palsule & Little, 2020).

I dette prosjektet fortalte noen av informantene at de motiveres og drives av å utfordre seg på ting de er ubekvem med. Samtidig vektla flere av informantene at det var utfordrende å oppføre seg på mer ekstroverte måter, og alle lederne beskrev ulike måter hvor utøvelse av lederrollen ble sett på som en mental kostnad. Disse opplevelsene er i samsvar med forskning som tilsier at man føler mer ubehag når man oppfører seg på en måte som er i motsetning til ens naturlige tendenser (Côté & Moskowitz, 1998), og at man kan bli mentalt sliten av å utøve slik atferd (Jacques-Hamilton, Sun & Smillie, 2019). Det finnes også en rekke studier som viser til at man blir glad og positiv av å oppføre seg på ekstroverte måter (Zelenski et al., 2013; Zelenski et al., 2012; Fleeson, Malanos & Achille, 2002), men positive emosjoner var ikke fokuset når informantene i dette prosjektet snakket om å oppføre seg ekstrovert. Det betyr ikke nødvendigvis at informantene ikke opplevde positive emosjoner når de latet som,

men gir et mer nyansert bilde av det å oppføre seg på en måte som er i motsetning til ens vanlige tendenser.

Et aspekt som kom fram i intervjuene var at lederrollen tilsynelatende innebærer mange mentale kostnadsvurderinger for introverte ledere. Utfordrende oppgaver oppleves gjerne som utfordrende fordi de ofte krever en annen atferd enn det som er naturlig for slike ledere, men som det blir beskrevet i prosjektets funn kan lederne være dyktige på å finne måter å takle disse utfordrende oppgavene på. Konsekvensen av å takle slike oppgaver er at de kan kreve større mengder mentale ressurser, og føre til at de introverte lederne blir mer utslitte (Jacques-Hamilton et al., 2019). Ledere som vet at de selv har introverte personlighetstrekk og organisasjoner med introverte ledere kan ha stor nytte av å vurdere hvordan den introverte lederen kan sikre seg muligheter til å «lade de mentale batteriene».

Prosjektets funn kan indikere at introverte ledere har et særlig behov for å holde arbeidslivet og privatlivet atskilt. Flere av informantene beskrev viktigheten av å kunne holde det personlige privat, og noen fortalte at de kviet seg for å bli sett som enkeltperson utenfor lederrollens kontekst. Disse resultatene kan forstås i lys av tidligere forskning som viser til at introverte kan oppleve det å måtte dele personlig informasjon om seg selv som invaderende, og viser behov for kontroll over hva slags personlig informasjon som deles med andre (Stone, 1986). Det kan også synes som at introverte kan oppleve mindre trivsel og engasjement på jobb, samt større fysiske og psykiske belastninger, dersom arbeidslivet trenger inn i privatlivet (Baer, Jenkins & Barber, 2014).

Dette aspektet ved det private tydeliggjør også behovet for å vurdere *person-organization fit* (Cable & Parsons, 2001; Kristof, 1996; Chatman, 1989) når det gjelder ansettelse av introverte ledere. Det illustreres hvordan opplevelsen av lederrollen er et samspill mellom den introverte lederens behov og de kravene som stilles i rollen, og kan vise til at som introvert leder må man enten «være den man er, eller finne de teknikkene man trenger for å fungere som leder» (Leder B). Hvilke krav som stilles i rollen, og dermed hvilke krav som stilles av den introverte lederen, vil variere avhengig av organisasjonen. I større organisasjoner kan eksempelvis lederrollen innebære mer arbeid med representasjon enn den daglige driften (Agle, Nagarajan, Sonnenfeld & Srinivasan, 2006). Det kan også tenkes at man har større muligheter for å legge til rette for egne behov i små organisasjoner, enn i større organisasjoner hvor det kanskje finnes etablerte rammer som må følges. På en annen side vil større organisasjoner ha større ressurser å bruke på slik tilrettelegging. Med andre ord vil

introverte ledere kunne oppleve ulike fordeler, dilemmaer og utfordringer avhengig av sin spesifikke lederstilling og sin spesifikke organisasjon.

Begrensninger og videre forskning

Dette prosjektet har flere metodiske begrensninger som gir retning til videre forskning. Den begrensningen som først må nevnes er størrelsen på utvalget, da det er et for lite utvalg til å kunne generalisere funnene og si noe generelt om introverte ledere. Tolkningene som ble gjort i avsnittene over er nettopp tolkninger, og det antydes hva disse resultatene *kan* bety for introverte ledere.

Rekrutteringsprosessen og seleksjon av utvalget innebar flere potensielle begrensninger. Informanter ble selektert basert på noen spesifikke utvalgskriterier, hvorav ett av disse kriteriene var at de fikk en skåre på introversjon som var 45 eller lavere på personlighetstesten BFI-2. Personlighetstester er ikke ufeilbarlige, og derfor kan det tenkes at små feil eller variasjoner kan ha vært avgjørende for hvem som ble invitert med videre i prosjektet. Skårene ble for eksempel normert opp mot et internett-utvalg som hovedsakelig besto av amerikanere som var under 30 år. Det kan tenkes at skårene til de som var interessert i å delta i dette prosjektet kan ha vært noe lavere eller høyere dersom de ble sammenlignet med en norsk normgruppe, som dermed kunne hatt betydning for hvem som ble inkludert i utvalget. Føllesdal informerte om at han holdt på å samle inn data til en norsk normgruppe i løpet av høsten 2019, men som ikke ville bli ferdig i tide til rekrutteringen i dette prosjektet.

En annen mulig begrensning ved rekrutteringsprosessen som bør vurderes er cut-off-skåren som ble brukt til å avgjøre hvem som ble med og ikke. Det kan argumenteres for at denne burde vært lavere enn 45, for å være enda tryggere på at de lederne vi snakker med i realiteten er introverte. Vi ville da i større grad snakket om ekstremskårer, og personer som er sterkt introverte. Samtidig ville det sannsynligvis vært vanskeligere å rekruttere ledere til å delta i dybdeintervjuer hvis kravet til introversjonskåren var lavere. Dersom cut-off ble satt til eksempelvis 40 ville dette statistisk sett kun gjelde rundt 19% av befolkningen, og utvalget kunne dermed ha blitt mye mindre. På en annen side kan det også ha vært et funn; kanskje det viser seg at det ikke finnes introverte ledere under en viss cut-off? Et annet alternativ kunne vært å inkludert alle som skårer under 50, for å sikre et større utvalg, men som nevnt over er ikke personlighetstester ufeilbarlige. Det ville derfor vært en økt risiko for at man rekrutterte personer som i realiteten var ambivert eller noe ekstrovert. Videre forskning på introverte ledere kan ha nytte av å variere utvalgskriteriene sine, der hvor det er mulig, for å øke

sannsynligheten for at de man snakker med er introverte og samtidig forsøke å øke størrelsen på introverte utvalg.

Det er også flere faktorer som kunne vært relevant å inkludere i rekrutteringen av informanter dersom prosjektet hadde hatt et snevrere forskningsspørsmål. Er det, for eksempel, en forskjell i opplevelsen av å være mannlig eller kvinnelig introvert leder? Spiller organisasjonens bransje/sector noen rolle i denne opplevelsen? Størrelsen på organisasjonen kan også medføre variasjon i hvilke krav som stilles til lederen. I større organisasjoner kan lederrollen som nevnt innebære mer arbeid med representasjon enn daglig drift (Agle et al., 2006). Flere av informantene viste til at oppgaver som er energikrevende blir enklere med mer erfaring – hvordan påvirker ledererfaring opplevelsene til en introvert leder? Dette prosjektet inkluderte verken kjønn eller bransje, og undersøkte kun antall år som leder i rekrutteringsøyemed. Fremtidig forskning på introverte ledere bør gå nærmere inn på slike faktorer for å få en dypere forståelse av hvordan de potensielt påvirker utfall som *leader emergence* og *leader effectiveness*.

Min rolle som uerfaren intervjuer kan sees på som en begrensning ved datainnsamlingen i dette prosjektet. Intervjuer som gjennomføres i tråd med IPA kan være svært krevende for en uerfaren intervjuer (Smith & Osborn, 2015), spesielt dersom intervjueren selv har en tilhørighet til utvalget som studeres (Chenail, 2011). Jeg forsøkte å ta hensyn til egen uerfarenhet ved å gjennomføre to pilotintervjuer. I tillegg forsøkte jeg å være bevisst min egen væremåte for å ikke fremstå som bekreftende eller avkreftende med hensyn til samtaletema jeg kunne relatere til. Samtidig opplevde jeg å glippe til tider, spesielt der hvor samtalen fløt godt. I slike tilfeller hendte det at jeg smilte bekreftende, eller sa ord som «ja/nei, ikke sant». En annen begrensning her var at jeg, som uerfaren intervjuer, brukte en intervjuguide med kun to spørsmål. Målet var å ha en åpen tilnærming til tema som informantene selv tok opp, for så å stille gode oppfølgingsspørsmål, slik at datamaterialet skulle få rike beskrivelser. I løpet av analyseprosessen så jeg flere steder i transkripsjonene at jeg kunne ha fulgt opp interessante utsagn, uten at jeg gjorde det. Som en del av forberedelsen til intervjuene burde jeg kanskje vært mer bevisst på at jeg som uerfaren, og introvert, ville trenge tid til å tenke over hva informantene sa. Det ville derfor vært svært interessant om andre, mer erfarne, forskere undersøkte lignende forskningsspørsmål om introverte ledere. Dette kan være et av de viktigste aspektene ved fremtidig forskning på introversjon og ledelse, for å sikre at vi får en rikere og mer detaljert, beskrivelse av hvordan det oppleves å være en introvert leder.

Det må også påpekes at analyseprosessen, slik det ble gjennomført i dette prosjektet, er en mulig svakhet. IPA som metode balanserer mellom at forskeren legger til side sin forforståelse for å forstå meningsinnholdet i det informantene forteller, samtidig som forskerens forforståelse er en essensiell del av hvordan meningsinnholdet kan tolkes (Finlay, 2008). Mens jeg selv mener at min egen erfaring med introversjon har bidratt positivt til tolkningen av de opplevelsene som informantene har delt, har jeg hatt begrensede muligheter for å sjekke kredibiliteten av mine tolkninger. Dette prosjektet ble i stor grad utført på egenhånd, og jeg har derfor forsøkt å utfordre meg selv og mine tolkninger innen de rammene jeg har hatt tilgjengelig. Navngivning av (anonymiserte) tema ble diskutert med psykologi-utdannede kolleger og medstudenter, samt med bekjente som i større eller mindre grad definerer seg selv som introverte eller ekstroverte. Dette var svært nyttig for å utfordre mine perspektiver og tolkninger, og i analyseprosessen ble navn og innhold i tema kontinuerlig vurdert opp mot det originale datamaterialet for å sikre at resultatene representerer det informantene snakket om. Resultatkapittelet legger frem disse resultatene, og forsøker samtidig å både utdype og klargjøre informantenes beskrivelser der hvor det er relevant. Det er likevel tydelig at resultatene kan ha vært annerledes dersom analyseprosessen ble gjennomført av to forskere, og at man da kunne økt forskningens kvalitet ved å sikre en viss grad av inter-rater reliabilitet.

Avslutning

Introverte ledere er en understudert ledergruppe. Det som eksisterer av forskning tyder på at hvem som blir ledere og hvem som er effektive ledere er mye mer komplekst enn det ofte vises til. I dette selvstendige forskningsprosjektet har jeg tatt en utforskende tilnærming til temaet introversjon og ledelse for å undersøke hvordan det oppleves å være en introvert leder. Jeg håper prosjektet har bidratt til å gi et mer utfyllende bilde av hvordan introverte ledere forstår og oppfatter lederrollen sin, hvordan de håndterer sosiale og relasjonelle aspekter ved lederrollen, hvordan de opplever at egne behov og preferanser farger måten de utøver lederrollen på, og hvordan de håndterer kravene de opplever at lederrollen setter til dem.

Litteraturliste

- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A. & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161–174. doi:10.5465/amj.2006.20785800
- Atamanik, C. (2013). The introverted leader: Examining the role of personality and environment. *Center for Leadership Current Research*, 2. doi:10.1016/j.paid.2014.08.020
- Badaracco, J. L. (2003). How "leading quietly" offers realistic help with the difficult, important human problems. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3), 3–16. doi:10.1002/npr.10074
- Baer, S. M., Jenkins, J. S. & Barber, L. K. (2014). Home is private...Do not enter! Introversion and sensitivity to work-home conflict. *Stress and Health*, 32(4), 441–445. doi:10.1002/smi.2628
- Balsari-Palsule, S. & Little, B. R. (2020). Quiet strengths: Adaptable introversion in the workplace. I L. Schmidt & K. Poole (Red.), *Adaptive Shyness*, 181–197. doi:10.1007/978-3-030-38877-5_10
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C. & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298–310. doi:10.1037/0021-9010.91.2.298
- Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*, 117(2), 187–215. doi:10.1037/0033-2909.117.2.187
- Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. doi:10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x
- Cain, S. (2012). *Quiet. The power of introverts in a world that can't stop talking*. New York: Crown Publishing Group.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. doi:10.5465/amr.1989.4279063

- Chenail, R. J. (2011). Interviewing the investigator: Strategies for addressing instrumentation and researcher bias concerns in qualitative research. *Qualitative Report*, 16(1), 255-262.
- Chiu, C.-Y. (Chad), Owens, B. P. & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705–1720. doi:10.1037/apl0000159
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap - and others don't*. London: Random House Business Books.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (2008). The revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). I G. J. Boyle, G. Matthews & D. H. Saklofske (Red.) *The SAGE handbook of personality theory and assessment: Volume 2 — Personality measurement and testing*, 179–198. doi:10.4135/9781849200479.n9
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R. Professional manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Côté, S. & Moskowitz, D. S. (1998). On the dynamic covariation between interpersonal behavior and affect: Prediction from neuroticism, extraversion, and agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 1032–1046. doi:10.1037/0022-3514.75.4.1032
- De Meuse, K. P., Dai, G. & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130. doi:10.1037/a0019988
- De Rosa, I. (2013, 3. november). “Alle ba meg om å være mer utadvendt”. *Aftenposten*. Hentet 15.02.2020 fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/kaXnQ/alle-ba-meg-om-aa-vaere-mer-utadvendt>
- Do, M. H. & Minbashian, A. (2014). A meta-analytic examination of the effects of the agentic and affiliative aspects of extraversion on leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1040–1053. doi:10.1016/j.leaqua.2014.04.004
- Emrich, C. G. (1999). Context effects in leadership perception. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 991–1006. doi:10.1177/01461672992511007

- Eysenck, H. J. & Eysenck, S. B. G. (1967). On the unitary nature of extraversion. *Acta Psychologica*, 26, 383–390. doi:10.1016/0001-6918(67)90034-0
- Feist, J & Feist, G. J. (2009). *Theories of personality*. (7 utg.). New York: McGraw-Hill.
- Finlay, L. (2008). A dance between the reduction and reflexivity: Explicating the “phenomenological psychological attitude.” *Journal of Phenomenological Psychology*, 39(1), 1–32. doi:10.1163/156916208x311601
- Fleeson, W. (2001). Toward a structure- and process-integrated view of personality: Traits as density distributions of states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 1011–1027. doi:10.1037/0022-3514.80.6.1011
- Fleeson, W., Malanos, A. B. & Achille, N. M. (2002). An intraindividual process approach to the relationship between extraversion and positive affect: Is acting extraverted as “good” as being extraverted? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1409–1422. doi:10.1037/0022-3514.83.6.1409
- Gosling, S. D., John, O. P., Craik, K. H. & Robins, R. W. (1998). Do people know how they behave? Self-reported act frequencies compared with on-line codings by observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1337–1349. doi:10.1037/0022-3514.74.5.1337
- Grant, A. M., Gino, F. & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528–550. doi:10.5465/amj.2011.61968043
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1(2), 171-233.
- Hu, J. & Judge, T. A. (2017). Leader–team complementarity: Exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 935–955. doi:10.1037/apl0000203
- Jacques-Hamilton, R., Sun, J. & Smillie, L. D. (2019). Costs and benefits of acting extraverted: A randomized controlled trial. *Journal of Experimental Psychology: General*, 148(9), 1538–1556. doi:10.1037/xge0000516

- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. doi:10.1037/0021-9010.87.4.765
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875. doi:10.1016/j.leaqua.2009.09.004
- Judge, T. A. & Zapata, C. P. (2015). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149–1179. doi:10.5465/amj.2010.0837
- Jung, C. (1971). *Psychological types*. Princeton, NJ: Princeton University.
- Kahnweiler, J. (2018). *The introverted leader*. (2. Utg.). Oakland, CA: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Kahnweiler, J. (2013, 27. oktober). How CEOs can use quiet influence to get results. *Chief Executive*. Hentet 22.04.2020 fra: <https://chiefexecutive.net/how-ceos-can-use-quiet-influence-to-get-results/>
- Kaiser, R. B., Hogan, R. & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. doi:10.1037/0003-066x.63.2.96
- Kellerman, B. (1983). Introversion in the Oval Office. *Presidential Studies Quarterly*, 13(3), 383-399.
- Kello, J. (2012, 5. oktober). Can introverts take the lead? *Industrial Safety & Hygiene News*. Hentet 19.09.2019 fra: <https://www.ishn.com/articles/94271-can-introverts-take-the-lead>
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60. doi:10.5465/ame.1991.4274679
- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing*. (2. Utg.). London: Routledge.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. doi:10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

- Kuofie, M., Stephens-Craig, D. & Dool, R. (2015). An overview perception of introverted leaders. *International Journal of Global Business*, 8(1), 93-103.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. London: SAGE Publications.
- Lai, L. (2019, 20. februar). Må en leder være «utadvendt»? *BI Business Review*. Hentet 11.10.2019 fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/02/ma-en-leder-vare-utadvendt>
- Larsen, R., Buss, D. & Wismeijer, A. (2013). *Personality psychology*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Little, B. R., Salmela-Aro, K. & Phillips, S. D. (2007). *Personal project pursuit: Goals, action and human flourishing*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap – spillet det noen rolle?* (Forskningsrapport 2005:5). Oslo: Handelshøyskolen BI.
- McCabe, K. O. & Fleeson, W. (2012). What is extraversion for? Integrating trait and motivational perspectives and identifying the purpose of extraversion. *Psychological Science*, 23(12), 1498–1505. doi:10.1177/0956797612444904
- McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An introduction to the Five-Factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215. doi:10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x
- McKenzie, J. & Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: developing leadership agility. *Strategic HR Review*, 11(6), 329–334. doi:10.1108/14754391211264794
- Nobel, C. (2010, 4. oktober). Introverts: The best leaders for proactive employees. *Harvard Business School; Working Knowledge*. Hentet 03.03.2020 fra: <https://hbswk.hbs.edu/item/introverts-the-best-leaders-for-proactive-employees>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. (7. Utg.). California: SAGE Publications, Inc.
- Ording, O. (2018, 30. august). «Alle» arbeidsgivere søker etter utadvendte jobbkandidater. *NRK*. Hentet 11.04.2020 fra: <https://www.nrk.no/norge/ alle -arbeidsgivere-soker-etter-utadvendte-jobbkandidater-1.14182141>

- Rike, P-O. & Køhn, K. Microsoft Excel macro for scoring the BFI-2. *Skåringsprogram* hentet fra: <http://www.colby.edu/psych/personality-lab/>
- Rush, M. C. & Russell, J. E. A. (1988). Leader prototypes and prototype-contingent consensus in leader behavior descriptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24(1), 88–104. doi:10.1016/0022-1031(88)90045-5
- Skorstad, E. (2013, 8. november). Alle jakter på de utadvendte. *Aftenposten*. Hentet 15.02.2020 fra: <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/G1KWB/alle-jakter-paa-de-utadvendte>
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2015). Interpretative phenomenological analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology. A practical guide to research methods*. London, UK: SAGE Publications, Inc.
- Soto, C. J. & John, O. P. (2017). The next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1), 117–143. doi:10.1037/pspp0000096
- Spark, A., Stansmore, T. & O'Connor, P. (2018). The failure of introverts to emerge as leaders: The role of forecasted affect. *Personality and Individual Differences*, 121, 84–88. doi:10.1016/j.paid.2017.09.026
- Stone, D. L. (1986). Relationship between introversion/extraversion, values regarding control over information, and perceptions of invasion of privacy. *Perceptual and Motor Skills*, 62(2), 371–376. doi:10.2466/pms.1986.62.2.371
- Yardley, L. (2015). Demonstrating validity in qualitative psychology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology. A practical guide to research methods*. London, UK: SAGE Publications, Inc.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16. doi:10.1037/0003-066x.62.1.6
- Zelenski, J. M., Santoro, M. S. & Whelan, D. C. (2012). Would introverts be better off if they acted more like extraverts? Exploring emotional and cognitive consequences of counterdispositional behavior. *Emotion*, 12(2), 290–303. doi:10.1037/a0025169

Zelenski, J. M., Whelan, D. C., Nealis, L. J., Besner, C. M., Santoro, M. S. & Wynn, J. E. (2013). Personality and affective forecasting: Trait introverts underpredict the hedonic benefits of acting extraverted. *Journal of Personality and Social Psychology*, *104*(6), 1092–1108. doi:10.1037/a0032281

Vedlegg A: Godkjenning fra Norsk Senter for forskningsdata (NSD)

5/13/2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

**NSD sin vurdering****Prosjekttittel**

Introverte ledere - en kvalitativ studie

Referansenummer

417983

Registrert

11.08.2019 av Sarah Elisabeth Kippernes - sarahek@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Psykologisk institutt

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Henning Bang, henning.bang@psykologi.uio.no, tlf: 22845170

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Sarah Elisabeth Kippernes, s.e.kippernes@sv.uio.no, tlf: 90542763

Prosjektperiode

01.08.2019 - 15.05.2020

Status

27.08.2019 - Vurdert

Vurdering (1)**27.08.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 27.08.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

5/13/2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om helseforhold og alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og art. 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a, jf. art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD 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).

Tjenester for Sensitive Data (TSD) er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Jørgen Wincentzen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

5/13/2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Vedlegg B: Nettside for rekruttering

9/26/2019

Home

Introverte ledere

"Introverte ledere - en kvalitativ studie" er et pågående forskningsprosjekt ved Universitetet i Oslo av mastergradsstudent Sarah Kippernes.

Prosjektet gjennomføres som en del av min masteroppgave i emnet PSY4090 - Masteroppgave i psykologi.

Formål

Dette forskningsprosjektet tar en kvalitativ tilnærming til forholdet mellom personlighet og ledelse, for å undersøke hvordan introverte ledere opplever sin lederrolle i lys av deres introversjon.

Bakgrunnen for prosjektet er at tidligere forskning i stor grad har bestått av kvantitative studier som undersøker hvem som blir ledere, og hvem som er effektive ledere. I disse studiene trekkes ofte ekstroversjon frem som en særskilt viktig karakteristikk.

Vi vet både at det finnes introverte ledere, og at disse kan lede organisasjoner til å oppnå svært gode resultater, men det er gjort lite forskning på hvordan det er å være en introvert leder. Målet med dette prosjektet er å utvide vår kunnskap om introverte ledere.



9/26/2019

Home

Hvem kan delta?

Til dette prosjektet er jeg på jakt etter deltakere som

- har personalansvar
- har minst 5 års ledererfaring
- møter prosjektets krav til introversjon



Første del av prosjektet – personlighetstest

I dette prosjektet ønsker jeg å snakke med introverte ledere. Jeg har derfor satt et forhåndsdefinert krav om introversjonsskår på personlighetstesten som brukes i prosjektet. Dette er gjort for å kvalitetssikre at de som blir med videre kan faglig sett betraktes som en introvert.

Dersom du er interessert i å delta vil du først bli bedt om å gjennomføre personlighetstesten The Big Five Inventory-2 (BFI-2). Testen består av 60 spørsmål, og sendes ut fra og med uke 38.

Møter du kravet til introversjon vil du bli invitert til å delta i neste del av prosjektet.

Andre del av prosjektet – intervju

Deltakere som møter et forhåndsdefinert krav om introversjonsskår i personlighetstesten vil bli invitert til å delta videre i et personlig intervju.

Det personlige intervjuet vil ta ca. 60-90 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om ulike deler av din lederrolle, og hvordan du mener din introversjon påvirker disse delene av lederrollen. Jeg vil ta lydopptak og notater fra intervjuet.

Dersom det er ønskelig kan intervjuet foregå på din arbeidsplass, slik at det blir minst mulig forstyrrende i hverdagen din.

9/26/2019

Home



Interessert i å delta?

NETTSKJEMA FOR PÅMELDING

Ved påmelding i nettskjemaet vil du motta en samtykkeerklæring med mer informasjon om prosjektet.

Ta kontakt

Ved spørsmål, send meg gjerne en e-post:

- **Sarah Kippernes**

s.e.kippernes@sv.uio.no



9/26/2019

Home

Andre kontaktpersoner for prosjektet

- **Henning Bang | Veileder for prosjektet**

henning.bang@psykologi.uio.no

22 84 51 70

- **Torggrim Langleite | Personvernombud ved Psykologisk institutt**

t.m.langleite@psykologi.uio.no

22 85 15 57

- **NSD - Norsk senter for forskningsdata AS**

personverntjenester@nsd.no

55 58 21 17



Vedlegg C: Samtykkeskjema**Vil du delta i forskningsprosjektet
”Introverte ledere – en kvalitativ studie”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på forholdet mellom personlighet og ledelse. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet skal ta en kvalitativ tilnærming til forholdet mellom personlighet og ledelse, for å undersøke hvordan introverte ledere opplever sin lederrolle i lys av deres introversjon.

Bakgrunnen for prosjektet er at tidligere forskning i stor grad har bestått av kvantitative studier som undersøker hvem som blir ledere, og hvem som er effektive ledere. I disse studiene trekkes ofte ekstroversjon frem som en særskilt viktig karakteristikk. Likevel vet vi både at det finnes introverte ledere, og at disse kan lede organisasjoner til å oppnå svært gode resultater, men det er gjort lite forskning på hvordan det er å være en introvert leder.

Dette prosjektet gjennomføres som en del av min masteroppgave i emnet PSY4090 – Masteroppgave i psykologi.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Psykologisk institutt ved Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I dette forskningsprosjektet har vi satt følgende kriterier for deltakelse:

- Leder med personalansvar
- Introvert
- Minst 5 års ledererfaring

Du har blitt bedt om å delta fordi du tilsynelatende møter disse kriteriene, og vi ønsker derfor å høre mer om dine opplevelser av det å være en introvert leder.

For å kvalitetssikre oppgavens hovedtema om introversjon vil deltakere også bli bedt om å gjennomføre en innledende personlighetstest (forklart nærmere under).

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du først gjennomfører personlighetstesten BFI-2. Testen består av 60 spørsmål. Deltakere som møter et forhåndsdefinert krav om introversjonsskår i personlighetstesten vil bli invitert til å delta videre i et personlig intervju.

Det personlige intervjuet vil ta ca. 60-90 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om ulike deler av din lederrolle, og hvordan du mener din introversjon påvirker disse delene av lederrollen. Jeg vil ta lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- To personer vil ha tilgang til dine opplysninger: Sarah Kippernes (masterstudent) og Henning Bang (veileder).
- Forsker Hallvard Føllesdal får tilgang til dine BFI-2 resultater, men disse vil være anonymisert slik at de ikke kan knyttes til deg.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste som er adskilt fra øvrige data. Båndopptakeren som brukes på intervjuet er kryptert, og datamaterialet lagres på en forskningsserver ved Universitetet i Oslo.

Du vil ikke kunne gjenkjennes i den endelige masteroppgaven når denne publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2020. Alle personopplysninger og opptak slettes innen 31. mai 2020.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Psykologisk institutt har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Psykologisk institutt ved Henning Bang (veileder), på e-post (henning.bang@psykologi.uio.no) eller telefon: 22 84 51 70, eller Sarah Kippernes (student), på e-post (s.e.kippernes@sv.uio.no) eller telefon: 90 54 27 63.
- Vårt personvernombud: Torgrim Langleite, på e-post (t.m.langleite@psykologi.uio.no) eller telefon: 22 85 15 57
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Sarah Kippernes
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Introverte ledere – en kvalitativ studie», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å gjennomføre personlighetstesten BFI-2
- at mine resultater fra BFI-2 deles anonymisert med forskeren Hallvard Føllesdal
- å delta i et personlig intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15. mai 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg D: The Big-Five Inventory-2 (norsk versjon)**The Big Five Inventory–2 (BFI-2)**

Her er noen egenskaper som i større eller mindre grad kan passe for å beskrive deg. For eksempel: Er du en som *liker å tilbringe tid med andre*? Vennligst skriv et tall til venstre for hvert utsagn for å angi i hvilken grad du er enig eller uenig i utsagnet.

1 Helt uenig	2 Litt uenig	3 Nøytral/ ingen oppfatning	4 Litt enig	5 Helt enig
<i>Jeg er en som ...</i>				
1. ___	Er utadvendt, sosial	31. ___	Kan være sjenert, innadvendt	
2. ___	Er medfølende, ømhjertet	32. ___	Er hjelpsom og uselvvisk overfor andre	
3. ___	Har en tendens til å være ustrukturert	33. ___	Holder det ryddig og ordentlig	
4. ___	Er avslappet, takler stress godt	34. ___	Er ofte bekymret	
5. ___	Har få kunstneriske interesser	35. ___	Setter pris på kunst og skjønnhet	
6. ___	Er selvsikker, gjør seg gjeldende	36. ___	Finner det vanskelig å påvirke mennesker	
7. ___	Har respekt, behandler andre med respekt	37. ___	Er av og til frekk mot andre	
8. ___	Har en tendens til å være lat	38. ___	Er effektiv, får ting gjort	
9. ___	Er fortsatt optimistisk etter et tilbakeslag	39. ___	Er ofte trist	
10. ___	Er nysgjerrig på mange forskjellige ting	40. ___	Liker å tenke, tenker dypt	
11. ___	Blir sjelden oppglødd eller engasjert	41. ___	Er full av energi	
12. ___	Har en tendens til å finne feil ved andre	42. ___	Har mistro til andres intensjoner	
13. ___	Er til å stole på, stødig	43. ___	Er pålitelig, en man alltid kan regne med	
14. ___	Kan være humørsyk, humøret svinger opp og ned	44. ___	Holder følelsene under kontroll	
15. ___	Er oppfinnsom, finner smarte måter å gjøre ting på	45. ___	Har vanskelig for å forestille seg ting	
16. ___	Har en tendens til å være stillferdig	46. ___	Er pratsom	
17. ___	Har liten sympati med andre	47. ___	Kan være kald og lite omsorgsfull	
18. ___	Er systematisk, liker å ha orden i sakene	48. ___	Etterlater et rot, rydder ikke opp	
19. ___	Kan være anspent	49. ___	Er sjelden engstelig eller redd	
20. ___	Er meget interessert i kunst, musikk eller litteratur	50. ___	Synes poesi og teater er kjedelig	
21. ___	Er dominerende, opptrer som en leder	51. ___	Foretrekker at andre tar styringen	
22. ___	Motsier andre	52. ___	Er høflig, hensynsfull overfor andre	
23. ___	Har vanskelig for å ta fatt på oppgaver	53. ___	Er utholdende, står på til oppgaven er utført	
24. ___	Er trygg på og fornøyd med seg selv	54. ___	Har en tendens til å være deprimert og nedfor	
25. ___	Unngår intellektuelle, filosofiske diskusjoner	55. ___	Har liten interesse for abstrakte ideer	
26. ___	Er mindre aktiv enn andre mennesker	56. ___	Viser mye entusiasme	
27. ___	Er tilgivende av natur	57. ___	Tror det beste om folk	
28. ___	Kan være litt skjødesløs	58. ___	Kan av og til oppføre seg uansvarlig	
29. ___	Er følelsesmessig stabil, blir sjelden opprørt	59. ___	Har temperament og reagerer fort emosjonelt	
30. ___	Er lite kreativ	60. ___	Er original, kommer med nye ideer	

Vedlegg E: Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon:

Dette intervjuet gjennomføres som en del av min masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi. Som du har fått informasjon om tidligere ønsker jeg her å utforske hvordan du opplever din lederrolle i lys av din introversjon. Selv om hovedfokuset her ligger på introversjon, ønsker jeg gjerne at du reflekterer over lederrollen din i sin helhet – også de deler hvor introversjon kanskje ikke påvirker rollen.

Jeg kommer til å ta opptak av dette intervjuet på Universitetet i Oslos diktafon-app. Så snart intervjuet er over blir filen kryptert og sendt til et sikkert lagringsområde, som kun jeg har tilgang til. I tillegg kommer jeg til å ta noen notater underveis.

Av hensyn til personvern vil jeg oppfordre deg til å prøve å unngå å nevne navn på tredjepersoner, for eksempel navn på en kollega.

Hva legger du i begrepet «introversjon»? Hvordan samsvarer dette med hvordan du opplever deg selv (på jobb)?

Hvordan opplever du at introversjon påvirker din lederrolle?

Stikkord: arbeidsoppgaver / arbeidsmetoder / relasjoner / kommunikasjon mot ulike aktører / nettverksbygging / styrker eller svakheter

Avslutning:

Undersøke om det er noe mer informanten vil legge til.

Takke for deltakelse.

Informere om prosessen videre.