

---

# Introverte verdier

---

En kvalitativ intervjustudie av introverte ledere i  
Heimevernet og deres verdier.

---

Ingrid Alma Unsgård

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse.

RAD6901.

Dombås, juni 2017

---



## **Sammendrag:**

I denne studien ble tre introverte ledere dybdeintervjuet om sine erfaringer om det å lede ut ifra sine verdier i Heimevernet. Fokuset ble rettet mot hvordan de opplevde det å lede ifra et introvert perspektiv og hvordan dette påvirket både trivsel og belastninger i arbeidet deres. Hovedmålet for studien var å skaffe ny innsikt og nye erfaringer om hvordan introverte ledere erfarer å lede ut ifra sine verdier og hvordan dette påvirker deres trivsel og belastninger i arbeidshverdagen.

Det teoretiske grunnlaget for studien er gjort med to utgangspunkt. Carl Jung sin modell (1994) om psykologiske typer er brukt overordnet for å beskrive og forstå personlighetstypene introvert og ekstrovert samt deres tankemåte, handlemåte og særegenhet. Denne modellen baserer også Sharp (1992) seg på, som en forklarende og utdypende beskrivelse til den introverte og ekstroverte personlighetstypen. Som grunnlag for å forstå hvordan de introverte erfarer å lede gjennom sine verdier, så vises det til følgende teorier: Teori om autentisk ledelse (Gardner et al., 2005) viser til hvordan de introverte lederne klarer å være sitt sanne jeg og tro mot sine egne verdier, teori om verdier (Wigfield og Eccles, 1992) belyser hvordan de introverte lederne sine verdier trer frem som veivisere, motivasjonsbærere og forklarer hvorfor de velger som de gjør og til slutt teori om dissonant miljø (Rosenberg, 1977) viser hvordan lederne kan bli en del av miljøet eller falle utenfor.

De sentrale funnene i studien viser at de introverte lederne har både positive og negative erfaringer med å lede i takt med verdier. De positive erfaringene viser seg frem som det å *utgjøre en forskjell, engasjement, grundighet og resultat*. Samtidig så trer behovet for *alenetid/pauser* og utfordringer med *nye sosiale settinger* frem som en kostnad for dem. Altså som negative erfaringer med å lede i takt med egne verdier. Dette kan sies å være deres like trekk. I tillegg trer det frem at de introverte lederne representerer hver sine individuelle verdier, både verdier som de opplever å lede i takt med, som å *bidra til andres utvikling og ærlighet*, og verdier de erfarer utfordrer dem i arbeidet, som gjelder å *jobbe tett med andre mennesker og høye ambisjoner/høy arbeidsmoral*. Til slutt trer det frem at *introverthet i lederrollen* kan sies å være en felles verdi for lederne som er representert i denne studien. Når det kommer til denne verdien, viser de til at dette angår den de *er*, og den de ønsker å være, men noen ganger, spesielt når det kommer til samarbeidet med egne ledere, høyere opp i systemet, så kan de utfordres på dette «å leve sitt autentiske jeg».

Interaksjon med andre mennesker viser seg som en belastning for de introverte lederne. Dette oppleves som kostnader. Samtidig så ser det ut til at de positive verdiene er så sterke at de til en viss grad kan sies å oppveie kostnadene de introverte lederne opplever. Dette viser at verdier og kostnader påvirker hverandre og henger sammen med hverandre. For at de tre introverte lederne i Heimevernet skal kunne bevare motivasjon og trivsel i arbeidet, må dette være i balanse. I denne studien fokuserer de introverte lederne mye på kostnadene i form av at dette er de mer bevisst, mens andre og mere positive kvaliteter hos dem kan komme i bakgrunnen. Funnene i denne studien viser betydningen av å løfte fram disse positive kvalitetene i større grad gjennom bevisstgjøring for den enkelte leder, slik at de kan fremstå som enda klarere og mer autentiske i sitt lederskap.

## **Forord:**

Denne masteroppgaven er en del av min utdanning innenfor organisasjon og ledelse med spesialisering i relasjonsledelse ved NTNU. Når jeg skulle velge tema for oppgaven så var jeg usikker på hva jeg skulle skrive om, da det finnes så mange interessante temaer å forske på. Etter hvert så vokste det frem et ønske om å skrive om introverte ledere, da dette er noe som har fasinert meg over lengre tid. Ikke fordi at det er så spesielt, men fordi at ekstroverte ledere alltid trekkes frem som de beste og fordi jeg føler at introverte ledere kan bli sett på som annenrangs. Dermed så var det naturlig, interessant og lærerikt for meg å kunne skrive om introverte ledere og deres verdier, fordi jeg hadde denne interessen for temaet.

Først så ønsker jeg å takke informantene mine som stilte opp i denne studien. Dere var sporty nok til å stille opp og dere gav mye av dere selv i intervjusituasjonen. Det satte jeg umåtelig pris på, uten dere hadde det aldri blitt en god oppgave.

Deretter må jeg takke min veileder, Marit Uthus, for særdeles god veiledning. Du skjønner deg på mennesker og tilpasser deg veilederrollen etter hvem du skal veilede. Du har gitt meg mange gode innspill underveis og har vært en god støtte for meg i utviklingen av denne oppgaven. Du er raus og positiv, men samtidig ærlig i tilbakemeldingene. Det har jeg satt stor pris på. Ikke minst har du latt meg være meg, med de styrker og svakheter jeg kommer med, noe som har gjort hele denne prosessen til en god opplevelse for meg som skulle skrive en masteroppgave for første gang. Takk for all god hjelp og støtte underveis, det har vært uvurderlig.

I tillegg så må jeg takke arbeidsgiver, både HVSKS og HVST, for muligheten til å kunne studere ved siden av jobb og skrive en oppgave som interesserer meg. Dere har kommet med ulike innspill underveis som har bidratt til resultatet jeg kan vise frem nå. Jeg ønsker også å takke hele Heimeverns-Norge for de positive tilbakemeldingene jeg fikk underveis i oppstarten av oppgaven min, mens jeg søkte etter informanter til oppgaven. Ekstroverte som introverte gav meg tommelen opp med positive oppfordringer. Det gav meg en ekstra motivasjonsbust.

Til slutt ønsker jeg å takke samboer Audun for all støtte jeg har fått i denne prosessen her. Du har hele tiden vært positiv, vist stor forståelse for studiene mine og latt meg bruke den tiden

jeg har trengt for å få til en god oppgave. I tillegg har det vært en krevende og hektisk hverdag for oss begge det siste halvåret, men det har vi håndtert bra sammen. Du og din støtte har vært helt fantastisk og har bidratt i stor grad til at jeg kan levere fra meg et produkt jeg er stolt over.

Når jeg nå er ferdig med oppgaven så føles det litt vemodig å skulle avslutte dette forskningsprosjektet fordi jeg har kost meg med oppgaven underveis. Det skal samtidig sies at det har vært knallhard jobbing å skulle sjonglere både full jobb og masteroppgave ved siden av hverandre. Fritid har vært mer eller mindre ikke-eksisterende. Allikevel har prosjektet vært så givende at jeg egentlig kunne tenke meg å forske mer på dette temaet, men tiden får vise hva det blir til.

Ingrid Alma Unsgård

Stjørdal, 2017

# Innhold

Sammendrag:.....	iii
Forord:.....	v
1. Innledning.....	1
1.1 Tema, formål og relevans.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Oppgavens oppbygging.....	3
1.4 Avgrensing av oppgaven.....	3
1.5 Presentasjon av organisasjonen opp mot tema.....	4
2. Teori og forskning.....	4
2.1 Personlighetstyper.....	4
2.1.1 Personlighetstyper.....	4
2.1.2 Grunnholdningene.....	5
2.1.3 Orienteringsfunksjonene.....	9
2.2 Autentisk ledelse og verdier.....	11
2.2.1 Autentisk ledelse.....	11
2.2.2 Verdier.....	12
2.2.3 Verdidissonans.....	13
3. Metode.....	14
3.1 Studiens problemstilling og forskningsspørsmål.....	14
3.2 Valg av metode.....	14
3.3 Litteratursøk.....	15
3.4 Forholdet mellom teori og data.....	16
3.5 Forskningsdeltakere og utvalgsriterier.....	17
3.6 Intervjuguide.....	19
3.7 Pilotintervju.....	20
3.8 Gjennomføringen av intervjuene.....	20
3.9 Forskerrollen.....	22
3.10 Bearbeiding av data.....	23

3.11 Reliabilitet og validitet.....	24
3.12 Etikk.....	26
4. Empiri.....	28
4.1 Å lede i takt med egne verdier.....	29
4.1.1 Å bidra til andres utvikling.....	29
4.1.2 Ærlighet.....	29
4.1.3 Å utgjøre en forskjell.....	30
4.1.4 Engasjement.....	32
4.1.5 Grundighet.....	33
4.1.6 Resultat.....	35
4.2 Å lede i utakt med egne verdier.....	36
4.2.1 Å jobbe tett med mennesker.....	36
4.2.2 Høye ambisjoner/høy arbeidsmoral.....	40
4.2.3 Alenetid/pauser.....	42
4.2.4 Nye sosiale setninger.....	44
4.2.5 Introverthet i lederrollen.....	47
5. Drøfting.....	50
5.1 Å lede i takt med egne verdier.....	51
5.1.1 Å bidra til andres utvikling.....	51
5.1.2 Ærlighet.....	52
5.1.3 Å gjøre en forskjell.....	53
5.1.4 Engasjement.....	55
5.1.5 Grundighet.....	57
5.1.6 Resultat.....	58
5.1.7 Oppsummering å lede i takt med egne verdier.....	59
5.2 Å lede i utakt med egne verdier.....	62
5.2.1 Å jobbe tett med mennesker.....	63
5.2.2 Høye ambisjoner/høy arbeidsmoral.....	66
5.2.3 Alenetid/pauser.....	67



5.2.4 Nye sosiale settinger.....	69
5.2.5 Introverthet i lederrollen.....	72
5.2.6 Oppsummering å lede i utakt med omgivelsene.....	75
6. Konklusjon.....	79
6.1 Generelt.....	79
6.2 Studiens begrensninger og videre forskning.....	81
7. Litteraturliste.....	83
Vedlegg 1 – Min søknad til HVST.....	87
Vedlegg 2 – Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Introverte verdier».....	89
Vedlegg 3 – Intervjuguide.....	93
Vedlegg 4 - Godkjenning fra personvernombudet.....	99
Vedlegg 5 – Analysetabell.....	101



# 1. Innledning.

## *1.1 Tema, formål og relevans.*

Jeg har jobbet i en ekstrovert verden siden jeg gikk inn i Forsvaret som 19-åring. Begrepene introvert og ekstrovert ble jeg kjent med på Krigsskolen (KS), hvor vi gjennomførte Jungiansk Type Index (JTI) i løpet av det første året. Hoveddelen av kullet var ekstroverte, mens jeg og et fåtall andre menn var introverte. Hele perioden på KS ble jeg fortalt at jeg måtte bli mer utadvendt, sette spotlight-lykta mer på meg selv, prate mer og stjele oppmerksomheten litt oftere. For meg så var dette helt unaturlig, for jeg prater når jeg har en mening om noe, jeg gjør jobben min så godt jeg kan uansett hva jeg gjør og jeg er ikke ute etter oppmerksomhet. Samtidig har jeg jobbet for å prøve å bli mer ekstrovert og gi mer av meg selv, siden det har vært krevd av meg i ulike fora og situasjoner. Selv om det til tider har vært utmattende for meg. Den 14.april 2012 leste jeg Magasinet Dagens Næringsliv og artikkelen «Taus triumf. Stille protest» (Hovda, 2012). Artikkelen gjorde inntrykk på meg som introvert og jeg fikk nok en gang en bekreftelse på at det går an å være introvert og en dyktig leder. Rollemodeller som Bill Gates, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Mor Theresa, Warren Buffet, Andrea Jung, Katherine Graham og Martin Luther King jr., ble nevnt i artikkelen.

I USA anser introverte seg selv som like normale som ekstroverte, samtidig som de ekstroverte ser på seg selv som mer unike enn det de introverte gjør (Zelenski, Sobocko & Whelan, 2013, s. 195). Men er de egentlig mer unike? Cain (2014, s. 16) beskriver at vi lever i et verdssystem hvor det ekstroverte er idealet og at introversjon har blitt et annenrangs personlighetstrekk. De introverte blir altså undervurdert på bakgrunn av grunnleggende personlighetstrekk som er kjernen i hvem de er som personer (Cain, 2014, s. 16). Samtidig så viser en masteroppgave av svenske ledere at introverte trekk kan være like kraftig og virkningsfulle som ekstroverte trekk innenfor et suksessfullt lederskap (Emanuelsson & Lindqvist, 2014, s. 2) og dermed så er muligens ikke de ekstroverte så unike allikevel?

Deretter gikk det et par år før jeg fikk lest Susan Cains bok «Stille! Introvert styrke i en verden som aldri slutter å snakke». Her fikk jeg endelig forklart på en grundig måte hvorfor jeg av og til føler meg på utsiden av den ekstroverte verden jeg føler vi lever i. Ulikhetene mellom introverte og ekstroverte har jo alltid vært til stede, men jeg har ikke vært bevisst nok

hvordan vi påvirker og oppfatter hverandre. Caine (2014) beskriver at det finnes 33% eller 50 % introverte i USA, avhengig av hvilken studie man forholder seg til. Hvis man ser på 1998 MBTI Manual fra Mayer-Briggs Organization viser det seg at det er 49,3 % ekstroverte og 50,7 % introverte i USA (Black, 2011). Dette synliggjør at det er mange introverte mennesker i USA og muligens også resten av verden, men utfordringen er at de introverte ikke er så veldig synlige. Jeg har selv erfart at andre forventer at jeg skal være ekstrovert i jobben min som offiser og i så måte prøvd å endre min selvbevissthet og mine personlige verdier. Dette er selvsagt gjort i beste mening. Samtidig så føles det utfordrende når man bare vil være seg selv og gjøre jobben sin best mulig. Dette kan ses i sammenheng med teori og forskning innenfor autentisk ledelse (Gardner et al., 2005) som viser hvordan man er tro mot sine verdier og seg selv samt teori om verdier som kilde til motivasjon (Wigfield & Eccles, 1992) som viser hvorfor man handler som man gjør. Så hvilke erfaringer har andre introverte ledere? Hvordan opplever de sin autentiske ledelse, selvbevissthet, selvregulering og verdier i en ekstrovert verden? Hva opplever de er deres styrker og svakheter som ledere? Har de en bevissthet om hvilke verdier de hadde med seg inn i sine yrker/yrkesvalg? Har de klart å ta vare på disse verdiene? Baserer de arbeidet sitt på disse verdiene også i dag, i sine lederroller? Hva er det eventuelt som utfordrer dem i så måte? Og hvordan unngår de å miste seg selv oppe i den ekstroverte påvirkningen som er overalt rundt dem? Erfaringen til introverte ledere og deres opplevelse av sin autentiske ledelse innenfor begrepet selvbevissthet, delbegrepet verdier og selvregulering er det jeg ønsker å undersøke.

## ***1.2 Problemstilling.***

Hensikten med denne studien vil være å sette søkelyset på introverte ledere i Heimevernet (HV) og hvordan de oppfatter egen autentisk ledelse. Jeg ønsker å se på deres selvbevissthet og selvregulering opp mot egne verdier. Verdiene former oss som menneske og påvirker både hvordan vi ser på oss selv, ser andre og hvordan vi ender opp med å opptre i ulike situasjoner. De er våre veivisere (Gardner, Aviola, Luthans, May & Walumbwa, 2005, s. 350). Har de introverte lederne i HV noen fellestrekk innenfor temaet verdier? Leder de på en annen måte ut ifra sine verdier? Hvordan tåler de å være en introvert leder i en meget ekstrovert verden? Hvordan påvirker alt dette en introvert leder?

Forskningsspørsmålet jeg ønsker å belyse er som følger: *Hvordan erfarer tre introverte ledere i Heimevernet å lede i takt med egne verdier?*

Spørsmålet jeg stiller er begrenset til HV sitt personell. HV er en liten våpengren med ca. 505 faste ansatte. Studien vil belyses kvalitativt med informanter fra HV som har grunnleggende offisersutdanning og har vært/er ledere i gradsjiktet kaptein, major, oberstløytnant eller oberst. De må i tillegg ha gjennomført Jungiansk Type Index hvor de har fått påvist en introvert personlighetstype.

### ***1.3 Oppgavens oppbygging.***

Ut ifra oppgavens problemstilling så har jeg i teorikapittelet valgt å se på teori opp mot Carl Jung sine typologiske typer samt forskningsstudier som er gjennomført opp mot introverte og ekstroverte personlighetstyper, som den teoretiske forankringen i oppgaven. Jeg har også presentert teori om autentisk ledelse og verdier som en del av dette. Metodekapittelet beskriver de forskningsmessige prosessene, utfordringene og dilemmaene jeg har møtt på underveis i dette prosjektet. Deretter så presenterer jeg resultatet fra analyseprosessen og funnene jeg har oppdaget. Disse funnene blir så diskutert opp mot det teoretiske perspektivet i drøftingskapittelet. Til slutt vil jeg konkludere den drøftingen jeg har gjennomført samt gi svar på om dette forskningsprosjektet gir svar på problemstillingen som er utledet.

### ***1.4 Avgrensing av oppgaven.***

Det er viktig å kjenne til at på bakgrunn av Carl Jung sin modell om psykologiske typer og elementene introversjon, ekstroversjon, tenking, sansing, følelse og intuisjon, har det i ettertid blitt utviklet flere ulike personlighetstester. Den norske modellen Jungiansk Type Index (JTI) er basert på Jungs typeteori og inneholder i tillegg to nye elementer, kalt avgjørelse og opplevelse (Ringstad & Ødegård, 2012). Disse elementene blir ikke tatt med som en del av teorien, da det ikke anses som en del av Jung sin modell og dermed ikke relevant for problemstillingen for oppgaven.

Siden oppgaven omhandler introverte ledere, vil jeg heller ikke gå inn på orienteringsfunksjonene som er knyttet opp mot den ekstroverte personlighetsstilen.

Når det gjelder autentisk ledelse og begrepet selvbevissthet så består den av elementene verdier, identitet, følelse samt motiv og mål. Siden det er verdiene til informantene jeg ønsker å belyse i oppgaven, så vil jeg utelukke elementene identitet, følelse samt motiv og mål fra oppgaven.

## ***1.5 Presentasjon av organisasjonen opp mot tema.***

HV består av avdelingene Heimevernsstaben (HVST), Heimevernets skole- og kompetansesenter (HVSKS), Sjøheimevernets utdannings- og kompetansesenter (SHVUKS) og 11 distrikter. HVST leder og forvalter organisasjonen. Under HVST ligger det 11 distrikt som dekker hele Norge. Distriktene forvalter per i dag en beredskapsstyrke på ca. 45.000 mann som består av sivilister som er inne til kurs/trening/øving i varierende grad og som ellers er en beredskapsstyrke for fred/krise/krig. I tillegg har HV våpenskolen HVSKS, som driver utdanning av Heimevernets personell på ca. 1000 kurselever i året og som samtidig driver utvikling av ulike prosjekter, teknikk og taktikk innenfor det militære faget. Totalt jobber det ca. 505 faste ansatte i Heimevernet fordelt på distriktene, SHVUKS, HVSKS og HVST. HV er for øyeblikket en organisasjon under omstilling og vil endre seg i løpet av 2017.

## **2. Teori og forskning.**

### ***2.1 Personlighetstyper.***

I første del av teorikapittelet vil jeg se på Jung sin modell og hva det innebærer å være introvert og ekstrovert. Det vil gi oss innblikk i styrkene og ulikhetene introversjon og ekstroversjon har. Den vil også beskrive hvor de to grunnholdningene henter sin energi fra og hvordan man fornyer den. Det er også lagt til en beskrivelse av orienteringsfunksjonene fra Carl Jung sin modell som kan gi oss enda mer inngående kjennskap til hvordan introverte oppfatter verden rundt seg og hvordan de kommer frem til beslutninger. Dette omhandler begrepene tenking, følelse, sansing og intuisjon.

#### **2.1.1 Personlighetstyper.**

Jung sin modell tar utgangspunkt i hvordan mennesket orienterer seg i verden gjennom sin livsappetitt, drifter og begjær. Etter omtrent 20 års forskning kunne han vise til en modell som innebar åtte typologiske grupper i boken *Psykologiske typer* i 1921 (Jung, 1994). Han startet med to grunnholdninger som var henholdsvis introversjon og ekstroversjon. Dette ble kalt for psykologiske tilpasningsmåter. I tillegg hadde han fire orienteringsfunksjoner som var tenking, følelse, sansing og intuisjon. Alle disse fire orienteringsfunksjonene kunne pares opp mot grunnholdningene introversjon og ekstroversjon. Dette gav totalt åtte typologiske grupper (Sharp, 1992, s. 12). Dette var og er fortsatt en grovsortering av menneskets

personlighetsegenskaper. Det gjør at man kan oppleve at mennesker blir satt i bås uten at de individuelle nyansene får komme frem i like stor grad. Fellestrekkene for en type kommer altså frem, mens det individuelle kan forsvinne. Dermed er det viktig å være bevisst bruken av dette verktøyet, slik at personer ikke opplever denne grovsorteringen som definerende for dem som menneske (Jung, 1994; Sharp, 1992; Ringstad & Ødegård, 2012). Modellen er altså ikke absolutt og er kun laget for å være et metodisk verktøy som kan brukes i ulike fora. De ulike typene gir oss dermed en pekepinn på hvordan enkeltmennesker navigerer i denne verden som et psykologisk kompass (Sharp, 1992). For å presisere det at mennesket ikke kan settes i bås ut i fra dette verktøyet, så er det også mulig å være typologisk ustabil slik at man opptrer på en introvert eller ekstrovert måte avhengig av humør og situasjon (Sharp, 1992, s. 15). Sharp (1992) bygger på Jung sin bok om Psykologiske typer (1994) og har for å skape forståelse for trekkene til introverte og ekstroverte, satt beskrivelsene helt i ytterkant. Dette kan dermed oppleves som noe svart/hvitt for leseren, men det er viktig å vite at dette kun er beskrivelse av mulige fellestrekk og ikke en definisjon på de ulike personlighetstypene.

## **2.1.2 Grunnholdningene.**

### **2.1.2.1 Introversjon.**

En introvert grunnholdning kjennetegnes ved en innadvendt, nølende, reflekterende og tilbaketrukket natur. Denne typen liker å være for seg selv og kan være litt på defensiven (Sharp, 1992, s. 12-13). Det styrende i denne grunnholdningen er indre og subjektive forhold sett opp mot hva man legger merke til, føler, handler og hvordan man oppfatter andre. Introverte personer beskrives ofte som konservative, de trives best i trygge omgivelser, de omgås få og nære venner og de liker ro og stabilitet. Denne typen kan bli mistenksom på personer som ikke er likedan som de selv. De vil også kunne oppfatte en ekstrovert person som både overfladisk, glatt og barnslig (Sharp, 1992, s. 13).

Introverte mennesker fokuserer ofte på det subjektive og verdien av indre opplevelse. De får energi av å gå inn i sin indre erfaringsverden og de tenker best når de er for seg selv (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 9, 15). Det som de ekstroverte ofte kaller for navlebeskuende oppførsel, er en viktig nødvendighet for introverte personer og er en kilde til ro og glede (Sharp, 1992, s. 65). Dermed kan de oppleves av andre som tankefulle mennesker som har behov for å tenke igjennom ting før de handler eller kommuniserer. De tenker-handler-tenker (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 9).

Denne personlighetstypen jobber best gjennom å kunne ta eget initiativ og når de kan gjennomføre oppgavene på en personlig måte. Altså gjøre ting på sin egen måte eller forstå ting på sin egen måte. Det er viktig for introverte å være uavhengige og de prøver dermed å unngå påvirkning utenfra. For andre mennesker kan det oppleves som om de er stae individ siden de er uvillige til å justere seg etter omgivelsene og alltid vil jobbe for å ha kontroll på omgivelsene rundt seg. Dette viser at det er viktig for de introverte typene å gå sine egne veier (Sharp, 1992, s. 62-64). Caine (2014, s. 23) beskriver at introverte jobber ofte mer målbevisst og liker å holde på med en arbeidsoppgave om gangen. De har en god konsentrasjonsevne og fordyper seg i oppgaven. Dette gjør at de sløser mindre med sin energi på andre ting og dermed kan få være kreative, selvstendige og i beste fall gjennomføre innovasjon. Rikdom og berømmelse for oppgavene de utfører kan være helt uinteressant for dem.

Introverte mennesker liker ro og fred og trives i eget selskap. De liker å være alene. Samtidig så misliker de ofte store grupper mennesker og kan få en følelse av å være ensom og fortpant i en slik setting, da de ofte føler det utfordrende å omgås andre mennesker (Sharp, 1992).

Denne settingen med store grupper mennesker kan tappe dem for energi. Den samme energitappingen kan de kjenne på, hvis de opplever ytre hendelser som krever rask respons. Introverte er reserverte mot ytre hendelser og objekter. De liker heller introspeksjon, meditasjon og ensomhet, som de oppfatter som sin egen trygge verden (Sharp, 1992).

Forskning viser også til at introverte tilbringer mer tid i ensomhet og snakker mindre enn ekstroverte (Zelenski, Sobocko, et al., 2013, s. 186). Etter å ha blitt utsatt for ytre hendelser, objekter og stimuli, trenger de å lades opp alene i sin indre verden for å få ny energi (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 11). Samtidig er det viktig å påpeke at introverte ikke er usosiale mennesker, men at de gjennomfører sosiale aktiviteter omtrent like mye som ekstroverte gjør (Zelenski, Sobocko, et al., 2013, s. 191), men det kan muligens være ulikt syn på innholdet i gjennomføringen av slik sosial aktivitet og at introverte fortere går lei slike sosiale arrangementer.

En studie om introverte opplevde det som bedre om de opptrådte mer ekstrovert (Zelenski, Santoro & Whelan, 2012, s. 295-296), viste det seg at introverte som ble instruert i å opptre mer ekstrovert i studiens setting ikke opplevde det som en belastning. Det så ut til at det å opptre mer ekstrovert fikk dem til å føle seg vel og ikke ga dem en reflekterende utmattelse i etterkant. Samtidig påpekte studien selv (Zelenski et al, 2012, s. 300) at dette var en studie



over kort tid og at selv om det så ut til at introverte opplevde en fordel i å opptre ekstrovert, så kunne dette oppleves som en belastning og en kostnad for dem. Det kunne komme etter at forsøket var gjennomført og at det å oppføre seg motsatt av hva man egentlig er kunne lede til trøtthet etterpå.

Et annet forskningsprosjekt viser at både introverte og ekstroverte nyter det å opptre som ekstrovert i perioder, da det viser til økt lykke (Zelenski, Whelan, et al., 2013, s. 1092). Så hvorfor opptre ikke introverte mer ekstrovert? Zelenski, Whelan, et al. (2013) så for seg at et argument for å ikke opptre mer ekstrovert, er at introverte kan bedømme en situasjon feil i forhold til hva de forventer. De kan fokusere negativt på en sosial situasjon før den inntreffer, men når den gjennomføres, så trives den introverte like mye i den sosiale situasjonen, som den ekstroverte. Forsøket til Zelenski, Whelan, et al. (2013) ble gjennomført i fem ulike forsøk. I den første delen ble det kartlagt forventinger. Her viste de introverte at de hadde en negativ forventning til det å opptre ekstrovert og på bakgrunn av dette velger bort muligheten til å opptre ekstrovert i hverdagen. I de neste forsøkene ble testpersonene, både introverte og ekstroverte personer, fortalt at de skulle opptre enten på en introvert eller ekstrovert måte. Der personellet ble instruert i å opptre ekstrovert, fikk dette en positiv effekt for de involverte (Zelenski, Whelan, et al., 2013, s. 1097). Det viste seg at når de introverte personene som hadde en negativ forventning om dette først opptrådte ekstrovert, så trivdes den introverte i situasjonen som ekstrovert. Dermed konkluderte forsøket med at introverte personer med fordel kan opptre mer ekstrovert for å oppnå mer positivitet og lykke i hverdagen (Zelenski, Whelan, et al., 2013, s. 1106). Samtidig så var forskningsprosjektet klar over at denne studien var nok et laboratorie-forsøk og ikke noe som gikk inn i det vanlige livet til folk samt at dette foregikk over en kort periode. Dermed ble heller ikke mulige kostnader over tid for introverte som opptre ekstrovert kartlagt i denne studien.

Introverte typer liker ikke overfladisk småprat som å prate om været og kan dermed oppleves som usosiale (Sharp, 1992). Samtidig så trives de introverte med en-til-en samtaler, hvor de får tid til å tenke seg om før de ytrer seg (Ringstad & Ødegård, 2012, s.11) eller dype diskusjoner. Introverte typer kan i tillegg oppleves som mistenksomme mot andre mennesker, da de bidrar til å gjøre deres verden mer utrygg. Denne utryggheten motvirker de igjennom å være nøyaktig, sparsom, høflig, ha stivbent moral, god samvittighet og åpen mistro (Sharp, 1992, s. 62).

Forskning (Grant, Gino & Hoffmann, 2011, s. 528-550) viser også at introverte ledere kan påvirke de ansatte under seg til å prestere mer og bli mer effektive i settinger hvor de ansatte er aktive og ønsker å påvirke sin jobbsituasjon. Årsaken til dette er at introverte ledere ikke er så opptatt av makt og status og de gir rom for de ansatte til å komme med innspill og vil anerkjenne deres forslag. Dette gjør at de ansatte blir motiverte og jobber enda hardere samt at gruppen den introverte lederen er ansvarlig for, blir meget effektiv. Samtidig hvis både leder og ansatte er passive, får det ikke samme effekt.

En masteroppgave (Emanuelsson & Lindqvist, 2014, s. 2) basert på hvordan suksessfulle introverte ledere viser sitt lederskap i Sverige, viser det seg at de bruker egenskaper som engasjert lytting, ta seg tid til pauser, gjennomføre fokuserte og dype samtaler og ha en strukturert måte å jobbe på for å skape engasjement hos de ansatte, gjennomføre konflikthåndtering, ta beslutninger og påvirke de rundt seg. Denne studien viser at introverte trekk kan være like sterke som ekstroverte trekk for å vise til et suksessfullt lederskap.

### **2.1.2.2 Ekstroversjon.**

En ekstroversjon grunnholdning kjennetegnes ved en utadvendt, åpen, imøtekommende måte og være på. Denne typen binder seg lett til ting, folk og forstår seg selv i lys av andre. De har ofte også en selvsikkerhet som kan gå på grensen til det uforsiktede i ukjente situasjoner (Sharp, 1992, s. 13). Det styrende i denne grunnholdningen ligger i forhold til hva man legger merke til, føler, handler og hvordan man oppfatter andre, sett ut i fra ytre forhold. Ekstroverte forholder seg objektivt til omgivelsene gjennom fakta, hendelser og handlinger, mens det å reflektere over egne personlige motiver oppleves som uinteressant (Sharp, 1992).

Ekstroverte personer beskrives som eventyrere og festens midtpunkt. Med bakgrunn i dette vil de kunne oppfatte introverte personer som både kjedelige, forutsigbare og som festbremsere (Sharp, 1992, s. 13). Denne typen mennesker trigges av stimuli, høyt tempo og støy rundt seg, da føler de at «de er med». Ekstroverte personer kan synes ensomhet og stillhet er ubehagelig og liker å påvirke og bli påvirket av omgivelsene i stor grad (Sharp, 1992). En studie hvor de ville ta for seg om introverte opplever det bedre om de opptrer mer ekstrovert (Zelenski et al., 2012, s. 295-296) viser det seg at ekstroverte som måtte opptre i en introvert setting for en kort periode under studien opplevde at det kostet i form av å måtte opptre med lavere stemning og at de opplevde økt reduksjon av egoet. Det at de ikke kunne trigges av stimuli på samme måte, påvirke og bli påvirket av omgivelsene, leve i omgivelser med støy og høyt

tempo, men tone seg litt mer ned slik en introvert person opptrer, kostet for de ekstroverte deltakerne i studien og påvirket de negativt.

Ekstroverte personer er meget tilpasningsdyktige. De skaper en identitet/rolle som vil gjøre inntrykk på andre. Deres livsfilosofi og etikk er ofte lik det som er omgivelsene og samfunnet for øvrig. De vil kunne justere seg etter flertallet (Sharp, 1992). Det kan se ut som om de ekstroverte dermed snur kappen etter vinden i situasjoner for å være en del av «gjengen» og ikke bli utelatt fra omgivelsene.

De er veldig glad i mennesker og vil veldig gjerne gjøre et godt inntrykk på andre rundt seg. De tar vare på vennskap, bekjentskaper og de lever gjennom folk i omgivelsene sine (Sharp, 1992, s. 36). Det ser ut til at deres evne til å elske mennesker og være blant mennesker gjør at de har en åpen og inkluderende væremåte i samspillet med andre mennesker.

Forskning viser også at de ekstroverte lederne jobber godt sammen med passive arbeidstakere. De ekstroverte lederne har ofte stort markeringsbehov og et behov for makt og status. Dermed kan ansatte som er proaktive og prøver å påvirke sin arbeidshverdag med forslag til forbedringer og utvikling, oppleves som en trussel for den ekstroverte lederen. Han vil kunne bruke tid på å selge inn sine egne ideer og være mindre lyttende til forslag fra gruppen rundt. Dette vil kunne demotivere arbeidstakerne som kan resultere i at de ikke jobber hardere og dermed blir dermed mindre effektive. I settinger hvor lederen er ekstrovert, men de ansatte er passive, vil den ekstroverte lederen drive gruppen frem og dermed bli mer effektive (Grant et al, 2011, s. 528-550).

### **2.1.3 Orienteringsfunksjonene.**

I tillegg til de to grunnholdningene introversjon og ekstroversjon, finnes det i tillegg fire orienteringsfunksjoner *tenkning, følelse, sansing og intuisjon*. Disse kobles opp mot begrepene introversjon og ekstroversjon. Jeg vil ta for meg de fire orienteringsfunksjonene opp mot grunnholdningen introversjon, for å kunne utdype hvordan en introvert personlighetstype tenker, føler og handler.

*Introvert tenkning* orienterer seg innenfra og ut. På den måten skaper de introverte tenketyperne orden i hverdagen (Sharp, 1992, s. 66). De liker å bruke logikk i løsningen av utfordringer og problemer samt at beslutningen tas på objektivt og nøytralt grunnlag, slik at de

kommer frem til det logiske handlingsvalget. De er altså saksorienterte og kommuniserer på en objektiv og kritisk måte (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 15-16).

*Den introverte følelestypen* kan av andre oppleves som kald, likegyldig eller dum, da de sjelden viser følelser og reaksjoner. De oppleves som en lukket personlighet siden de ikke viser det indre som faktisk foregår hos dem (Sharp, 1992, s. 71). Denne følelestypen baserer seg på i hvilken grad noe har verdi for oss (Sharp, 1992, s. 15). Den har en indre visjon som omgivelsene må justere seg etter. Visjonen er basert på indre bilder av den introverte sin verdioppfatning og er ikke basert på ytre fakta (Sharp, 1992). De vurderer først saken ut i fra sine verdier, for så å undersøke om en beslutning ut i fra sine verdier også holder mål logisk sett (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 12). Denne følelsen/verdioppfatningen er så utviklet at de sjelden er i tvil om hva som er riktig for dem som personer og det skal meget gode og overbevisende argumenter for at de skal skifte standpunkt (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 12). Dette indre verdisystemet deres kan ofte danne en moralsk ryggrad i ei gruppe (Sharp, 1992, s. 71). Måten dette gjøres på er at den introverte følelestypen påvirker omgivelsene gjennom en skjult innflytelse ved bare å være seg selv og leve slik de mener er riktig. De er eksemplets makt og påvirker omgivelsene slik at de føler de må oppføre seg sammen med denne type mennesker (Sharp, 1992).

*Den introverte sansetypen* retter oppmerksomheten mot fakta og detaljer. Den vurderer ikke, men den registrerer det som foregår (Sharp, 1992, s. 74). Denne typen mennesker har ofte en grunnleggende mistro til andre mennesker, da de ikke alltid klarer å forholde seg til andre menneskers virkelige hensikter. Denne typen kan få for seg at andre mennesker har andre motiver enn det de gir seg ut for å ha, og tolker dette negativt (Sharp, 1992, s. 77).

*Den introverte intuitive typen* kan være dårlig til å kommunisere og blir av den grunn ofte misforstått av andre mennesker (Sharp, 1992, s. 79). Den introverte intuitive typen kan også utvise et stort behov for å nå målene sine og av den grunn krever mye av seg selv og andre (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 63). Personer som tilhører den intuitive typen vil også ha et behov for å hente fram gløden hos andre ved å sette høye krav til de rundt seg (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 55).

## **2.2 Autentisk ledelse og verdier.**

I første del av teorikapittelet så tok jeg for meg personlighetstyper og ulikhetene mellom introverte og ekstroverte. I del to så ønsker jeg å se på begrepet autentisk ledelse og deretter verdier i forhold til hvordan ledere i HV leder i takt med egne verdier. Siden verdier er en del av autentisk ledelse og da begrepene selvbevissthet og selvregulering, vil jeg gå inn på disse gjennom Gardner et al. (2005). Deretter vil jeg se på Wigfield & Eccles (1992) sin teori om hvilke psykologiske årsaker som gjør at mennesker velger som de gjør, altså deres motivasjon i lys av deres verdier. Til slutt vil jeg se på hvordan verdikonsonans eller -dissonans, det vil si hvorvidt mennesker opplever at deres egne verdier samsvarer med verdiene som signaliseres av andre i det miljøet de befinner seg i (Rosenberg, 1977), kan påvirke hvordan man leder i samspill med sine verdier.

### **2.2.1 Autentisk ledelse.**

Å være autentisk er å være ekte. Innenfor dette begrepet så innebærer det først å eie egne personlige erfaringer basert på verdier, tanker, følelser og tro. Deretter innebærer det å opptre i samsvar med sitt sanne jeg, altså å uttrykke hva du tenker og tror på og handle i samsvar med det du uttrykker (Gardner et al, 2005, s. 345). En autentisk leder må altså være både selvbevisst og selv-regulerende i sitt lederskap for å opptre autentisk.

Siden min problemstilling fokuserer på begrepet verdier, så vil jeg først ta for meg begrepet selv-bevissthet, altså den personlige innsikten av lederen. Selvbevisste ledere bruker selv-refleksjon for å finne ut av hvem de er og hva de verdsetter. De fortsetter å spørre: «Hvem er jeg?» Ut i fra dette så vil en autentisk leder utvikle et anker for egne avgjørelser og handlinger. Selv-bevissthet består av elementene *verdier, identitet, følelser og motiv og mål* (Gardner et al, 2005, s. 347). Begrepet verdier som er en del av min problemstilling i oppgaven vil beskrives i neste kapittel.

Når det gjelder selvregulering så handler dette om å være eller utøve mer seg selv. Da har man en selvbevissthet om sine *verdier, identitet, følelser og motiv og mål* og man bruker dette som en del av selvreguleringen gjennom å utøve mer seg selv. Selvregulering består av elementene *integrering, balansert prosessering, autentisk adferd og relasjonell transparens*. *Integrering* betyr at man har utviklet selvbevisstheten slik at identitet samsvarer med verdier og mål (Gardner et al, 2005, s. 355). *Balansert prosessering* viser til at det er utviklet en evne til liten grad av forsvar av egoet, slik at man er i stand til å oppfatte, forstå og benytte egen

sårbarhet og styrker i utførelsen av sine oppgaver. Dette gir også troverdighet og tillit (Gardner et al, 2005, s. 356). *Autentisk adferd* betyr at man har inkorporert verdier, identitet, følelser og motiv og mål i sin rolle og man kan si at «This is the real me» på godt og vondt (Gardner et al, 2005, s. 357). Relasjonell transparens viser til at man blir mer gjennomsiktig i å kommunisere egne verdier, identitet, følelser og motiv og mål til andre. Man ønsker en kultur hvor alle kan komme frem med disse begrepene til hverandre og vise hvem de er (Gardner et al, 2005, s. 357-358). Når man har økt selvbevissthet i forhold til sine verdier, identitet, følelser og mål og klarer å handle i tråd med dette gjennom å være seg selv, da oppnår man troverdighet blant omgivelsene og man fremstår som ekte og autentisk.

### **2.2.2 Verdier.**

Verdier læres gjennom sosiale prosesser, hvor de bidrar til nytte for grupper og større sosiale enheter. Når verdiene blir integrert i jeg-et, så blir dette en fundamental del av selvet. De blir altså veivisere for hvordan vi handler, evaluerer folk og hendelser samt forklarer handlinger og evalueringer (Gardner et al., 2005, s. 350). Eksempler på verdier kan være integritet, tillit, trygghet, likeverd, rettferdighet, ærlighet, lojalitet, utvikling. Ved å være autentisk så er man tro mot sine verdier og dermed tro mot seg selv. Dette gir motstandsdyktighet mot press fra andre til å gå på tvers av sine verdier i ulike situasjoner (Gardner et al., 2005, s. 350).

Wigfield & Eccles (1992) samt Eccles og Wigfield (2002) refererer til en modell utviklet av Eccles og hennes kollegaer som går på prestasjon- og oppgaveverdier. Den fokuserer på den verdibaserte motivasjonen til menneskers valg i prestasjonssettinger. På bakgrunn av dette har de definert fire elementer av prestasjon og oppgaveverdier som blir påvirket av oppgaver og oppførsel. Disse verdiene er: *personlig verdi*, *indre verdi*, *nytteverdi* og *kostnad* (Wigfield & Eccles, 1992, s. 14-16; Eccles & Wigfield, 2002, s. 119-120).

*En personlig verdi* kan beskrives som viktigheten av å gjennomføre en oppgave med et meget godt resultat. Den er samtidig knyttet sterkt opp mot egen selvoppfatning og om du tilfredsstillt idealet ditt eller ikke ut i fra oppgaven du utfører. Verdien vil kunne bli sterkere hvis man kan oppleve økt selvoppfatning (Wigfield & Eccles, 1992, s. 16). En personlig verdi kan være å ha høy integritet gjennom å være en person som er ærlig, ansvarlig, rettferdig, grundig og som gjør de rette tingene. Det er idealet. Hvis noen sår tvil om en persons integritet som en personlig verdi, så sår de tvil om vedkommende sin selvoppfatning og den de opplever de er. De sår tvil om noe som er en integrert del av selvet.

Gleden en person har over å gjennomføre en spesiell aktivitet eller en spesiell interesse for et fagområde, beskrives som *en indre verdi*. Hvis en oppgave har høy verdi for individet så vil motivasjonen være høy for oppgaven samt den vil gi en positiv påvirkning med en positiv konsekvens (Wigfield & Eccles, 1992, s. 16). En person som opplever stor glede over å hjelpe andre i sin jobb, eksempelvis en sykepleier, vil kunne oppleve en høy motivasjon for sin jobb. En som mangler den indre gløden og gleden, vil kunne oppleve dårlig motivasjon for jobben og oppleve negative psykologisk konsekvenser på bakgrunn av dette.

*En nytteverdi* er knyttet opp mot fremtidig mål, mot å oppnå noe. Oppgavene kan gjennomføres fordi det er en del av et større mål, ikke fordi selve oppgaven er interessant i seg selv (Wigfield & Eccles, 1992, s. 16). Det er i større grad ytre faktorer som gjør at vi engasjerer oss i oppgavene enn indre faktorer (Wigfield & Eccles, 2002, s. 120). Det kan være offiseren som tar ulike stillinger i en bataljonsstab for å kvalifisere seg til en stilling som bataljonssjef etterpå. Stillingen i bataljonsstaben er da en stilling på veien for å oppnå sitt fremtidige karrieremål, bataljonssjefsstillingen.

Det vil også være *kostnader* i forhold til å engasjere seg i oppgaver. Det kan være negative sider som emosjonelle tilstander til anstrengelser for å lykkes med oppgaven (Wigfield & Eccles, 1992, s. 16). Eccles og Wigfield (2002, s. 120) beskriver også at denne formen for kostnad kan gi prestasjonsangst, redsel for både suksess og det å feile, anstrengelser som må til for å lykkes med oppgaven og manglende muligheter fordi en må velge en løsning foran en annen. En person som er redd for å feile i forbindelse med en oppgave, vil kunne oppleve å bruke mye mer energi for å lykkes med oppgaven, enn en som trives med oppgaven og ikke er redd for å feile. Dermed blir oppgaven en stor belastning og har en stor negativ innvirkning på livet til vedkommende.

### **2.2.3 Verdidissonans.**

For å se på hvordan introverte ledere leder igjennom sine verdier, så kan Rosenberg (1977) sin teori om verdidissonans være interessant å ta med. Teorien omhandler opplevelsen av å være i et konsonant eller et dissonant miljø og hvordan dette kan påvirke individet.

Rosenberg (1977, s. 205) beskriver at opplevelsen av likhet eller ulikhet i en situasjon går ut på om man samsvarer med eller opplever forskjell mellom individets egen sosiale beskrivelse av seg selv sett opp mot omgivelsene. Denne sammenhengen påvirkes gjennom meldinger som kommuniseres direkte, uformelt og ubevisst i miljøet. I et konsonant miljø opplever

individet kjente omgivelser i forhold til hvordan de prater, hva de tror på, hva de ønsker og individet føler en tilhørighet til omgivelsene. I et dissonant miljø opplever individet ukjente omgivelser i forhold til hvordan de prater, hva de tror på, hva de ønsker og individet føler en manglende tilhørighet til omgivelsene i form av å være fremmed, isolert, være en feilvare eller å være annerledes (Rosenberg, 1977, s. 216).

### **3. Metode.**

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for hvordan jeg har jobbet under arbeidet med masteroppgaven min. Jeg vil beskrive hvilke metoder jeg har valgt, gjennomføringen av datainnsamlingen, analysearbeidet og de etiske vurderingene som er gjort underveis. Jeg vil også reflektere og begrunne de valgene jeg har tatt underveis i prosessen, for å vise en bevisst holdning til selve forskningsprosessen.

#### ***3.1 Studiens problemstilling og forskningsspørsmål.***

Målet med denne oppgaven var å belyse følgende problemstilling: *Hvordan erfarer tre introverte ledere i Heimevernet å lede i takt med egne verdier?* For å kunne besvare dette spørsmålet har jeg valgt en kvalitativ tilnærming i denne forskningsstudien.

#### ***3.2 Valg av metode.***

Når en ønsker å studere mennesker og menneskelige fenomener, kan man bruke en kvalitativ tilnærming. Hensikten med en slik metode er å få frem innholdsrike og gode beskrivelser av det som forskes på. Dette fungerer spesielt godt i settinger hvor man skal undersøke et tema som ikke er så kjent eller er forsket mye på (Johannesen, Tufte & Kristoffersen, 2008, s. 36). Ut ifra dette så valgte jeg å bruke kvalitativ metode i min oppgave for å få frem nyansene av verdier mine informanter har/har hatt i sin lederrolle. I min søken etter annen forskning på temaet for min oppgave, så det ut til at det ikke fantes mye forskning på dette feltet som gjelder introverte ledere og verdier. Målet med denne tilnærmingen ble da som teorien beskriver å få en grundig og detaljert beskrivelse, spesielt på et område det ikke er forsket så mye på (Johannesen et al., 2008, s. 36) for å bringe innsikt og forståelse for temaet (Tjora, 2012, s. 22).

For å finne ut av hvordan introverte ledere erfarer å lede i takt med egne verdier, så var jeg interessert i de erfaringene, meningene og oppfatningene mine informanter har om temaet. Jeg



var altså interessert i å gå i dybden i deres erfaringer for å bringe innsikt til temaet. Jeg valgte å bruke intervju av mine informanter basert på lydopptak og skriftlige notater, for å få frem beskrivelsen av mine informanters hverdag opp mot temaet, i tråd med en kvalitativ tilnærming (Johannesen et al., 2008, s. 102, 135). Selv om denne måten å samle inn data på, ville kreve at jeg som intervjuer var selvkritisk til informasjonen som ble samlet inn, anså jeg denne måten å samle inn data på som en best mulig måte for å gi gode svar på mine forskningsspørsmål.

### ***3.3 Litteratursøk.***

I forbindelse med litteratursøkene har jeg brukt både en systematisk metode samt en kjedesøking, slik Rienecker og Jørgensen beskriver teorien (2013, s. 124). Jeg startet søkeperioden etter å ha bearbeidet oppstartsseminaret for masteroppgaven. Deretter har jeg søkt kontinuerlig underveis i arbeidet med oppgaven, og slik kommet inn på relevant eller interessant litteratur jeg ønsker å undersøke.

Jeg startet først et kjedesøk med søkeordene «introvert, autentisk ledelse og verdier» på google scholar. Med søkeordet «introvert ledelse» fant jeg en bacheloroppgave fra Krigsskolen på Linderud som omhandlet trivsel for introverte på KS. Ut i fra den oppgaven fant jeg også frem til annen relevant litteratur etter å ha lest igjennom referanselisten til denne oppgaven. Deretter søkte jeg på Oria med samme søkeord og fant relevante bøker som jeg ønsket å bruke opp mot emnet introverte ledere. Gjennom fortsatte kjedesøk på ordet «introvert», både engelsk og norsk, fant jeg etter hvert frem til forfatteren John Zelenski som har forsket og skrevet flere artikler opp mot introverthet. I tillegg så søkte jeg på Adam Grant. Hans forskning er referert til i boken av Susan Caine «Stille! Introvert styrke i en verden som ikke slutter å snakke» (2014). Her fant jeg flere artikler som gikk på introverte sine styrker opp mot ledelse. Alt dette gikk på emnet introverthet og lederskap som jeg ville se på i min masteroppgave. Et av de andre nøkkelordene mine er «verdier». Siden jeg skrev om autentisk ledelse i en av spesialiseringsmodulene mine ved NTNU, så hadde jeg noen artikler fra dette emnet som «Can you see the real me? (2005)» og «The Development and Achievement of Task-Values: A Theoretical Analysis (1992)» fra tidligere. Deretter tok jeg et søk på google scholar på autentisk ledelse og fant noen artikler der om emnet. Til slutt søkte jeg på Oria og søkeordet «task-value». Her fant jeg flere andre artikler om verdier. Jeg fant også flere artikler av Eccles og Wigfield som omhandlet verdier.

På alle interessante artikler jeg har vært inne på har jeg også gått igjennom litteraturlisten, for å se om noen av referansene kunne være relevante for meg også. Slik har jeg også funnet frem til flere artikler/bøker/forfattere jeg må søke på. Jeg har også fått innspill fra min veileder på relevant litteratur, som Rosenberg og verdidissonans. Dette temaet hadde jeg nok ikke kommet inn på uten veiledning fra henne.

### ***3.4 Forholdet mellom teori og data.***

Data er en registrering eller representasjon av virkeligheten (Johannesen et al., 2008, s. 42). Samtidig er det viktig å være klar over at det ikke er den ultimate sannhet, heller en nyanse av sannheten. Observasjoner som gjøres i et intervju vil være påvirket av tidligere kunnskap, erfaring, temaet og fokus for oppgaven, samt hva man ønsker å vite mer om (Johannesen et al., 2008, s. 43-44). Som forsker visste jeg at jeg ville være opptatt av temaet mitt for oppgaven. Dette kunne påvirke og flytte fokuset i forhold til hva jeg lyttet etter under intervjuene. Jeg så også muligheten for å kunne filtrere og styre spørsmålene i intervjuguiden i forhold til verdier de introverte lederne hadde i lederrollen. Når dataene var samlet inn ville jeg fortsette å filtrere informasjonen som hadde kommet inn. Jeg ville bli presset til å være selektiv i hele prosessen. Dermed var det meget viktig for meg å være bevisst dette, siden det kunne påvirke min datainnsamling, analysen av innsamlet data og resultatet av forskningsstudien. Samtidig så visste jeg at jeg måtte være selektiv og plukke ut det mest relevante, da jeg ikke kunne ta inn alle nyanser inn i min oppgave, slik Johansen et al. (2008, s. 45) beskriver det. Omfanget på oppgaven hadde da blitt altfor stort. Siden jeg brenner for de introverte lederne og vet at det finnes mange dyktige ledere der ute, måtte jeg dermed være nøye med å unngå en forutinntatt holdning som jeg overførte på mine data og analyse av data. Samtidig så hadde jeg ikke funnet mye lik forskning på mitt tema innenfor introvert ledelse og verdier, så annen forskning ville ikke kunne påvirke min oppgave sin reliabilitet i forhold til resultatet, slik teorien beskriver (Johannesen et al., 2008, s. 46). Jeg fant en del forskning innenfor temaet introvert og ekstrovert, så delbegrepene kunne bidra til at jeg fikk mer gyldighet i resultatet av oppgaven. På den andre siden så kunne jeg til slutt ende opp med et forskningsprodukt som jeg hverken kunne få bekreftet eller avkreftet gjennom annen forskning, avhengig av hovedfunnene og sluttresultatet av oppgaven min.

Teori beskrives som en generalisering eller forenkling av virkeligheten og at konkrete fenomener gjøres allmenne for oss og har regelmessige mønstre (Johannesen et al., 2008, s. 47-49). Jeg ville bruke teori om autentisk ledelse og verdier samt teori om

personlighetstypene introvert og ekstrovert. Sett i lys av teorien (Johannesen et al., 2008, s. 52), ble dette en base for mitt utgangspunkt hvor jeg ønsket å gå fra det generelle til det mer konkrete. Kanskje kunne jeg finne noen fellesnevnerne av verdier hos de introverte lederne? Samtidig så hadde jeg ikke noe forskning eller teorier som sa noe om hvilke verdier de introverte ledere ofte hadde, men de generelle teoriene jeg trakk inn i oppgaven min, ville bli testet ved empirisk data og kanskje kunne gi mer innspill til de teoriene jeg hadde brukt. Dette var helt i tråd med forskningens ånd, hvor man ønsker å integrere teorien og empirien i studien, for å øke gyldigheten i oppgaven (Johannesen et al., 2008, s. 52).

### ***3.5 Forskningsdeltakere og utvalgsriterier.***

Siden jeg jobbet i Heimevernet med så mange ledere, så var det naturlig for meg å velge personell som enten var eller har vært ledere i organisasjonen. Når temaet introverte ledere og deres verdigrunnlag ble fastlagt, så kom teorier om Carl Jung og deretter Jungiansk Type Index (JTI) opp naturlig i form av at deler av Forsvarets personell har vært innom JTI enten på Krigsskolen<sup>1</sup> eller i forbindelse med andre kurs/utdanninger. Den skiller på om du er introvert eller ekstrovert person, selv om det er et øyeblikks studie av en person og dette kan variere i ulike settinger. Jeg ønsket også at personellet skulle ha en del ledererfaring i ryggsekken, slik at de hadde fått høstet erfaring fra lederrollen opp mot egne verdier. Dermed var det naturlig å velge personell i gradssjiktet kaptein til oberst med grunnleggende offisersutdanning og ikke nyutdannede troppssjefer fra Krigsskolen eller lagførere. Sett i lys av Johannesen et al. (2008, s. 109) sin beskrivelse av utvelgelse av informanter, ble det naturlig med en kriteriebasert utvelging, hvor spesifiserte kriterier skulle gjelde for informantene. Jeg ser i ettertid at det å velge for strenge kriterier, kunne gjøre at jeg ville stå uten mange nok informanter. Dette ville i verste fall gjøre at jeg måtte endre på store deler av oppgaven.

Jeg valgte å ta med tre informanter i oppgaven. En kvalitativ metode viser til at vi prøver å få utfyllende kunnskap om temaet ut av et begrenset antall personer (Johannesen et al., 2008, s. 106-107). Jeg ønsket å gå i dybden på dette med introverte ledere og deres verdier. Å rekruttere introverte personer så jeg på som en utfordring, når denne gruppen kunne ha egenskaper som tilsa at de ikke liker/ønsker oppmerksomhet rundt sin person. Det å skulle

---

<sup>1</sup> På Krigsskolen på Linderud gjennomfører kadettene Jungs Type Index i forbindelse med veilederkurset de får. Dette har de fått siden 2002 (Toril Holt, høgskolelektor/lederutvikling og ledelse (KS), personlig kommunikasjon, 4.desember 2016)

svare på personlige spørsmål og gi av seg selv kunne være en utfordring for introverte, hvis de ikke så meningen med det. Å stå i fare for å blottlegge seg slik og at det skal kunne brukes i en oppgave som skulle være tilgjengelig for alle i etterkant, var jeg ikke sikker på om folk ønsket seg. Dermed så vurderte jeg også hva slags tilgang jeg hadde på informanter og om de ville la seg rekruttere til studien min, slik også teorien belyser (Tjora, 2012, s. 30). Samtidig så oppfattet jeg målgruppen som rimelig trygg på seg selv da de har hatt eller er i en lederrolle. Dermed kunne de også være trygge nok til at de ikke opplevde det å være introvert som en hemsko og valgte å delta på forskningsprosjektet mitt.

Først søkte jeg HVST om tillatelse til å gjennomføre en forskningsstudie blant HV sitt personell (vedlegg 1). Når tillatelsen kom så konfererte jeg med HVST om fremgangsmåten for å få tak i informanter. Resultatet ble at Forsvarets internmail system skulle brukes for å nå folk. I dialog med HVST ble vi enige om at jeg kunne sende ut en felles mail til de ulike avdelingene og underseksjoner med informasjon om forskningsprosjektet, utvalgte kriterier og dokumentet «Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Introverte verdier»» (vedlegg 2). Ikke alle som responderte tilfredsstilte kriteriene som var satt, men tre personer ble valgt ut til å være informanter i forbindelse med min oppgave. Deltakerne tilhørte HV, var fra ulike distrikter og med ulik bakgrunn, men tilfredsstilte alle kriterier og sa seg villig til å delta.

Første informant var Roy. Han var mellom 40 og 50 år, ugift og barnløs. Han hadde en sivil utdanning i tillegg til sin grunnleggende offisersutdanning. Han hadde jobbet som leder i 22 år innenfor sin fagutdanning i Forsvaret. De siste par årene hadde han jobbet i et av distriktene i HV innenfor samme fagområde, men da ikke som leder. I tillegg hadde han flere typer lederverv i det sivile.

Andre informant var Petter. Han var mellom 30 og 40 år, gift og hadde barn. Han var dagpendler. Petter hadde jobbet i Forsvaret siden han startet på befalsskolen. Han hadde Krigsskole-bakgrunn og derigjennom sin grunnleggende offisersutdanning. I tillegg til vanlig jobb i Forsvaret, hadde han også startet med sivil utdanning.

Tredje informant var Hans. Han var mellom 40 og 50 år, var skilt og hadde barn. Hans hadde i tillegg ny samboer. Han startet sin militære karriere i førstegangstjenesten før han gikk

befalsskolen. Hans hadde krigsskolebakgrunn og derigjennom sin grunnleggende offisersutdanning. Han hadde hatt mange lederstillinger opp igjennom sin militære karriere.

### ***3.6 Intervjuguide.***

Innledningen til intervjuguiden startet med å informere intervjuobjektet om oppgaven og temaet på masteroppgaven, for å gi informantene et innblikk i hva de kunne forvente av spørsmål og tema i samtalen samt skape en relasjon mellom oss. Jeg vektla deretter at jeg hadde taushetsplikt og at jeg hadde et mål om at informantene skulle være anonyme under hele prosessen. De fikk i tillegg melding om at de kunne trekke seg når som helst og at de kunne si stopp hvis de følte at vi kom inn på tema eller spørsmål som de ikke ønsket å svare på. Dette ble gjort for at de skulle føle seg ivaretatt og slappe av under intervjuet. Til slutt skulle jeg forklare bakgrunnen for oppgaven og hvorfor det var viktig for meg å skrive denne oppgaven, slik at vi fortsatte med å bygge en relasjon før selve intervjuet startet. Dette var helt i tråd med teoriens beskrivelse av utformingen av en god innledning av intervjuguiden (Johannesen et al., 2008, s. 141).

Intervjuet ble lagt opp som en dialog mellom intervjuobjekt og intervjuer, med både beskrivende, fortolkende og teoretiske spørsmål, som er gjengivende for kvalitative intervjuer (Johannesen et al., 2008, s. 135). Sett i lys av teorien (Johannesen et al., 2008, s. 137), ble det videre utformet en semi-strukturert intervjuguide hvor vi hadde noen fastlagte spørsmål/temaer vi skulle innom, men at rekkefølgen på dette kunne variere i forhold til intervjuets gang. Dette skulle gi meg som intervjuer en beskrivelse av intervjuobjektet sin hverdag. Deretter ville jeg fortolke elementene som ble beskrevet i intervjuet opp mot teorien. Intervjuguiden startet med enkle spørsmål om bakgrunnen til informanten for å skape et tillitsforhold og fortsette å bygge en relasjon med vedkommende, som er i tråd med det Johannesen et al. (2008, s. 141) mener er viktig for en god innledning på intervjuet. Guiden fortsatte med noen enkle spørsmål for å fortsette relasjonsbyggingen som eventuelt samtidig kunne gi oss konturene av noen verdier hos informanten. Deretter ble spørsmålene satt opp slik at vi bevegde oss inn mot materien og problemstillingen og tilslutt ble veldig konkrete opp mot temaet. Intervjuguiden ble bygd opp i forhold til at vi mennesker er både sårbare og sterke, og ledende spørsmål ble unngått. Underveis i en intervjusituasjon kan man komme innom kompliserte og sensitive spørsmål og da bør man opptre forsiktig i forhold til den situasjonen. Hvis det er mulig skal dette unngås, ifølge Johannesen et al. (2008, s. 141). Dette ble løst ved at der spørsmålene var positivt rettet (eksempelvis spørsmål 3, vedlegg 3) kunne

vi være litt mer personlige. Der spørsmålene kunne oppfattes som mer negative (eksempelvis spørsmål 15, vedlegg 3) ble spørsmålet gjort mer nøytralt og upersonlig, slik at det ikke kunne oppfattes som et angrep på personen. På slutten la jeg til noen tilleggsspørsmål, for å se om det dukket opp noen svar som kunne bekrefte/mot-bekrefte det informanten hadde sagt tidligere under intervjuet. De siste spørsmålene i intervjuguiden var nøytrale spørsmål for å unngå at intervjuet ble avsluttet på en spent eller negativ måte. Det ble også gjennomført en avslutning hvor intervjuobjektene kunne stille spørsmål og komme med innspill før intervjuet var over, hvis det var noe de lurte på, følte de ikke hadde fått sagt eller ønsket å presisere. Her var det ønskelig å kunne avrunde intervjuet på en ryddig måte, slik teorien beskriver det (Johannesen et al., 2008, s. 141).

### ***3.7 Pilotintervju.***

For å være sikker på at intervjuguiden var god nok, så ble det gjennomført et prøveintervju i god tid før intervjuet av de tre informantene mine. Her brukte vi omtrent 1 time og 15 min. Dette ble et godt intervju, hvor samtalen fløt og mange gode momenter dukket opp. Samtidig så kjente jeg godt til vedkommende fra før så kjemien var på plass på forhånd. Dermed ble det enkelt for meg å gjennomføre intervjuet siden relasjonen allerede var på plass. Underveis fungerte spørsmålene godt og det var lite misforståelser. Etter pilotintervjuet så ble det justert endringer på noen spørsmål og intervjuguiden var klar for gjennomføring.

### ***3.8 Gjennomføringen av intervjuene.***

Ved oppstarten av intervjuene så måtte alle informantene skrive under på dokumentet «Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Introverte verdier»» (vedlegg 2). Slik fikk jeg forsikret meg om at de hadde fått nok informasjon om forskningsprosjektet og at jeg formelt fikk deres samtykke til at de var villige til å delta i studien. Dette ble avglemt hos en av informantene og måtte gjøres i etterkant.

Siden intervjuer kontrollerer situasjonen gjennom intervjuguiden vil ikke intervjuobjekt og intervjuer være likestilte (Johannesen et al., 2008, s. 135). Det kan ifølge teorien oppfattes som om at intervjuer er i en maktposisjon (Langdridge, 2006, s. 58). Dermed var det viktig for meg som intervjuer å skape en relasjon til den andre parten i starten av intervjuet, for å unngå at det ble for stor avstand. Før selve intervjuet startet, gikk vi igjennom temaet for oppgaven og hvorfor det var viktig for meg å skrive denne oppgaven. Dette håpte jeg ville bygge en relasjon mellom oss. For å bygge tillit og få de til å slappe av, la jeg også til at jeg har

taushetsplikt og presiserte at de kan si stopp hvis det er tema eller spørsmål de ikke ønsket å besvare.

I tråd med teori om coaching (Kvalsund, 2014), så la jeg opp intervjuet slik at jeg prøvde å få en god dynamikk i samtalen gjennom coaching prinsipper. Jeg brukte aktiv lytting, parafrasering, stillhet for å være til stede i samtalen og ikke minst vise interesse for intervjuobjektet. Som intervjuer ønsket jeg ikke å dominere samtalen, men å la intervjuobjektet snakke og oppleve en følelse av at de dominerte samtalen. Samtidig styrte jeg samtalen i den retningen jeg ønsket i forhold til intervjukjemaet og temaet så naturlig jeg kunne. Langdridge (2006, s. 60) bekrefter at dette er nødvendige egenskaper for å få et godt intervju. Dette håpte jeg ville gjøre at intervjuobjektet ville føle seg sett og hørt, slappe mer av og dermed torde å åpne seg enda mer. Det var også viktig for meg å være bevisst behovet for sosial ønskelighet som kunne oppstå hos informantene, når jeg skulle gjennomføre intervjuene. Dette kan beskrives som et behov for å fremstå som best mulig ovenfor en person i maktposisjon, som eksempelvis forskeren, istedenfor å svare ærlig på de spørsmålene som kommer (Langdridge, 2006, s. 58). Dermed var det viktig for meg som forsker at informantene var komfortable nok til at de svarte ærlig på spørsmålene og ikke det de trodde jeg var ute etter eller det de følte de måtte for å fremstå som suksessfulle personer.

Intervjuene ble gjennomført på et nøytralt sted eller et sted informantene hadde tilknytning til, slik det anbefales av Johannesen et al. (2008, s. 142). Jeg reiste til dem, slik at de skulle slippe å bruke tid på det. Mobiltelefonen min ble skrudd av, men ikke alle informantene gjorde det samme. Jeg brukte diktafon under intervjuet, noe intervjuobjektene aksepterte. Vi satt på skjermmede kontor, som i utgangspunktet ikke skulle gi forstyrrelser. To av intervjuene ble avbrutt midt underveis, hvor det ble en pause på 2-10 minutter, før vi fikk fortsatt av ulike årsaker. Dette var ikke gunstig, men jeg følte det gikk bra å komme inn i riktig modus igjen for både informant og intervjuer når vi fortsatte intervjuet. Jeg opplevde at samtalene fløt underveis og spesielt to av informantene var flinke til å gi mye av seg selv. Dette gjorde det enkelt for meg som intervjuer, hvor jeg kunne lytte, observere og notere underveis. Der det stoppet litt opp, brukte jeg intervjuguiden til å styre intervjuet, slik at intervjuobjektet kom i gang igjen. Det var givende for meg å lytte og lære informantene å kjenne, uten å trekke noen konklusjoner.

Jeg har alltid likt en-til-en samtaler og har utdanning innenfor coaching både på bachelor og masternivå. I studiesammenheng har jeg gjennomført flere coaching samtaler som en del av utdanningen ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). I jobbsammenheng har jeg vært deltaker eller gjennomført ulike jobbintervju. Dette gjorde at jeg følte meg trygg på at jeg skulle klare å gjennomføre intervjuene med informantene mine på en god måte. Informantene var fra første stund åpne og inkluderende og jeg opplevde at jeg selv var avslappet og lyttende til de under hele prosessen. Dermed opplevde jeg intervjusettingen som positiv og fikk mye igjen for de samtalene, sett i lys av teorien om intervju (Johannesen et al., 2008, s. 142).

Intervjuene ble lange. De var estimert til 1 time, men tok opp til 1,5 time. Dette gjorde det utfordrende å være konsentrert over tid, for å stille de riktige spørsmålene. Spesielt to av intervjuene, som ble gjennomført samme dag, ser jeg ble veldig slitsomt for meg. Samtidig ble det også de mest innholdsrike intervjuene. I etterkant ser jeg og at jeg burde ha stilt noen flere oppfølgingsspørsmål under alle intervjuene, for å få enda mer ut av informantene mine. Det var flere ganger hvor jeg burde ha oppdaget nøkkelord og setninger som jeg kunne ha stilt oppfølgingsspørsmål på. Samtidig så hadde oppgaven blitt enorm om jeg skulle ha gått enda mer i dybden av temaene og utsagnene som dukket opp. Etter intervjuene var gjennomført så var jeg utladet, så det var en utfordring for meg å være skjerpet så lenge om gangen under intervjuene. Allikevel følte jeg vi kom i mål med gjennomføringene.

### ***3.9 Forskerrollen.***

Temaet introverte ledere og verdier var noe som var veldig interessant for meg. Siden jeg som forsker er introvert selv, så følte jeg et visst kjennskap til temaet. Jeg hadde jobbet i Forsvaret i mange år, hatt flere lederroller og samtidig vært introvert. Kriteriene jeg hadde satt for å delta på forskningsstudien, var kriterier som passet meg selv. Dermed hadde jeg et grunnlag for felles forståelse for temaet, slik Langdridge beskriver at forskeren må klargjøre sin egen rolle opp mot resultatet av studien (2006, s. 368). Gjennom hele forskningsprosessen vil det hele tiden foregå en seleksjon av data som brukes og presenteres (Johannesen et al., 2008, s. 44). Dermed var jeg bevisst på at jeg måtte være selektiv i forskningsprosjektet og at data som jeg fikk samlet sjelden ville være nøytrale. Dette kunne dermed representere en svakhet hos meg, fordi jeg kunne vektlegge deltemaer som jeg hadde en personlig relasjon til og kanskje også opptre forutinntatt. Dette diskuterte jeg mye med veilederen min i oppstarten av



masteroppgaven min, som jeg tok med meg og har prøvd å unngå å gjøre under hele prosessen.

Siden jeg var på reise i forbindelse med intervjuene, så kjørte jeg intervjuene i sivilt antrekk, mens to av informantene var i militært antrekk og en i sivilt. Jeg opplevde ikke det som noen hemske siden de kjente til min bakgrunn, selv om teorien nevner at man bør kle seg likt i en slik situasjon (Johannesen et al., 2008, s. 142).

### ***3.10 Bearbeiding av data.***

Intervjuene ble transkribert påfølgende dag av intervjuet, altså fra muntlig tale til skriftlig tekst. Dette var fordi jeg fortsatt hadde intervjuet friskt i minne og kunne legge inn mine observasjoner i tillegg. Deretter ble den transkriberte teksten lagt bort en periode, før jeg startet analyseprosessen.

Før jeg startet bearbeidingen av dataene, hadde jeg en veiledningssamtale med veileder. Vi ble enige om at jeg måtte forsøke å legge bort egne erfaringer og prøve å unngå å være forutinntatt når jeg begynte analysearbeidet. Dette fordi jeg ønsket å ha en induktiv tilnærming, hvor jeg skulle gå fra empiri til teori, slik Johannesen et al. beskriver det (2008, s. 52). Jeg synes det var veldig vanskelig å prøve å nullstille seg, når jeg begynte å gå igjennom teksten. Spesielt der sitater fra informantene virkelig traff teori jeg allerede hadde lest. Samtidig så gikk jeg igjennom teksten gjentatte ganger og klarte etter hvert å legge vekk både teori og problemstilling, for deretter å trekke ut generelle mønstre, som deretter skulle bli et kodesett eller temasortert empiri. Når dette var gjennomført satt jeg igjen med et stort datamateriale og en omfangsrik analysetabell (vedlegg 5).

Det neste steget var å begynne å fokusere på analysetabellen opp mot problemstillingen min. Å gå fra å være nullstilt til å fokusere på problemstillingen min igjen, opplevde jeg som kaotisk. Dette viser vel bare at jeg faktisk virkelig jobbet med å legge vekk både egen forhåndskunnskap og teori i første del av arbeidet med analysetabellen. Jeg brukte flere dager på å fordøye den nye settingen, hvor jeg skulle bygge opp strukturen på analysedelen i oppgaven og trekke ut relevante sitater. Dette opplevde jeg som meget krevende. Det nye fokuset gjorde at jeg tok tak i problemstillingen min samtidig som jeg gjennomgikk sitatene i analysetabellen, del 1B) (vedlegg 5). Der så jeg etter likheter, forskjeller og sammenhenger opp mot problemstillingen. Dette var både den verste og beste perioden i arbeidet med

masteroppgaven. Den verste i form av å sile ut de sitatene jeg mente var relevant for oppgaven i en relativt stor datamengde, der jeg i starten opplevde alt som viktig og relevant. Den beste i form av at jeg opplevde at oppgaven begynte å ta form og jeg kunne begynne å se resultater av forskningen min. Det var utrolig givende.

Jeg ser også det at ved å velge informanter som enten er ledere i dag eller har vært ledere, kunne gi ulike svar fra informantene mine, da fokuset deres og ståstedet deres kunne være noe ulikt. De som ikke var ledere i dag, hadde ikke skoen på og dermed måtte de av og til tygge litt mer på spørsmålene knyttet opp mot lederrollen enn de som var ledere i dag. Dette kunne ha noe å si for datamaterialet mitt og muligens utgjøre en svakhet i oppgaven min. På den andre siden så kunne jeg allikevel fått ulike svar, om jeg hadde justert kriteriet til bare å gjelde ledere i dag, da alle mennesker er ulike og innehar ulike erfaringer, meninger og oppfatninger om temaet.

### ***3.11 Reliabilitet og validitet.***

For å oppnå reliabilitet i forskningen så kan man teste dataen man har gjennom en «test-retest-reliabilitet». Da gjennomfører man samme undersøkelse med samme personell med noen ukers mellomrom, for å se om resultatet blir det samme. Får man tilnærmet likt resultat, kan man vise til høy reliabilitet. En annen måte å gjøre det på er å få en annen forsker til å kjøre samme undersøkelse. Får man likt resultat, viser dette også høy reliabilitet (Johannesen et al., 2008, s. 46). I kvalitativ forskning så sies det at nevnte krav kan være utfordrende å få til med bakgrunn i at samtalen med intervjuobjektet styrer datainnsamlingen, observasjonene er situasjonsbestemt og det vil være vanskelig for en annen forsker å gjennomføre samme forskningsprosjekt helt likt. I tillegg bruker forskeren seg selv som instrument og ulike erfaringsbakgrunn vil kunne gi ulike svar. Dermed er det beste i den kvalitative forskningen å vise til en god metodebeskrivelse, slik at kontekst og fremgangsmåter er dokumentert samt at man dokumenterer data, metoder og avgjørelser underveis i forskningsprosessen for å styrke påliteligheten i forskningsprosjektet (Johannesen et al., 2008, s. 199). Det håper jeg at jeg har klart i dette forskningsprosjektet.

Når det gjelder studiens reliabilitet eller pålitelighet så kan den påvirkes av forskerens engasjement til temaet enten som støy som påvirker resultatet eller som en ressurs (Tjora, 2012, s. 203). Jeg har nevnt tidligere i innledningen at jeg er introvert selv og har interesse for temaet. Dermed har jeg aldri vært en helt nøytral forsker, slik Tjora beskriver (2012, s. 203).

Samtidig så har jeg hele veien prøvd å være bevisst at jeg ikke skulle påvirke resultatet, uansett om det har vært i intervjusituasjonen med informantene, under analysedelen eller i drøftingen. Dette har også min veileder vært flink til å minne meg på i våre veiledningssamtaler. I intervjusettingen så var jeg bevisst på å holde meg til de åpne spørsmålene i intervjukjemaet og la informantene være de som pratet mest. Dette kunne bidra til at jeg ikke påvirket informantene i stor grad og at jeg ikke påvirket resultatet med mine erfaringer, forventinger og antagelser. Samtidig så ser jeg at der jeg så en mulighet for et oppfølgingsspørsmål, så kunne dette være en mulighet for meg til å påvirke resultatet med mine forutinntatte antagelser. Under analysedelen så var jeg veldig bevisst på at jeg måtte nullstille meg i forbindelse med arbeidet med den transkriberte teksten som skulle bli til analysetabell 1A) (vedlegg 5). Deretter kunne jeg tillate meg å ha mer fokus på problemstillingen, samt studiens teorigrunnlag, når jeg valgte ut relevante sitater fra intervjuene under utformingen av analysetabell 1B) (vedlegg 5). Det samme gjorde jeg i forbindelse med drøftingen. Der prøvde jeg å se etter sammenhenger og brukte analysetabell 1B), teorien og min problemstilling som bakgrunn for drøftingen min. Dermed så håper jeg at jeg har fremstått som en ressurs og en forsker med engasjement, men samtidig så nøytral som overhode mulig, slik Tjora også beskriver forskerrollen (2012, s. 203).

Validitet eller gyldighet sier noe om forskningen gir svar på problemstilling og de spørsmålene som stilles (Tjora, 2012, s. 206). Samtidig så sammenlikner vi funn i egen forskning med andres forskning, for å se paralleller og få en bekreftelse på egen gyldighet. For min forskningsstudie så var det ikke mange som hadde gjennomført en liknende studie på bakgrunn av samme utvalgte teori som Carl Jungs Psykologiske typer eller om introverte ledere og verdier. Samtidig så finnes det mye forskning på det som går spesielt på ekstroverte personlighetstyper, noe mindre på introverte personlighetstyper. Dette gjorde det mer utfordrende for oppgaven å sammenlikne min forskning med andres, da jeg ikke har så mange slike studier å vise til. Dette kan være en utfordring for gyldigheten i oppgaven min. Samtidig så opplever jeg at min forskningsstudie gir svar på min problemstilling og de spørsmålene jeg stiller. Dermed kan muligens denne oppgaven brukes til å konstatere et resultat, som senere kan testes i dialog med forskersamfunnet og dermed bidra til at vi får økt kunnskap om introverte ledes verdier i lederrollen på sikt, slik Tjora (2012, s. 206-207) viser til at teorien beskriver dette. Jeg kunne i tillegg ha utvidet oppgaven med å intervju tre ekstroverte for å se om det var noe sammenheng i verdiene de hadde opp mot de introverte og bruke disse som en kontrollgruppe opp mot hverandre. For resultatet sin del kunne jeg dermed ha luket ut

allmenngyldige data som gjelder for begge de to personlighetstypene, og fått et enda mer konsentrert resultat og en mer pålitelig og gyldig oppgave. Samtidig så hadde oppgaven blitt alt for omfattende for denne type forskningsprosjekt, derfor ble det utelatt.

Et annet forhold vi må ta i betraktning i forhold til pålitelighet i oppgaven er at beskrivelsen av en introvert personlighet ikke trenger å gjelde for alle som regner seg som introverte. Den introverte personlighetstypen har fellestrekk som viser seg å gå igjen hos mange. På samme tid så kan man være veldig ulik andre introverte personlighetstyper, slik at det vil være både likheter og ulikheter også hos mine informanter. Hvordan man opptrer, hvilke egenskaper og trekk som kommer frem, kan også være situasjonsbestemt, slik Sharp beskriver å være typologisk ustabil (1992, s. 15). Mennesket er sammensatt uansett personlighetstype. Like fullt vil empiri, analyse og drøfting i denne studien delvis forholde seg til at introverte personer er en gruppe med like karakteristikk, både fordi de gjør det i teorien, og for å besvare problemstillingen på en oversiktlig og forståelig måte for leseren.

For å styrke denne oppgaven har informantene hatt tilbud om å lese igjennom oppgaven for å la de se resultatet av forskningen og kunne bekrefte resultatet for dette forskningsprosjektet. De valgte å lese igjennom empirikapittelet og hadde anledning til å gi tilbakemelding på innholdet. Dette er i tråd med det teorien anbefaler (Johannesen et al., 2008, s. 199). Dermed så opplever jeg at det er en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultat i dette forskningsprosjektet.

### ***3.12 Etikk.***

Hva kan vi og hva kan vi ikke gjøre mot hverandre, det er det etikk handler om (Johannesen et al., 2008, s. 91). I en kvalitativ intervjustudie med dybdeintervju, så kommer vi tett på mennesker og de kan oppleve påvirkning som oppfattes som uetisk (Johannesen et al., 2008, s. 92). I min oppgave så skulle jeg intervju introverte ledere. Dette kunne være et sensitivt tema for mange, da introverthet i noen tilfeller oppleves som noe negativt. Derfor var det viktig for meg at alle intervjuobjektene skulle være anonyme. Det ville kun være jeg, som gjennomførte intervjuene, som viste hvem som ble intervjuet. Dette håpte jeg ville bidra til at intervjuobjektene opplevde å bli utsatt for en positiv påvirkning og torde å være åpen og gi av seg selv under intervjuene.

Under selve intervjuet, ville det også være mulig å komme innpå tema som oppleves som for nærgående og pinlig for intervjuobjektet (Johannesen et al., 2008, s. 92). I innledningen til intervjuguiden satte jeg opp dette som en del av innledningen og relasjonsbyggingen. Hvis intervjuet ledet oss inn på temaer som informantene syntes ble for nærgående og ubehagelige, så hadde de anledning til å si: «Stopp, dette vil jeg ikke svare på». Dette måtte jeg som intervjuer både respektere og akseptere.

Informantene måtte også signere på skrevet «Forespørsel om deltakelse til forskningsprosjektet «Introverte verdier»» (vedlegg 2). Dette skrevet inneholdt bakgrunn og tema for oppgaven, hva deltakelse i studien innebar for vedkommende, hva som skulle skje med informasjonen om informantene og at deltakelsen var frivillig. De som valgte å delta som informanter, måtte underskrive på dette skjemaet at de ønsket å delta. Å kreve informert samtykke vil gi informantene selvbestemmelse i forbindelse med en slik oppgave (Johannesen et al., 2008, s. 93-94). I skrevet til informantene, så ble det også lagt inn en mulighet til å lese igjennom oppgaven, før den skulle leveres inn til sensur. Dette betyr at de, sett i lys av teorien, hadde en mulighet til å påpeke informasjon som kunne virke utleverende, ikke anonymiserende, feil eller respektløs (Johannesen et al., 2008, s. 92).

Studien ble i tillegg meldt til Personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD), som kreves for alle forskningsprosjekt ved universitet/høgskoler/helseforetak og andre forskningsinstitusjoner (Johannesen et al., 2008, s. 97) og ble godkjent (vedlegg 4). Opplysninger som framkom under intervjuet ville forvaltes i tråd med personopplysningsloven.

For å kunne få tak i informanter i Heimevernet sin organisasjon, søkte jeg om tillatelse til å gjennomføre mitt forskningsprosjekt hos HVST (vedlegg 1). De godkjente både forskningsprosjektet og hvordan jeg skulle adressere dette til de ulike avdelingene. Dette dokumentet ble gradert fortrolig. Dermed så har jeg ikke lagt det inn som et vedlegg, for å unngå at oppgaven skulle bli gradert fortrolig og oppgaven ikke skulle bli tilgjengelig for alle. Informasjonen om forskningsprosjektet ble i tillegg sendt ut til stabssjefene i de ulike avdelingene, for å informere ledelsen om at jeg kom til å sende ut en mail til alle underseksjoner, for å prøve å få tak i informanter. Mailen til informantene ble sendt ut til alle seksjoner, da jeg anså det som vanskelig å finne relevant personell per «folkemunne». Her la jeg også ved «Forespørsel om deltakelse til forskningsprosjektet «Introverte verdier»», slik at

de ble kjent med innholdet i forespørselen til informantene (vedlegg 2). Dette gjorde at prosjektet ble kjent for mange og kunne få relevant personell til å unngå dette. Samtidig så presiserte jeg at det kun ville være meg som kjente til hvem som ble plukket ut til å være informant og at informantene dermed opplevde at de ble ivaretatt. Informantene meldte seg frivillig direkte til meg, slik at deres anonymitet ble bevart på den måten. Flere av informantene uttrykte at det ikke var så farlig om de forble anonyme eller ikke. Selv om det ikke var viktig for deres del, så var det viktig for meg. Dermed har jeg gjort det jeg kunne for å anonymisere de. Dette inkluderer å gi informantene pseudonymer i oppgaven. I tillegg har jeg anonymisert informasjon de har gitt om seg selv i intervjuene, som muligens kan spores tilbake til de som personer, for å unngå at anonymitetsprinsippet brytes.

Ut ifra disse elementene, så tror jeg at intervjuobjektene ville føle seg etisk ivaretatt på en god måte i forbindelse med denne forskningsstudien.

## **4. Empiri.**

Hensikten med denne oppgaven var å se på hvordan introverte ledere erfarer å lede i takt med egne verdier. I dette kapitlet ønsker jeg å fremlegge de funnene jeg har fått gjennom analysen og analysetabellen. Analysearbeidet ledet meg til slutt til elleve kategorier. De seks første omhandler forhold som informantene kommer inn på, som de er opptatt av i arbeidet sitt og som for dem gir grunnlag for trivsel og engasjement i arbeidshverdagen. Slik det går frem av teorikapitlet, kan disse forholdene gi verdifull innsikt i de tre introverte ledernes verdier og dermed deres motivasjon i arbeidet. Disse kategoriene utgjør følgende: *Å bidra til andres utvikling, ærlighet, å gjøre en forskjell, engasjement, grundighet og resultat.*

Deretter ledet analysen meg til fem andre kategorier: *Jobbe tett med mennesker, høye ambisjoner/høy arbeidsmoral, alenetid/pauser, nye sosiale settinger og introverthet i lederrollen.* Disse kategoriene omhandler utfordringer eller belastninger som de tre introverte lederne formidlet at de erfarte i arbeidet, og dermed forhold som kan vise seg å utfordre dem på deres verdier, og deretter deres motivasjon i arbeidet. De elleve kategoriene henger sammen og forklarer hverandre. Dette vil belyses og problematiseres i drøftingskapitlet. Jeg vil først presentere de seks kategoriene som angår ledernes verdier, deretter de fem kategoriene som kan belyse hvordan deres verdier utfordres.

## **4.1 Å lede i takt med egne verdier.**

Denne delen av analysen inneholder momentene som trer frem for å støtte opp om at introverte ledere erfarer å lede i takt med egne verdier. Dette oppleves altså som en positiv dimensjon som påvirker deres verdier og motivasjon i arbeidet.

### **4.1.1 Å bidra til andres utvikling.**

Denne kategorien beskriver hvilke gleder informantene har i sitt arbeid og hva som inspirerer dem. Det ser ut til at både Roy og Hans er samstemt på hva gledene i arbeidet deres er. På spørsmål hva de trives best med i arbeidet sitt, viser de til at det å kunne være med å bidra til å se at andre utvikler seg og får fremgang og at de selv er delaktige i det.

Roy: «Jeg liker veldig godt å drive med undervisning, sette meg inn i ting, lære andre faget slik at de mestrer det og får ting til å spille sammen». (...) «Jeg føler meg mest levende på jobb i undervisningssituasjon hvor jeg kan bidra og lære opp andre, fordi da ser jeg at de får fremgang, at de fungerer når vi er ferdige og har forstått det vi holder på med, det liker jeg godt».

Hans: «Det å være med å utvikle enkeltindivider for å nå større mål. Jeg føler meg mest levende når jeg er ute på aktivitet sammen med folk. Jeg kjenner på det å dele erfaringer, komme med erfaringer og bidra til ferdigheter og utvikling av yngre ledere. Oppsummert å utvikle andre» (...) «Og at man ser at folk lykkes, at gruppen lykkes i de tingene man skal gjøre. Jeg som leder bruker ekstremt mye tid på å få ting til å fungere».

I disse utsagnene trer det fram at informantene verdsetter den delen av arbeidet som omhandler undervisning, fordi det er dette som gir dem opplevelser av å bidra til utvikling og ny forståelse hos sine medarbeidere. Likeså trekker de frem gleden de opplever ved å støtte opp om at andre får mestringserfaringer og positive samspillserfaringer. I tillegg synes samspillet med medarbeiderne i seg selv verdifullt for dem, det å dele av egne erfaringer, og å ta imot medarbeiderens erfaringer. Som Hans sier, er det i disse møtene «at utviklingen skjer». Når Hans beskriver at han bruker «ekstremt mye tid på å få ting til å fungere», så understreker han hvor viktig det faktisk er for han å bidra positivt for sine medarbeidere og deres mestring.

### **4.1.2 Ærlighet.**

På direkte spørsmål om hva som er deres verdier, så beskriver Roy og Petter at ærlighet er en av deres sterkeste verdier.

Roy: «Verdier som er sterkere enn andre er ærlighet».

Petter: «Ærlighet setter jeg høyt. Tørre å være ærlig ovenfor andre også når det er ubehagelig». (...) «Ærlighet er sterkest».

Både Roy og Petter reflekterer over at samtidig som at ærlighet er en av de sterkeste verdiene deres, så er det nyanseforskjeller i forhold til dette. Det er ikke alltid de sier alt. For Petter så beskriver han at det koster å ikke være brutalt ærlig for han personlig. Dette gjelder også Hans. Han har funnet en balanse i forhold til hvor ærlig han skal være med andre, slik at de bygger opp tillit til han og stoler på han.

Roy: «Jeg bruker av og til en liten hvit løgn for å gjøre ting enklere. Det skjer kun der jeg vet det ikke har skjedd noen overtramp og ikke har noen konsekvenser. Må være litt rund i kantene også. Må skille på det som er viktig og det som er flisespikkeri. Det plager meg ikke i etterkant».

Petter: «Det har jeg helt sikkert gjort og da spesielt på ærlighet. Jeg kan prøve å ha en regel som sier at jeg skal fortelle det som er sant, men jeg trenger ikke si alt som er sant. Det kan være situasjoner hvor jeg av etiske grunner burde si ifra til et menneske, men av rasjonelle grunner ikke sier det». (...) «Kan være en som ikke gjør det han skal, som jeg vil gi en tilbakemelding på. Da må jeg avveie om jeg skal være dønn ærlig eller la være. Veldig ofte så ender jeg opp med å si akkurat det jeg mener, som ofte kan bli oppfattet som personangrep».

Gjennom disse utsagnene trer det frem at ærlighet er en meget viktig verdi for Roy og Petter. Dette gjelder uansett hvor ubehagelig det er å være ærlig for dem. Det ligger altså som en ryggmargsrefleks hos dem. Samtidig så beskriver de to at de ikke alltid forteller alt. Roy beskriver at han kan ta en hvit løgn i mindre settinger, der konsekvensene ikke vil være store eller av betydning. Dette er ikke aktuelt for Petter, han ønsker å fortelle sannheten, men han kan velge å la være å si alt, hvis dette er til det beste for situasjonen. Samtidig som dette er en viktig del av hverdagen, så kan det oppleves som en kostnad for Petter. Så situasjonen de er i avgjør hvordan de opptrer i forhold til ærlighet, selv om dette er en uttalt sterk verdi for begge to.

#### **4.1.3 Å utgjøre en forskjell.**

Denne kategorien beskriver hvordan informantene opplever gledene i jobben sin og hva som er viktig for dem.



Roy: «Det som inspirerer meg er å få gjort ting som fungerer ute på avdelingene, at det vi holder på med virker etter hvert og at jeg er med på å utgjøre en forskjell».

Petter: «Her er det motivert personell som gjør at det er mer profesjonalitet i avdelingen. Det er motiverende. Det gir meg en følelse av mening å dra på jobb, jeg føler at jeg er med å utgjøre en forskjell. Jeg har jo sett etter alternativer for å slippe å pendle, men da blir det en jobb hvor jeg skal tjene penger. Det blir en floskel, men andre jobber gir ikke mening».

Hans: «Det som inspirerer meg er følelsen av å gjøre noe nyttig og viktigheten av yrket mitt».

Det kommer frem at Roy og Petter opplever at det er viktig for dem å utgjøre en forskjell for andre. Det de gjør må bety noe for andre og kan ikke være en jobb bare for å tjene penger. Det opplever de ikke som meningsfullt. Det må være noe som de ser har betydning for andre og at de ser at det de gjør er med og bidrar til utvikling av avdelingen, da opplever de å utgjøre en forskjell for andre. Dette bekreftes også av Hans, gjennom hans beskrivelse av at han får inspirasjon av å gjøre noe meningsfullt i sin jobb. Han presiserer at yrket må være nyttig og ha en viss viktighet for hans egen del. Det gir han glede å kunne bidra inn i en jobb som har betydning for andre.

Dette bekreftes også på spørsmålet om det ligger noen gamle drømmer latent i forhold til andre yrker de kunne tenkt seg å jobbe med? Her bekrefter Roy og Petter nok en gang at yrkesvalget må være noe som de opplever som meningsfullt.

Roy: «Jeg kunne sikkert ha vært i flere yrker. Jeg kunne vært MP i Forsvaret eller politi, lærer, forsker. Det måtte ha vært med noe som gir en viss påvirkning og en utvikling. Ikke bare rutinearbeid».

Petter: «Årsaken til at jeg ville valgt det samme i dag er at jeg føler det er en grunnleggende motivasjon med at det er en mening i det jeg gjør. Du finner det også i politi, helsevesen etc. Men meningen er at det oppleves for meg personlig viktig. At vi har et best mulig forsvar. Det ville være viktig for meg å ha et ordna samfunn i forhold til en politi-jobb, det kunne ha vært den samme meningen».

Jobben oppleves som betydningsfull for dem alle tre og det er en forutsetning for at de skal kunne fortsette å jobbe i Forsvaret. Samtidig så må det de gjør bety noe for andre, slik at de føler at de utgjør en forskjell i en større sammenheng. Jobben må altså være meningsfull. Det må være noe som bidrar til at de kan være med å påvirke og utvikle enten personer, fag eller

samfunnet. Dette trer frem som personlig viktig for dem. Får de ikke være med å utgjøre en forskjell for andre eller gjøre noe meningsfullt, så finner de ikke motivasjon og glede i det de gjør. Arbeidet må oppleves som viktig for dem og samtidig ha betydning for andre mennesker.

#### **4.1.4 Engasjement.**

Alle tre informantene påpeker at engasjement er meget viktig for dem i deres arbeidshverdag. Det virker som at deres eget engasjement er meget stort og de forventer at alle andre skal vise det samme store engasjementet.

Petter: «Det kreves noe ekstra å jobbe der vi jobber. Det er en 24 timers jobb. Engasjementet er viktig».

Hans: «Utfordringen i lederrollen for meg er å se at folk ikke brenner for ting. Ikke gjør helhjertlig innsats. Det sliter jeg med som leder. Det sliter også mine medarbeidere i avdelingen med».

Roy: «Det verste jeg vet er folk som ikke tar initiativ og som venter på at andre skal gjøre jobben. Man må vise interesse og ikke bare ligge bakpå. Man må ligge litt foran og se hva som må gjøres etter hvert. Det er tungt å jobbe med slike folk».

Petter sier at hos de så kreves det noe ekstra for å jobbe der og sier dermed at jobben deres er spesiell og den er ikke for alle og enhver. Det er en krevende jobb og de som skal arbeide i samme yrke, bør vise det samme store engasjementet. De som ikke viser engasjement bryter med noe grunnleggende hos alle informantene som er vanskelig å akseptere og som trykker på noen knapper som gir de en dårlig følelse.

Hans viser det enda litt sterkere i følgende sitat.

Hans: «Jeg tror de som jobber sammen med meg, ser kravstorheten. Hvis jeg har folk rundt meg som ikke brenner for det de gjør så blir jeg forbannet, da det er en stor verdi hos meg. Så prøver jeg å bli kvitt dem. Jeg skriver tjenesteuttalelser slik tjenesteuttalelser skal skrives, altså hvis du ikke gjør jobben din, så får du tilbakemelding på det. Jeg har ingen problemer med å si opp folk, eller ta de ubehagelige samtalene».

Hans påpeker at dette er en stor verdi for han og at folk som ikke lever opp til forventningene hans om å vise engasjement i jobben, gjør han forbannet. Det virker som at det påvirker han

personlig og noe han ikke kan leve med og velger å ta tak, hvis han leder slikt personell i sin tjeneste.

Det å være engasjert i arbeidet sitt ser ut til å være noe som er viktig for deltakerne i denne studien og der er de synkrone i sine svar. Det er viktig for dem å være engasjerte samt vise initiativ og ta ansvar. Dette gir grunnlag for deres trivsel i jobben sin. De brenner for oppgavene sine og går inn med liv og lyst på dette. Samtidig så viser de også at det å arbeide sammen med uengasjerte folk kan påvirke dem negativt. De forventer egentlig at folk skal være lik de selv, altså like engasjerte. Når de ikke opplever samme engasjementet, så oppfattes personellet som demotiverende å jobbe sammen med. Hans bekrefter det i form av at han blir forbannet og dermed så handler han. Han vil ikke jobbe med slike mennesker og da må han ta ansvar og gjøre noen endringer.

#### **4.1.5 Grundighet.**

Trygghet i rollen som leder, beskriver Roy, Petter og Hans det med at de bruker tid på å forberede seg. De leser seg opp eller gjør andre relevante forberedelser for å være sikker på at det de leverer er godt nok, at det de sier er riktig eller at de gjør de riktige tingene.

Roy: «Tryggheten kommer av at hvis det er noe jeg lur på, så setter jeg meg ned og finner ut av det, jeg leser faglitteratur og regelverk, så jeg blir kompetent til å uttale meg».

Petter: «Jeg vil at det jeg sier skal ha betydning, slik at jeg sier ikke så mye. Samtidig i større diskusjoner (eksempelvis et troppssjefsmøte), hvor det er flere ulike typer mennesker, vil det etter hvert komme blikk som henter til at de ønsker å høre min mening. Når det skjer så vil det bli slik jeg foreslår og dermed så må det f... meg stemme. Det er både bevist og noe som faller meg helt naturlig».

Hans: «Jeg håndterer det ved å kunne forberede meg best mulig. På et større arrangement for over 500 stykker, måtte jeg holde tale gjentatte ganger per år. Der brukte jeg 3 dager til forberedelse, lydbåndopptak, time minuttene, vekting av trykk på ord. Ikke perfeksjonist, men kun usikkerhet på hvordan ting tolkes. Men på den måten så gjør jeg meg selv trygg».

Sitatene viser at det å gjøre gode forberedelser og være godt forberedt, gir informantene trygghet. Roy sier at han bruker tid på å sette seg inn i faget for å kunne være en kompetanseperson i avdelingen. Petter bruker tid på å tenke igjennom forslag, før han kommer på banen. Da vet han samtidig at han er så gjennomtenkt at han som oftest får gjennomslag for sine innspill. Hans viser det i form av å stille forberedt i alle situasjoner han

har anledning til. Grundighet gir altså trygghet for informantene. Gjennom intervjuet så viser de at dette er meget viktig for dem og noe de bruker en del tid på for å oppnå.

Flere ganger i løpet av intervjuene kommer altså behovet for grundighet frem i Petter sitt arbeid. Samtidig så viser han at behovet for at grundighet henger sammen med trygghet i arbeidet. Han liker å ha kontroll på det han gjør og det som besluttes.

Petter: «Jeg sa jeg er god på beslutninger. Det jeg er mer usikker på er intuitive beslutninger, når det kreves et umiddelbart svar uten tid til å tenke seg om. Det som skjer da er at jeg ikke klarer å rasjonalisere beslutningen. Jeg kan føle at en beslutning er rett eller galt, men jeg mangler den tryggheten ved å kunne si: Dette beslutter jeg med bakgrunn i følgende argumenter ...».

Petter viser altså at når han opplever situasjoner hvor han ikke rekker å forberede seg grundig nok, slik han mener er riktig måte å gjøre dette på, så kan han føle på en manglende trygghet i det han leverer. Introverte personlighetstyper kan oppleve ytre hendelser som krever rask respons som krevende og energitappende, siden de ikke rekker å bruke nødvendig tid på beslutningene sine (Sharp, 1992). Petter ønsker å være sikker på at det han leverer er riktig og unngå denne utryggheten.

Roy viser uoppfordret til at en av hans verdier er kvalitet gjennom intervjuet og dermed at grundighet er en del av hans arbeid.

Roy: «Det er å gjøre kvalitet, bra arbeid er en av mine verdier (...) og kunnskap». (...) «Jeg er ærlig på at jeg ikke vet alt, da sjekker jeg ut først. Men de stoler på det jeg sier, fordi de vet at jeg har sjekket det ut før jeg uttaler meg. Kunnskap er altså en verdi hos meg».

Dette får han igjennom å utvise kunnskap og grundighet i alt han gjør. Er han usikker, så sjekker han det ut først eller bruker tid på å øke kompetansen sin på det. Han vil være sikker og han vil ikke gjøre feil. Dette vet også de rundt han, slik at han innbyr til tillit i omgivelsene sine og de vet de kan stole på han.

Utsagnene her gir uttrykk for at alle tre har et stort behov for å være grundige i alt de gjør, slik at de fremstår som kompetente mennesker og at de etablerer trygghet og tillit i relasjonen til sine medarbeidere. De har en personlig «drive» som gjør at de kontinuerlig bruker tid på gode

forberedelser og å bygge opp sin kompetanse for å være sikre på beslutninger, innspill og væremåte, slik at de selv føler trygghet på egen kunnskap og kompetanse. Den tryggheten tar de med seg inn i lederrollen. Samtidig så gir altså denne måten å være på, forutsigbarhet for omgivelsene, siden de vet hvor grundig Roy, Petter og Hans er. Omgivelsene vet at de er godt forberedt, bruker tid på å kunne det de snakker om, gjør gode forberedelser og tar gjennomtenkte beslutninger og dermed så oppnår de tillit i omgivelsene. De er rett og slett til å stole på. I situasjoner hvor de ikke rekker å vurdere situasjonen godt nok, så kan slike ytre hendelser påvirke de negativt ved at tryggheten forsvinner. Samtidig så presiserer Petter at han ikke er redd for å ta beslutninger der det er usikre rammer, men at det frarøver han muligheten til å være grundig nok i utførelsen og det å være sikker i sine beslutninger. Det å være godt forberedt og kompetent kan også gi de en mulighet og et fortrinn til å gjøre ting på sin måte, for å oppnå det de selv ønsker i situasjonen. Dermed ser det ut til at måten å være grundig på, også kan henge sammen med å gi trygghet i form av at det er en støtte til informantene for å håndtere de kaotiske omgivelsene de stadig må orientere seg i. Det å være grundig og være kompetente kan altså være et bidrag til å utøve en form for kontroll på omgivelsene.

#### **4.1.6 Resultat.**

På spørsmål om hva som skal til for at de selv er fornøyd med den jobben de gjør, kommer det frem at både Roy og Petter fokuserer på resultater. Hans sier indirekte at det er viktig med resultatfokus i form av at han bruker mye tid på at ting skal fungere som de skal.

Roy: «Er stort sett fornøyd. Jeg får ting gjort, får ting unna, har oversikt og får ting til å virke, da er jeg ganske godt fornøyd».

Petter: «Er fornøyd når vi når de målsettingene vi har satt oss og at vi får de resultatene vi vil ha i avdelingen. Jeg er resultatorientert. Resultatet er viktigst, men hvis vi i tillegg klarer å nå mål gjennom en god prosess, er det pluss i boka. Det er viktig for meg at vi som avdeling når det vi skal og at jeg har bidratt med min del opp i dette».

Hans: «Jeg biter meg merke i det som ikke fungerer og jobber for å få det opp. En negativ spiral».

Disse utsagnene viser at resultater er meget viktig for Roy, Petter og Hans. De har høyt engasjement, som nevnt tidligere og det er viktig for dem å levere gode resultater i det arbeidet de gjør. Roy og Petter bekrefter gjennom utsagnene at når de føler de oppnår gode resultater og at ting fungerer, så opplever de glede i jobben sin. Det er en viktig

motivasjonsskilde i det de gjør. Petter beskriver i tillegg at det er viktig for han at han har deltatt positivt for å oppnå et godt resultat. Hans fokuserer kun på det som ikke virker og er uinteressert i å vite hva de andre er fornøyde med i den jobben han gjør. Fokusområdet hans er det som ikke fungerer i avdelingen og kun det.

Når det kommer til fokuset på hva som skal til for at omgivelsene er fornøyde med den jobben de gjør, viser Roy og Petter til det samme. Altså at de oppnår resultater som de er en del av og at de bidrar i den prosessen. Hans sier det rett ut at han ikke bryr seg om det som fungerer. Han fokuserer i stedet på det som ikke fungerer og tar tak i det. Han vil videre og oppnå enda bedre resultater. Det kan se ut som om det aldri blir godt nok for Hans, uansett hvor fornøyd andre er med den jobben han gjør.

## ***4.2 Å lede i utakt med egne verdier.***

Denne delen av analysen inneholder momentene som utfordrer de introverte lederne å lede i takt med egne verdier. Dette oppleves dermed som en mer utfordrende dimensjon hvor kostnadene for lederne ser ut til å tre frem og som kan påvirke verdier og motivasjon i arbeidet deres.

### **4.2.1 Å jobbe tett med mennesker.**

Denne kategorien viser en litt ulik tilnærming til det å jobbe med andre mennesker mellom informantene. Hans uttrykker at han liker å jobbe med andre mennesker og det er en av årsakene til at han har dette yrket. Han uttrykker dette opptil flere ganger i løpet av intervjuet.

Hans: «Jeg liker å jobbe med mennesker. Ila 21 år, har jeg kun hatt en stilling på 4 måneder, en stabsstilling, hvor jeg ikke jobbet med folk og da holdt jeg på å gå på veggene. Det å lede og jobbe tett inn mot andre mennesker er veldig givende og utfordrende. Det er derfor jeg har dette yrket». (...) «Jeg lykkes mest med mellommenneskelige forhold. Se individet og tilpasse tjenesten til den enkelte, slik at den enkelte føler de blir sett og tatt vare på. Det er viktig for meg. Da lykkes man som leder».

Hans: «Mellom-menneskelighet, det å se enkeltindivider og tilrettelegge for dem er mine verdier. Det å oppriktig bry seg om de rundt deg. Det har jeg opplevd selv og når du viser den omsorgen der, så kan du kreve så mye mer tilbake igjen i de operative leveransene».

Hans beskriver at det er viktig for han å se individene i sin avdeling, slik at de opplever å bli sett, ivaretatt og eventuelt få tilrettelagt tjenesten deres, når det er behov for det. Når han føler

han ser individene rundt seg, så oppfatter han at han lykkes i sin lederrolle. Han bidrar dermed med å være en som de ansatte kan henvende seg til, en person som innbyr til tillit og som bryr seg om dem. Som allerede vist til, uttrykte Hans det samme da han beskrev viktigheten for han av å kunne gjøre en forskjell for andre mennesker gjennom arbeidet sitt. Dermed trer de mellommenneskelige verdiene frem som en rød tråd i datamaterialet i denne studien. For introverte så kan det å involvere seg i store menneske-grupper virke noe skremmende og hemmende (Sharp, 1992), men her ser Hans viktigheten av å kunne se andre mennesker og vise omsorg. Han sier også at ved å gjøre nettopp dette, kan han stille store krav til de rundt seg i retur. Det kan se ut som Hans har både glede og ser nytte av den mellommenneskelige biten i sitt arbeid.

Hans viser også til en utvikling av den mellom-menneskelige biten, hvor introvertheten gjorde det vanskelig å utlevere seg selv til de rundt i starten av lederkarrieren.

Hans: «Den mellommenneskelige biten har jeg utviklet gjennom årene. I starten var det vanskeligere på grunn av introvertheten. Som leder må du utlevere deg selv i større grad, der har jeg blitt mer trygg. Jeg har funnet en balanse i forhold til hva jeg ikke skal si om meg selv for å skjule svakheter og hva/hvor mye kan jeg si for å få folk til å stole på meg. Det høres veldig utspekulert ut, men for meg er det en egenskap som blir sterkere og sterkere med årene som leder».

Etter hvert som Hans har blitt tryggere, har han etter hvert funnet en balanse i forhold til hva han skal si om seg selv for å skjule svakheter og hvor mye han må si for at folk rundt han skal stole på han. Dette kan oppfattes som et dilemma for Hans, i forhold til å være åpen om seg selv og sine svakheter, når han har en introvert personlighetsstil. Det kan virke som en belastning for han, samtidig som han i enkelte tilfeller må utlevere seg til omgivelsene for å oppnå tillit fra de rundt seg. Han virker samtidig veldig klar over sine styrker og svakheter/sårbarheter, noe som gjør at man får et inntrykk av at han er selvbevisst i utøvelsen av lederrollen sin. Han oppfattes dermed som meget ekte og troverdig.

Selv om Hans uttrykker at han liker å jobbe med mennesker så sier han også samtidig at det kan være utfordrende å jobbe med andre mennesker. Dette er noe også Petter og Roy bekrefter.

Petter: «En av de største utfordringer i lederrollen for meg er at mange av de jeg skal kommunisere med er ikke inne til daglig. Staben er her til daglig, mens troppssjefer og soldater er innom her mye sjeldnere. Kommunikasjon med dem foregår ofte skriftlig per mail eller per telefon. Det skriftlige tiltaler meg, da jeg føler jeg er god på å formulere meg skriftlig. Samtidig så går jeg glipp av mye annen kommunikasjon, det er noe helt annet å kommunisere slik vi sitter nå, for det er masse annet av språket som forsvinner. Det er lettere å se folk i øyene og si at dette må gå i orden, enn CAPs Lock og tre utropstegn».

Roy: «Den største utfordringen har nok vært kommunikasjon, sette ord på ting for meg, huske på å si ting du burde ha sagt, gi tilbakemeldinger og følge opp ting. Det blir mer saksorientert istedenfor personorientert». (...) «Kommunikasjon kan gi meg utfordringer i lederrollen, det å se mennesket. For å unngå dette kan jeg bli flinkere til å notere for å kunne huske tilbake, gi tilbakemeldinger og følge opp folk, ved behov. Prøve å få mer løpende oversikt og ha en rutine på dette. Jeg bør notere underveis, slik at jeg kan gi gode tilbakemeldinger når det er behov».

Utsagnene viser at Petter og Roy opplever kommunikasjon som en utfordring i samspill med andre mennesker. Petter bekrefter at han trekkes mot skriftlig kommunikasjon, selv om han kjenner til manglene ved dette. Roy bekrefter at det med kommunikasjon er en utfordring for han i lederrollen i forhold til oppfølging av personell, da han har en tendens til å bli saksorientert. Her dukker den introverte personlighetstypen frem i større grad ved at de synliggjør en utfordring med å jobbe med andre mennesker i forhold til kommunikasjon med andre mennesker.

Det ser også ut til at både Petter og Roy har noen utfordringer med følelser hos andre. Dette er med på å gjøre hverdagen mer utfordrende for dem.

Petter: «Jeg blir frustrert over å blande inn følelser i det her. Beslutninger for meg blir veldig rasjonelle, for rasjonell kanskje». (...) «I personellsaker, kan det være bakenforliggende ting som kan være avgjørende, når jeg egentlig ønsker å avskjedige folk, som for meg er den rasjonelle handlingen. Derfor er jeg helt feil mann å skulle håndtere slike saker. Jeg er altfor resultatfokusert. Jeg fokuserer på sak, ikke person».

Roy: «Det å takle problemer, hvor det er følelser inne i bilde fra begge parter, skaper usikkerhet».

Petter og Roy uttrykker gjennom sitatene at de ikke liker følelser og det å måtte håndtere dette. Det skaper både frustrasjon og usikkerhet hos dem. Begge to påpeker at de er mer saksorientert enn personorientert, noe som nok gjør at de har en veldig rasjonell tilnærming i



situasjoner hvor de må håndtere mennesker og følelser. Dette ser samtidig ut til ikke å gjelde Hans da han har et sterkt fokus på det mellommenneskelige og det å se mennesket som et nyttig verktøy for å oppnå mer i hverdagen.

Når de blir spurt om hva de kunne tenke seg var annerledes så viser Petter at han har reflektert over det å være saksorientert opp mot det å være personorientert.

Petter: «Jeg kunne tenkt meg mer omsorgsegenskaper og være flinkere til å vise omsorg for andre. Ved håndtering av de rundt meg som kan oppleve samlivsbrudd etc., tenker jeg at dette må de kunne håndtere selv, at de må ta seg sammen. Jeg kunne aldri vært S-1 eller G-1, selv om jeg jobber med personell hver eneste dag». (...) «Jeg kunne nok tenkt meg å bry meg litt mer om de rundt meg».

Petter kunne faktisk tenke seg å bry seg litt mer om de rundt seg, for å kunne bidra i større grad. Dette kan være en utfordring knyttet opp mot den introverte personlighetstypen. Her viser Sharp (1992) til at introverte kan være mistenksomme mot andre mennesker, som kanskje gjør at det er lettere å holde kortene tett inn til brystet og være mer saksorientert. Da unngår de introverte å slippe andre mennesker inn på seg, som kan bidra til å gjøre deres verden noe mer utfordrende og utrygg. På samme tid så vil den introverte tenketypen kunne være saksorientert og kommunisere til andre på en objektiv og kritisk måte (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 15-16), som dermed vanskeliggjør ønsket om å være mer personorientert.

I samme spørsmål så nevner Hans at han ser en fordel av å være mer utadvendt i lederrollen som noe han kunne tenke seg var annerledes.

Hans: «Jeg kunne tenkt meg å være mer utadvendt. Hvis jeg var mer utadvendt vil det gi meg mer tiltro fra flere rundt meg. Dette gjelder jobbsammenheng». (...) «Den uformelle, det å være mer ekstrovert, prate mer med soldatene, på det uformelle plan også med kollegaer, vil styrke meg som leder, det ser jeg jo».

Som allerede vist til, formilder Hans at han liker å jobbe med folk og at han i tillegg ser nytten av dette i sin lederrolle. Samtidig så gir han også et uttrykk for at han skulle ønske han var mer utadvendt og da både i samtaler med soldatene og i uformell interaksjon med sine kollegaer. Her viser han til at han opplever det å jobbe med andre både som en glede, men også en belastning. Sharp (1992) sier at introverte personer ikke liker overfladisk småprat og derigjennom kan oppfattes som usosiale. Ved å gjennomføre mer småprat med både soldater

og kollegaer vil Hans kanskje oppfattes som mer utadvendt og sosial, og oppnå en effekt med det i sine relasjoner. Samtidig vil han muligens oppleve dette som en belastning.

I disse utsagnene fremstår det en forskjell blant informantene. Hans opplever at det er viktig å se individene rundt seg og vise de omsorg. Ut ifra dette føler Hans at han oppnår noe som leder og kan kreve noe tilbake fra de rundt seg. De bygger en relasjon mellom seg som forsterker samhørigheten mellom leder og ansatt. De må gi og ta litt alle sammen for at de skal kunne få utvikling i avdelingen og oppnå noe. Hans bekrefter det i form av at han er ærlig på at når du viser den omsorgen der, så kan du kreve så mye mer tilbake igjen i de operative leveransene. Han ser med andre ord fornuften i det å være mer personorientert. Petter uttrykker også et ønske om å kunne være en person som viser mer omsorg for andre. Han ønsker å være mer personorientert, kanskje for å få bedre relasjoner og kunne kreve mer av de rundt seg, slik Hans gjør i dag?

Samtidig så ytrer alle de tre informantene at det samtidig er krevende å jobbe med folk. Spesielt Petter og Roy opplever både kommunikasjon og følelser i samspill med andre mennesker som en utfordring i hverdagen. Dette gjør de ukomfortable. Det mest naturlige for dem er å fokusere på saken. De trives best når de slipper å forholde seg til det å kommunisere med andre og forholde seg til andres følelser.

#### **4.2.2 Høye ambisjoner/høy arbeidsmoral.**

Underveis i intervjuet, på ulike spørsmål, så dukker det frem et behov for å jobbe mye, spesielt hos Petter og Hans. Det er viktig for dem at de presterer, leverer og de setter høye forventninger til seg selv.

Hans: «I og med at jeg er arbeidsnarkoman selv og liker å prestere, gjør at jeg legger over en stor arbeidsbelastning og høye forventninger til de under meg. Det kan være litt vanskelig for dem å oppnå disse forventningene. Det påvirker hverdagen min i form av at jeg tenker jobb 24/7, er alltid tilgjengelig og jobber mye. Det er ikke nødvendig, men jeg liker det også. De siste 4,5 årene har jeg vært på jobb 24/7 og det er utfordrende fordi jeg blir sliten». (..) «Det går ikke an å gjøre noe med fordi jeg er skrudd sammen slik. Jeg vil ha det slik allikevel, selv om det er utfordrende. Jeg vil ha det slik fordi det er gøy. Noen sier jeg jobber for mye. Jeg kjenner på det selv også. Er sliten og trøtt, fysiologisk. Men alternativet er å sitte på kontoret og kjede seg». (..) «De ansatte kommer til å merke om et års tid, at jeg blir litt mer borte, i form av at jeg sliter meg selv ut. Jeg vil gå på noen smeller og det gjør til at jeg må trekke meg tilbake. De kommer, jeg har hatt dette før. Gjerne etter internasjonale operasjoner eller større oppgaver som avdelingssjefstjeneste. Da har jeg hatt behov for pauser, pause fra menneskene. En

pause på 2-3 dager trenger jeg da. Kall det gjerne utbrenthet. Da får jeg et stort behov for pause fra mennesker, ikke fra jobben».

Petter: «Og jeg opplever også at det er en fordel at deler av jobben tilhører graderte systemer, slik at jeg ikke kan jobbe hjemmefra. Det hjelper på stresset, da jeg ikke kan ta med meg jobben hjem. Da hadde jeg måtte ha jobbet på kveldstid». (..) «Har den travleste tiden på jobb i den jobben jeg har nå. Dette gjør også at jeg opplever at jeg blir ofte syk de første dagene i ferien. Første uka i sommerferien, når jeg begynner å slappe av, da er det skallebank, litt feber, litt undefinerbar symptomer. Og at jeg får noe rett før jul, det er helt sikkert. At dette er å brenne lyset i begge endene, er helt sikkert. Dette går ikke over tid. Samtidig så vil det å senke ambisjonsnivået ved avdelingen og senke prestasjonsnivået virke mer demotiverende enn produktivt, så det er ikke aktuelt».

Hans beskriver også at han har de samme høye forventningene til seg selv som til omgivelsene, noe som kan være utfordrende for de rundt han. Han kaller seg arbeidsnarkoman og opplever at han er på jobb kontinuerlig. Han har aldri fri. Han bekrefter at det ikke er nødvendig, men vil samtidig ha det slik, fordi han liker å prestere. Petter bekrefter den samme høye ambisjonen og arbeidsmoralen og påpeker at det å skulle senke ambisjonene, ville påvirke han negativt. Hans og Petter viser gjennom samtalen at dette er noe som betyr mye for dem som personer og at alternativet er mye verre. Samtidig så viser de også at høye ambisjoner og høy arbeidsmoral bidrar til at de blir utslitte. Kroppen sier ifra om at det er for mye jobbing i form av sykdom i feriene eller at de må ta en «time out». De brenner lyset i begge ender, men de vil allikevel ha det slik. Roy derimot er litt mere avmålt da han ikke ser på dagens arbeid som bare glede, men mer et arbeid han gjør. Samtidig så bruker også han mye tid på sitt arbeid, for å levere det som etterspørres på en god og grundig måte.

I disse utsagnene gir Petter og Hans uttrykk for at de har høye forventninger til seg selv. De setter press på seg selv til å levere resultater, de jobber mye, er engasjerte og grundige. Begge presiserer at det å prestere gir dem glede, at de opplever hverdagen som mer spennende og produktiv. Så det ser det ut til at det «å jobbe til de stuper» er noe de har stor glede av, når de lever opp til sine forventninger om seg selv. Samtidig så påpeker de begge at dette gir de utfordringer i form av sykdom, at de blir slitne og havner på grensen til å bli utbrente. Hans nevner det at han krysser den grensen med jevne mellomrom og dermed må ta seg en pause fra hverdagen, for å komme til hektene igjen. På tross av de fysiologiske plagene de etter hvert får, så vil de ikke ha det annerledes. Begge presiserer at det å prestere er svært viktig for dem, at de opplever hverdagen som mer spennende og produktiv på grunn av dette. Så den

følelsen de får ved å gjøre det bra, oppveier alt slitet de opplever, selv om dette gir de fysiologiske plager og fører de på grensen til utbrenthet. Det er rett og slett for viktig for dem å leve opp til de høye forventningene de har til seg selv, gjøre ting ordentlig og tilfredsstillende ønsket om å levere gode resultater i hverdagen.

### **4.2.3 Alenetid/pauser.**

Når Roy, Petter og Hans får mulighet til å beskrive seg selv som introverte personer, kommer det frem et behov for det å både jobbe alene og det å ha pauser fra andre mennesker. De gir uttrykk for at dette er en nødvendighet for at de skal fungere i hverdagen.

Roy: «Jeg jobber bedre alene, enn i grupper. Føler alle andre er sinker eller at jeg selv kaster bort tiden. Jeg kan godt sitte i timevis å jobbe alene uten problemer, mens andre ikke klarer det. Når jeg jobber har jeg det helt stille, jeg hører ikke på radio, fordi da blir jeg sittende og høre på radioen isteden. Jeg blir forstyrret av det, så jeg kan godt sitte og jobbe stille, i enerom».

Petter: «I andre jobber hvor jeg har hatt folk inne til kurs over lengre tid, så blir det veldig intenst når det pågår, og det blir jeg sliten av. Da er det veldig, veldig godt å dra hjem, lukke døra og være alene. Etter 14 dager i felt sammenhengende med folk, da er det nok folk, og det er godt å få en pause».

Hans: «Jeg har mye behov for alenetid. Jeg opplever yrket som ekstremt sosialt og som leder må jeg utlevere meg selv hele tiden, så det tærer veldig mye på meg. De gangene jeg har fri har jeg et stort behov for å være alene, det setter store utfordringer på partneren. At partneren gir meg rom er viktig.

Når det gjelder behovet for alenetid, så oppleves det som meget krevende for dem å gå sammen med andre mennesker kontinuerlig. Dette blir de sliten av. Både Roy, Petter og Hans beskriver et yrke som til tider er meget sosialt, hvor de samarbeider og forvalter andre mennesker store deler av tiden. De har behov for pauser fra dette, for å hente seg inn igjen. De må rett og slett lades opp på nytt, for å håndtere nye runder med mennesker rundt seg, slik Sharp (1992) beskriver er viktig for introverte personer. I disse utsagnene nevner også alle informantene at de har behov for å være alene og at de trives med det. Roy beskriver et behov for å jobbe alene, og at han liker det. Han kan godt sitte på et rom alene og jobbe over tid, uten stimuli. Legges det til stimuli som eksempelvis en radio, tar det vekk konsentrasjonen til Roy. Han trenger ikke folk rundt seg. Han kan innimellom også oppleve det å jobbe tett på andre som en ekstra belastning, fordi de ikke jobber på samme måte som han. Han opplever de prater for mye og da blir de mer ineffektive i hans øyne. Petter sier at han synes det er godt å være alene, det gir han påfyll og han får mulighet til å lades opp. Hans bekrefter også at han

har behov for mye alenetid, da det sosiale yrket tærer på han. Informantene kan nok oppleves som ensomme for en ekstrovert person, men for dem så ville det være mer belastende å måtte gi mye av seg selv til alle rundt seg. Det ser ut til at de trives med å ha få folk rundt seg og de trenger de pausene de kan få fra mennesker for å lade opp batteriene sine.

Hans reflekterer i tillegg over dette med behovet for alenetid utover i intervjuet, da det påvirker både han og hans omgivelser. Han referer til kollegaer og familie som ikke forstår behovet for å ha pauser fra andre og alenetid.

Hans: «Det jeg kunne tenke meg var annerledes var det ekstreme behovet for å være alene. Et eksempel er i internasjonale operasjoner hvor jeg aldri får være i fred. Du går oppe på folk 24/7. Når jeg kommer hjem på leave<sup>2</sup> kan jeg godt bruke halvparten av tiden i ensomhet. Det fungerer ikke for familien. Man bygger opp et underskudd på å være alene og når du vil være alene ute i et misjonsområde, så tror folk det er noe feil med deg. Folk tror at man reagerer på det ene og det andre, men man har bare lyst og et behov for å være alene på rommet/kontaineren etc. Det er veldig utfordrende».

Som introvert med behovet for alenetid så opplever Hans at han risikerer å kunne bli oppfattet som at han har problemer og trenger hjelp, selv om han kun higer etter en pause fra andre for å lade seg opp litt. Det samme gjelder familie og unger som ikke forstår behovet for pauser, og som dermed blir skuffet over at han velger alenetid fremfor dem. Dette gjør det utfordrende for han å gjøre jobben sin best mulig og ikke minst være en god familiemann. Hans må ta vare på seg selv samtidig som behovet fra andre også må balanseres. De ulike behovene samsvarer ikke alltid og dermed så kan Hans bli satt i en presset situasjon om å være mer sosial enn han ønsker og trenger. Dette vil kunne utgjøre en belastning og en kostnad for Hans.

Disse utsagnene beskriver at Roy, Petter og Hans har et stort behov for å kunne være alene i perioder. De liker folk, men det sliter de ut og de må hente seg inn igjen etterpå i form av pauser fra omverdenen. Dette kan være veldig vanskelig for andre mennesker å forstå som får energi av å være sammen med andre mennesker og som ikke ville være det foruten. Sammen med mye folk gir utsagnene inntrykk av at alle informantene rett og slett blir overstimulert i perioder, noe som lader de ut. De må samarbeide med andre og det kreves at

---

<sup>2</sup> Leave er en betegnelse hvor personell i internasjonale operasjoner reiser hjem på permisjon. Leaven kan variere noe i tid, men som oftest varer den i 2 uker og deretter reiser personellet tilbake til operasjonsområdet og fortsetter oppdraget.

de gjør jobben sin. Samtidig så har de behov for ro rundt seg for å fungere over tid. Dette kan være en konsekvens av at de jobber mye og at de må være mer sosiale enn de ønsker. De har dermed et behov for alenetid og pauser for å kunne lades opp. Denne settingen med alenetid og pauser er noe de trives med og som gir de påfyll og glede og samtidig er en absolutt nødvendighet for at de skal fungere i hverdagen.

#### **4.2.4 Nye sosiale settinger.**

I følge Sharp (1992) kan introverte ha utfordringer i sosiale settinger. Det viser seg også her for alle informantene. De beskriver en utfordring for dem selv i forhold til nytt personell som de ikke kjenner.

Petter: «Jeg bruker en del tid på å bli kjent med mennesker, det må gå en viss tid og erfaring, fordi jeg bruker lang tid på å stole på folk. Jeg bruker kanskje for lang tid på det. Jeg har nok en avmålt skepsis til nytt personell. I den jobben jeg har i dag, har vi personell over tid, som jeg har blitt kjent med og bygd en relasjon med. I en ny jobb i fremtiden, blir nok det en utfordring for meg og kommer til å ta litt tid».

Hans: «Jeg føler meg utrygg i større sammenkomster og der det er forventet at man skal ta ordet, tale for store forsamlinger. Det genererer litt stress. Jeg reduserer stresset ved gode forberedelser og unngå enkelte settinger, hvor det kan generere stress. Men det går ikke alltid, men av og til kan jeg delegerer. Hvis jeg kan, så delegerer jeg slike oppgaver».

Roy: «Jeg er vel ikke så flink i sosiale settinger, sånn sett. Var på fest i helga og 90% var ukjente folk, jeg var ikke den første til å ta kontakt med dem. Jeg holder meg med de jeg kjenner og så blir en introdusert til folk etter hvert. Mingling og smalltalk er ikke min sterke side».

Petter beskriver en avmålt skepsis til nytt personell. De har han ingen relasjon til og dermed oppstår det usikkerhet. For han tar det lang tid å bygge opp relasjoner med nye personer. Hans beskriver en følelse av stress ved større sammenkomster hvor andre stiller krav om deltagelse eller taler for forsamlinger og presiserer at hvis han kan slippe unna, så prøver han å få til det. Roy bekrefter bare det Petter og Hans beskriver ved å nevne at han ikke er god på smalltalk med ukjente mennesker og det at han holder seg sammen med de han kjenner. Det virker som at introvertheten deres gjør at slike sosiale settinger i ukjente omgivelser oppleves som en byrde for dem.

Hans og Petter beskriver også følelser knyttet til nye sosiale settinger som påvirker dem i deres arbeid.

Hans: «Alle kategoriserer meg som ekstrovert i lederrollene mine, men i sosiale sammenkomster er jeg introvert». (...) «Som leder kommer man bort i ting man ikke ønsker å gjøre som eksempelvis å holde taler i sosiale anledninger, snakke med pårørende, holde taler for pårørende og liknende. Det føles ekstremt kleint, men dette er noe jeg bare må gjøre. Det som føles kleint er egentlig at jeg lurer på hvilken oppfatning de har av meg. I militær setting har du et eget stammespråk, du får du kred for hva du har gjort, hva du kan, hva du har bevist for folkene dine. De har ikke det sivilt. De vet ingenting om det, og det blir vanskelig å kommunisere, det er vanskelig å se hvordan du fremstår for dem, valg av ord og ikke være for streng. Hvordan skal jeg oppføre meg ovenfor disse folkene?» (...) Jeg blir mer ekstrovert der jeg føler meg trygg og i kjente roller og introvert der jeg føler meg usikker og i ukjente roller, spesielt i sosiale sammenhenger».

Petter: «I nye settinger med nye mennesker som jeg ikke kjenner, så vil det være en utfordring. Rollen må da spilles på en annen måte. Jeg kvier meg ikke for å ta ledelsen, men i mange forsamlinger er jeg en stille type. Jeg tror nok at erfaringen har vist at når jeg får disse utfordringene med å møte nye mennesker og forholde meg til dem, så må jeg bare hoppe i det. Det er en ukomfortabel setting for min del, men det må jeg bare håndtere på et eller annet vis. Ting har jo en tendens til å ordne seg uansett».

Hans utdyper følelsen han kan få i sosiale settinger, hvor introvertheten hans kommer til syne. Han beskriver en utrygghet i forhold til ukjente mennesker og hvordan han skal oppføre seg. Det ser ut til at kjente militære situasjoner med kjent personell er mer betryggende, da militært personell er lettere å kommunisere med og de skjønner hvordan og hvorfor han opptrer som han gjør. Han presiserer at der han føler seg trygg, så blir han mer ekstrovert og der han føler seg mer utrygg og usikker, så blir han mer introvert. Petter beskriver også en utfordring med nye settinger og nytt personell. For han oppleves dette ukomfortabelt, men som han vet han må gjøre noe med. Petter beskriver at han håndterer det med å hoppe inn i situasjonen, tross ubehaget han opplever med denne type sosial setting.

Hans beskriver også hvordan han håndterer ulike sosiale settinger, for at han skal føle en trygghet og at han skal få gjort jobben sin best mulig.

Hans: «Jeg kan ofte være litt tilbaketrukket, der jeg med fordel kunne være mer frempå. Både i forhold til karriere og det å være utadvendt og snakke med folk. Hvis jeg skal prate med folk, så må jeg ha en plan bak hva jeg skal prate med de om. Det må være en grunn til at jeg skal prate med dem. Jeg er ekstremt dårlig på smalltalk, dagligdags tale med andre». (...) «Jeg forholder meg til dette ved å gjøre de andre til en del av temaet enn meg selv. Jeg har et sett med spørsmål som jeg bruker igjen og igjen for å vise interesse».

Når han har personell inne til tjeneste så sier han at han legger opp en måte å håndtere det med smalltalk på, fordi dette er en situasjon han ikke føler er naturlig for han. For han er det naturlig å prate med folk, hvis han har noe på hjertet. Det må være en grunn til at han skal prate med folk. Dermed så bruker han et sett med spørsmål han vet fungerer igjen og igjen, for å vise interesse for folk rundt seg og dermed kunne håndtere en situasjon hvor det er «påkrevd» smalltalk. Dette er en situasjon han føler er unaturlig, men samtidig viktig for de rundt seg. Så her ivaretar han også det mellommenneskelige fokuset, som har blitt nevnt i tidligere avsnitt, selv om dette koster noe for Hans.

Ved spørsmålet om de har noen egenskaper de kunne tenke seg å endre, så svarer Roy det å være bedre i sosiale settinger er noe han kunne tenkt seg å være bedre på.

Roy: «Det å endre en egenskap burde være å bli bedre i sosiale sammenhenger og snakke med folk».

Han har tidligere nevnt at han ikke er flink i sosiale settinger, men at han kunne ønske han var bedre til å prate med folk. For Roy sier noe når han har noe på hjertet, og bryter ikke inn i samtaler, hvis han ikke har noe viktig å si. Her viser han altså et ønske om å kunne gå inn i sosiale settinger uten at det koster for mye for han.

Det kan se ut til at informantene i denne studien har til felles at de ikke trives i ukjente sosiale settinger og at de har en form for elsk-hat forhold til fremmede folk. Når relasjonene ikke er etablerte og trygge på forhånd opplever de at de kan bli skeptiske til nye mennesker og det koster å være sosiale for dem. For alle informantene kan det også se ut til at smalltalk er noe de misliker. Det kan oppleves som at de sier: «Cut the crap og kom til poenget». Dette gjør nok at de ikke ser ut til å involvere seg nok, men når de først deltar, så oppnår de tyngde i situasjonen, i avgjørelsen eller beslutningen. Samtidig så lager informantene strategier for å håndtere de situasjonene hvor de må være sosiale gjennom å holde seg med personer man kjenner, hoppe inn i situasjonen eller har et sett med faste spørsmål når det kreves for å skape seg trygghet i situasjonen. Dette gjelder enten det involverer jobbens krav eller det som er sosialt forventet. Så lenge det foregår på deres premisser, altså i kjente og trygge omgivelser, så merker de ikke så mye til introvertheten, men i ukjente og utrygge omgivelser, så er det mer en byrde. Det er viktig å si at i militære settinger så føler de seg trygge. Dette kan ha med



at det er kjente situasjoner, kjent operasjonsmønster, kjent personell og kjent kultur. Samtidig ser det ut til at spesielt sivile settinger oppleves som en ukomfortabel arena for alle tre. Her trer det frem en større utrygghet i form av manglende relasjoner til andre mennesker, andre forventninger og behov for smalltalk. Dette føles unaturlig for informantene og bidrar til økte kostnader for dem. Alle tre kan altså oppleve å være ukomfortable i sosiale settinger, likefullt ser de nytteverdien av å kunne håndtere slike settinger bedre.

#### **4.2.5 Introverthet i lederrollen.**

Både Roy, Petter og Hans gir uttrykk for at introvertheten ikke er så lett å skjule, da dette er en del av deres natur eller «slik de er». Samtidig så uttrykker Petter og Hans at de ansatte ikke merker så mye til akkurat den egenskapen hos de to.

Petter: «Jeg tror ikke de ansatte merker min introverthet like mye som jeg selv gjør det. Det er fordi vi jobber så tett på hverandre i den avdelingen jeg jobber i, til daglig. På fritiden har vi lite med hverandre å gjøre. Jeg tror at den introverte delen av meg ikke er så synlig i arbeidstiden. Vi har jobbet tett sammen i noen år og da blir det mindre synlig». (...) «Hadde jeg blitt oppfattet som redd for å ta beslutninger, hadde det vært å sterkt undergrave egen rolle. Det gjør jeg ikke».

Hans: «Når jeg sier at jeg er introvert, så tror de ikke på meg. Årsaken til dette er at de ser meg sjelden i de rollene der utryggheten kommer sterkt frem. Jeg har lært meg å fremstå som trygg og rolig. Men det indre kaoset og usikkerheten kan kanskje være stor, men jeg fremstår som trygg. Jeg prøver å skjule den siden av meg selv, altså introvertheten. Dette har jeg lært gjennom oppveksten, skjul svakhetene dine, ikke si sånn».

Petter beskriver at det å jobbe tett på mennesker, gjør at hans introverte sider blir mindre synlig. Det ser ut til at det å jobbe tett sammen gjør at rutiner blir satt, man bygger tillit og dermed etablerer trygghet i disse relasjonene. Hans beskriver at de ansatte sjelden ser han i de situasjonene hvor han kan være utrygg. Han prøver å skjule den delen av seg selv, der han opplever utrygghet. Dermed blir den introverte delen lite synlig for de ansatte.

Selv om deres introverthet nedover i systemet ikke blir lagt merke til, så opplever alle tre at deres introverthet blir mer synlig oppover i systemet, i kontakt med egne ledere.

Roy: «Jeg tror ikke lederne ser introvertheten min. Samtidig er jeg vel ikke den som stikker meg frem hele veien. Det spiller heller ingen rolle om lederne ser mine introverte sider. Jeg går ikke rundt og tenker på at jeg er introvert, nå skal jeg prøve å skjule det».

Petter: «De ser nok mer av det enn de ansatte. Det er fordi lederne ofte krever hurtige svar på spørsmål, som jeg opplever som mer komplekse enn et ja/nei svar. Jeg trenger litt mer tid på å tenke ut et svar jeg kan stå inne for. Jeg hadde nok blitt veldig sliten av å spille en annen rolle enn den jeg egentlig er, over tid, så jeg går ikke rundt og skjuler min introverte side. Det hadde ikke fungert».

Hans: «Ja, det tror jeg. Jeg tror at sjefene over meg kunne ha forventet mer initiativ. De forventer at jeg burde være så trygg i rollen at jeg skulle vært mer frempå og bidratt mer inn i andre prosesser. Samtidig har jeg nok med det jeg gjør. Jeg tror det kan oppfattes som om jeg ikke er sulten nok. De får det inntrykket, selv om det ikke stemmer. Dette gjør at jeg alltid bruker å ta opp dette med mine sjefer, en forventningsavklaring. Jeg har også prøvd å unngå stabsprosesser og stabsutredninger, fordi jeg har dysleksi. Jeg har prøvd å skjule den delen og da kan man bli sett på som lat og giddelaus. Dette gjør at jeg har vært redd for å delta i prosessene fordi jeg vil unngå å vise en svakhet. Jeg har hatt ekstroverte sjefer som har pushet meg over grensa i forhold til at jeg skal bidra, bidra, bidra. Det gikk på det sosiale, stabsprosesser og liknende, slik at jeg ikke følte mestringsfølelse. Da ble jeg passiv».

Roy sier nok en gang at introvertheten er en naturlig del av han og slik får det bare være. Han er ikke den som viser seg frem og tror ikke dette legges merke til oppover. Samtidig så er ikke dette noe han ønsker å skjule, dette er helt naturlig for Roy, så det kan hende at det vises allikevel. Petter kan oppleve at han får for korte frister til å utrede saker og gi et svar oppover i systemet. Dette kan nok oppleves som om han må gå på tvers av sitt behov for å være grundig i jobbutførelsen sin og dermed opplever utrygghet. Hans beskriver at det av og til forventes enda mer initiativ enn det han tar i dag. Dette fordi han oppleves som dyktig i jobben sin og han dermed må utvise enda mer påvirkning på omgivelsene. Dermed opplever Hans at han kan bli misforstått i sin lederrolle, da han ikke lever opp til forventningene sjefene har til han. Hans nevner også her at han prøver å skjule sine svakheter. Samtidig så håndterer han dette ved å være bevisst dette og informere sine overordnede om hans introverthet, slik at de unngår å misforstå Hans som person og leder. Alle disse utsagnene viser at introvertheten til alle informantene blir mer synlig oppover i systemet, enn nedover, spesielt for Petter og Hans.

Når det gjelder lederrollen har Petter og Hans litt ulike tilnærminger til dette.

Petter: «Jeg tror ikke at jeg hadde gjort meg som sjef i den avdelingen jeg jobber i, fordi jeg føler det trengs en gallionsfigur som er litt mer utadventt enn meg selv. Jeg fungerer best som en skygge som kommer en halv meter bak gallionsfiguren».

Hans: «I forhold til andre som jeg har jobbet med som selv er ekstrem introvert, går dette ut over lederegenskapene dine eller det kan gå ut over lederegenskapene dine. Jeg har hatt ledere som har vært ekstremt introverte og lært av deres positive og negative egenskaper. Jeg plukker med meg de positive tingene hos andre og legger det inn i egen lederrolle. Når jeg ser på andre, så ser jeg meg selv i det, et bilde fra utsiden. Sånn er jeg, slik vil jeg være og slik vil jeg absolutt ikke fremstå. Dette selv om det føles ekstremt ubehagelig å gjøre det/ikke gjøre det, siden dette egentlig ikke er noe jeg gjør til vanlig. Jeg må gjøre det slik, altså inkorporere en egenskap/væremåte, fordi jeg vil fremstå sånn i lederrollen. Det kan også slite meg ut».

Petter opplever sin introverthet som noe som kan begrense hans lederrolle. Han mener det er bedre med en karismatisk leder i front, hvorpå han kan være den som trekker i trådene i bakgrunnen. Han gir uttrykk for at han ikke ønsker å endre sin personlighet, for å utvikle seg i en retning av mindre introverte sider. Det mener han vil slite han ut. På samme side bekrefter til dels også Hans dette med at introvertheten kan gi han utfordringer i lederrollen. Han er samtidig veldig bevisst på hvordan han ønsker å fremstå og er villig til å ta til seg de egenskapene han mener selv han mangler eller ønsker å forsterke for å forbedre sin egen lederrolle. Han nevner også at dette kan påvirke han i form av at han slites ut.

Når han blir utfordret på hvilke fordeler man kan oppleve som introvert leder så sier Hans at fordelene i starten som introvert leder er at man ikke tar for stor plass og at man slipper til de rundt seg. Dette kan påvirke omgivelsene positivt og lederskapet i en positiv retning.

Hans: «I begynnelsen, kan man få fordeler som introvert leder. For da er man mer tilbaketrukket og mer lyttende til de andre. Mens de siste årene, har jeg måtte ta mer initiativ. Det har bakgrunn i at jeg har blitt mer trygg med årene. Jeg blir mer ekstrovert der jeg føler meg trygg og i kjente roller og introvert der jeg føler meg usikker og i ukjente roller, spesielt i sosiale sammenhenger».

Samtidig så beskriver han at når han blir «varmere i trøya», så er det lettere å ta mer plass, fordi han opplever en større trygghet i rollen som leder. Han påpeker at der han føler seg usikker så blir han mer introvert. Han opplever dermed lederrollen noe likt som de sosiale settingene.

Disse uttalelsene i denne kategorien kan gi et inntrykk av at informantene opplever seg selv som mer trygg blant sine ansatte enn oppover i systemet. Siden det er de ansatte som de tilbringer mest tid sammen med, så er relasjonen, tryggheten og dermed tilliten mellom dem

på plass. Dermed blir introvertheten lite synlig nedover i systemet. Samtidig blir introvertheten mer synlig oppover. Her er relasjonene muligens ikke så tette, slik at det blir en opplevelse av mer usikkerhet i forhold til forventninger, mindre trygghet og mindre tillit. Det ser også ut til at fordi de er dyktige personer, så blir forventningene høye. Sjefene kan ha en forventning om at de skal levere på alle områder, selv om de innimellom har mer enn nok med det de driver på med, slik Hans beskriver. Dette kan gjøre at de av og til må gå på tvers av sine verdier som grundighet for å levere etter forventningene og deres autenticitet blir tråkket på. Denne opplevelsen av at de ikke tilfredsstiller forventningene til nivået over, kan bunne ut i en opplevelse av å bli misforstått som personer og manglende tillit, hvis ikke relasjonen er på plass oppover. Dette kan skape en selvforsterkende spiral av usikkerhet. Det ser også ut til at en av informantene er villig til å gå langt for å utvikle seg selv. Hans kjenner sine styrker og svakheter godt og er villig til å påta seg andre lederegenskaper, for å bli en bedre leder. De andre to gir uttrykk for at de har slått seg til ro med at slik er jeg som person og bruker egenskapene sine til det beste for jobben. Samtidig så påpeker både Hans og Petter at ved å endre seg og ta til seg nye egenskaper, så vil dette kunne bidra til å slite de ut. På samme tid så gjør alle det som er best for dem selv i lederrollen og som gjør at alle beholder sin følelse av integritet.

Hans beskriver en fordel av introverthet i lederrollen helt i starten av samarbeidet med de ansatte. Her er naturlig reaksjonsmønster for en introvert og ikke ta så mye plass, som gjør at man slipper til omgivelsene. Dermed vil det bli rom for de ansatte til å vise mer initiativ og komme med mer innspill. Dette kan være positivt for avdelingen. Samtidig så sier han også at dess «varmere i trøya» han blir, dess mer plass tar han, slik at der kan han oppleve motsatt effekt etter hvert.

## **5. Drøfting.**

Hensikten med denne studien var å se på introverte ledere og deres verdier. Problemstillingen er beskrevet som: *Hvordan erfarer tre introverte ledere i Heimevernet å lede i takt med egne verdier?*

Selve analysen ledet meg til elleve kategorier for hvordan introverte ledere erfarer å lede i takt med egne verdier. De første seks kategoriene omhandlet trivsel og motivasjon i arbeidet, mens de neste fem kategoriene omhandlet utfordringer eller belastninger i arbeidet. Dette gav oss

altså et inntrykk av både en positiv hovedkategori og en mer utfordrende hovedkategori, selv om dimensjonene i disse kategoriene kan både påvirke hverandre og virke avhengige av hverandre. Ut ifra disse to hovedkategoriene vil jeg nå trekke frem de ulike underkategoriene med deres resultater fra empirien og drøfte dette opp mot relevant teori. Der det foreligger sammenhenger eller motsetninger vil dette også drøftes opp mot relevant teori, for å se om det kan gi noen konkrete svar opp mot problemstillingen.

## ***5.1 Å lede i takt med egne verdier.***

### **5.1.1 Å bidra til andres utvikling.**

Hvilke verdier er det de introverte lederne som er representert i denne studien formidler at de besitter? I studiens empiri så trer det frem fra to av informantene at de liker å gjøre noe for andre fordi det gir glede i deres arbeid. De ser det som positivt å bidra til utvikling og ny forståelse hos sine medarbeidere gjennom sine erfaringer. Dette kan tyde på at de har en indre verdibasert motivasjon for arbeidet, sett i lys av Wigfield og Eccles teori (1992, s. 16). På den ene siden opplever de det altså som at det positive i deres arbeid, er å være med å bidra til at andre utvikler seg. På den andre siden så kan det å involvere seg i mennesker, være skremmende for introverte, da de misliker store grupper mennesker og at det kan tappe dem for energi, slik Sharp beskriver (1992). På tross av det at informantene i denne studien opplever at mennesker kan tappe dem for energi, så beskriver Hans at det er i disse møtene med menneskene at «utviklingen skjer» og at han bruker «ekstremt mye tid på å få ting til å fungere». Dette illustrerer styrken i deres indre verdibaserte motivasjon, da de holder fast ved denne til tross for de kostnadene de opplever, for å ta i bruk Wigfield og Eccles sitt begrep (1992, s. 16). To av informantene i denne studien viser med andre ord at de har en høy motivasjon for å bidra til andres utvikling og som påvirker de som veiledere/lærere positivt. Det kan se ut som om dette er en indre verdi hos de to, men at det samtidig ikke er en bevisst verdi hos dem selv, siden dette kommer frem indirekte gjennom intervjuet.

I forhold til det at de liker å bidra til andres utvikling, så oppfattes det som ekte det de gjør. De uttrykker at samspillet med medarbeiderne for dem er verdifullt. De er dermed bevisste på at det å bidra til andres utvikling er noe som gir de glede og motivasjon i arbeidet. Fra et annet synspunkt så kan man jo spørre hvor mye støtte de har fått fra Forsvaret til å finne ut av sine verdier, når man får et inntrykk av at de ikke er bevisst at det å bidra til andres utvikling er en verdi hos dem selv. Er man selvbevisst, så har man ifølge Gardner et al. (2005, s. 347), brukt

tid på selvrefleksjon og kjenner da sine verdier, identitet, følelser og motiv og mål. På tross av det at de ikke gir uttrykk for at de er bevisst at dette er en indre verdi hos dem selv, så beskriver informantene en glede over å bidra til at andre utvikler seg. Dermed viser empirien det at dette er noe som er viktig for informantene og som kommer til uttrykk gjennom intervjuet. De viser at de er selvbevisste nok til at de kan gi uttrykk for at dette er noe de liker og opplever som givende, samtidig som det kan se ut til at de ikke har vært selvreflekterende nok til at de vet at dette er en indre verdi hos dem selv. Som en betraktning burde muligens Forsvaret og HV bruke mer tid på å utvikle den autentiske leder stilen til sine ansatte, selv om dette eksisterer på noen av Forsvarets lederutviklingsprogrammer i dag (Westli, Bergheim & Eid, 2012). Dette kunne ha bidratt til økt selvrefleksjon og økt selvbevissthet hos informantene i denne studien, slik at de kan oppfattes som enda mer autentiske og bidra til å utøve mer av seg selv, enn de gjør i dag.

### **5.1.2 Ærlighet.**

Alle tre informantene opplever ærlighet som en meget viktig verdi for dem selv. Spesielt Roy og Petter uttaler at dette er en av de sterkeste verdiene deres. Det ser ut til at det de legger i dette er at de skal gjøre ting ordentlig og rett. Samtidig vurderer de situasjonen og settingen i forhold til hvor ærlige de er til tider. For de personene som eventuelt tilhører den introverte følelsestypen, så har de ifølge Sharp (1992, s. 71) et indre verdisystem som er godt utviklet og ikke er basert på ytre fakta, som kanskje kan rettferdiggjøre at de innimellom vurderer situasjonen i forhold til hvor ærlige de er. Petter påpeker at han alltid er ærlig, men det er ikke alltid han forteller alt, hvis situasjonen tilsier det. Han gjør dermed ting ordentlig og riktig og slipper samtidig å gå på tvers av sitt sterke verdisystem. Roy går litt lengre i å ta en liten hvit løgn i forbindelse med mindre episoder, når han vet det ikke får noen store konsekvenser. Han er også opptatt av å gjøre ting ordentlig og rett, men han vil heller aldri gå på tvers av sin verdi ærlighet i de fleste saker. I tråd med Wigfield og Eccles sin teori, så ser det ut til at de har et ideal som de prøver å leve opp til i hverdagen gjennom å være ærlig (1992, s. 16). De uttrykker også at der de opplever det riktig å si i fra, så koster det mye å ikke være ærlig, selv om situasjonen kan tilsi at det kan være en bedre løsning. For personer som tilhører den introverte tenketypen så er de saksorienterte og kan kommunisere dette på en objektiv og kritisk måte (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 16). Dermed blir det utfordrende å se an situasjonen i forhold til hva du skal si til andre, når en aller helst vil være saksorientert og dønn ærlig. Det kan se ut til at det koster å ikke si i fra på grunn av at verdien er så sterk og det bryter med deres egen selvoppfatning om hva som er rett måte å gjøre det på. Dermed så

oppleves ærlighet som en personlig verdi, selv om de til tider kan vurdere situasjonen i forhold til hvor ærlige de skal være.

Et annet forhold som trer frem fra empirien er at siden ærlighet er en uttalt sterk verdi hos de to informantene, så viser de at de er selvbevisste i forhold til dette og har fått integrert denne verdien som en del av selvet. Dette er en veiviser for dem i forhold til hvordan de handler for å gjøre ting ordentlig og rett. På samme tid som de sier at ærlighet er den sterkeste verdien de har, så sier de også at de ser an situasjonen i forhold til hvor ærlig de skal være, til det beste for alle parter. De sier altså at det er ikke alltid de er dønn ærlige, det er en nyanseforskjell der som de vurderer. Hvordan kan de da bli oppfattet som ærlige autentiske ledere? De er jo ikke ekte, hvis de ikke lever opp til sin egen personlige verdi ærlighet. Det vi ser er at de to har en selvbevissthet omkring verdien ærlighet og den er integrert i selvet, slik Wigfield og Eccles beskriver teorien (1992, s. 16). Samtidig så viser de at de ikke har det samme behovet for et forsvar av egoet. Hadde de hatt det, måtte de ha vært dønn ærlige i alle situasjoner for å leve opp til sin personlige verdi. Informantene vurderer situasjonen, før de handler, slik at de kan oppnå best effekt i situasjonen. Sett i lys av Gardner et al. sin teori om selvregulering (2005, s. 356), så viser informantene at de har utviklet en evne til å handle i takt med egen sårbarhet og styrke, slik at de er i stand til å se an situasjonen som oppstår og handle ut i fra den og ikke fra eget behov. For Roy sin del går det på situasjoner hvor han vet det ikke har skjedd noen overtramp eller at det ikke har noen store konsekvenser. Han skiller på det som er viktig og flisespikkeri, som han sier selv. For Petter sin del kan det være i situasjoner med andre personer, hvor de ikke gjør det de skal og han mener han burde si ifra. Da vurderer han hvor mye av sannheten som skal til den andre parten. Dette viser at både Roy og Petter utøver mer av seg selv i forhold til verdien ærlighet, slik teorien beskriver det (Gardner et al., 2005). Dette gir de både troverdighet og tillit i omgivelsene, samt at de i lederrollen fremstår som mer ekte og mer autentisk.

### **5.1.3 Å gjøre en forskjell.**

I denne kategorien så viser empirien samstemte informanter i forhold til hva som er deres gleder i jobben og hva som betyr noe for dem. De beskriver en glede over å være med på noe som virker, noe som er motiverende og noe som er nyttig og viktig. Altså at arbeidet oppfattes som meningsfullt for både de selv og andre og som er med og bidrar til utvikling av avdelingen. Samtidig så beskriver de at betydningen av meningsfullt ligger i at det de gjør ikke bare er rutinearbeid. Som alle jobber, så har Forsvaret også oppgaver som kan oppfattes

som meningsløse å utføre og som kan gi de en dårligere motivasjon for eget arbeid. Det kan også komme rutinearbeid i perioder, som kan påvirke motivasjon og gi negative konsekvenser for den enkelte. Denne måten motivasjonen kan bli påvirket på kan belyses ved hjelp av Wigfield og Eccles teori om indre verdibasert motivasjon (1992). Allikevel så viser informantene gjentatte ganger at de opplever en arbeidsplass som er motiverende, arbeidet oppleves som nyttig og viktig for dem og som bidrar til utvikling både for seg selv og andre. Dette gir de indre glød, glede, høy motivasjon og positiv påvirkning, slik Wigfield og Eccles (1992) beskriver en indre verdi.

Arbeidet deres må være betydningsfullt, slik at de føler arbeidet kan ha påvirkning samt ha stor betydning for andre. Roy refererer til både Forsvaret, politiet, lærer og forsker som interessante yrker og Petter beskriver at det må føles personlig viktig for han. Dermed ser det i tillegg ut til at arbeidet er knyttet opp mot selvoppfatningen til informantene slik Wigfield og Eccles (1992, s. 16) legger til grunn for personlige verdier. For informantene kan det se ut til at de streber etter et ideal der man ønsker å være med å utgjøre en forskjell. Det er viktig for dem og det påvirker selvoppfatningen deres. Petter sier det rett ut, andre jobber blir kun for å tjene penger og gir ikke mening for han. Han kunne dermed aldri jobbet uten å være med å utgjøre en forskjell. Dette går direkte på egen selvoppfatning og kan dermed også oppfattes som en personlig verdi for han. Hvis informantene ikke kan leve opp til sitt eget ideal om å være med å utgjøre en forskjell, bety noe for andre, være betydningsfulle mennesker i sitt arbeid, så kan de ifølge Wigfield og Eccles (1992, s. 16), oppleve tvil om sin selvoppfatning og den de opplever de er. Dermed ser det ut til at dette også er en sterk personlig verdi for informantene, som kommer til uttrykk igjennom empirien og ikke gjennom selvbevisstheten hos informantene.

Selv om denne verdien ikke er selvbevisst nok til at informantene uttrykker spesifikt at dette er en verdi, så gir de et inntrykk av at det å utgjøre en forskjell er så viktig for dem at dette er godt forankret i informantene. Det er en del av deres identitet. De har selv sagt at de ikke kunne ha jobbet i et yrke uten mening. Dette kan bety at verdien å utgjøre en forskjell er en integrert del av deres identitet, slik teorien beskriver (Gardner et al., 2005, s. 355) og dermed bidrar de til å utøve mer av seg selv og fremstår som enda mer autentiske personer og ledere.



#### 5.1.4 Engasjement.

Empirien i denne kategorien beskriver at informantene har sterke meninger om engasjement og viser at dette er meget viktig for dem. De liker det de gjør og krever det samme av andre. Ord som «det kreves noe ekstra å jobbe der vi jobber», «se at folk ikke brenner for ting» og «det verste jeg vet er folk som ikke tar initiativ» gir uttrykk for dette. Dette viser at de selv har et brennende engasjement for jobben sin. De yter ekstra i jobben fordi den er krevende, de brenner for sitt arbeid og det er viktig for dem å gjennomføre en oppgave med et meget godt resultat. For informantene er det viktig å prøve å nå sitt ideal i forhold til den oppgaven de utfører. Sett i lys av Wigfield og Eccles teori om verdier (1992, s. 16), så er dette knyttet opp mot egen selvoppfatning og dermed så står dette frem som en personlig verdi for informantene. Hans beskriver det også som en verdi for han selv, mens dette kommer eksplisitt frem gjennom empirien for Roy og Petter.

Informantene gir også uttrykk for at de misliker personer som ikke har samme engasjementet som de selv og som mangler initiativ. Personer som ikke viser engasjement i arbeidet rundt informantene, bryter med idealet deres, slik Wigfield og Eccles (1992) definerer en personlig verdi. Informantene beskriver det som at de som ikke viser engasjement, bryter med noe grunnleggende i dem. Ringstad og Ødegård sin teori om typeforståelse viser til at om vi ser på den intuitive typen (2012, s. 55, 63), så har han et stort behov for å nå sine mål og på bakgrunn av dette krever han mye av seg selv og av andre. På den andre siden så er idealet personlig, så hvordan kan engasjementet bli påvirket av andre personer som ikke har samme engasjement? Allikevel sier informantene at de opplever det som personlig, hvis andre ikke har det samme brennende engasjementet. Det er vanskelig å akseptere og virker demotiverende på dem. Hans sier det rett ut at slikt gjør han forbannet og påvirker han personlig. Da må han som leder handle og gjøre endringer.

Informantene selv har et brennende engasjement samt viser initiativ og ansvar i sitt arbeid. Dette er noe som de er veldig bevisst og som virker som en integrert del av selvet deres, sett i lys av Gardner et al. sin teori om autentisk ledelse (2005, s. 347). Denne bevisstheten omkring sitt engasjement og forventningen om at andre skal ha det samme brennende engasjementet, gjør at de fremstår som meget sterke rollemodeller slik Sharp (1992, s. 71) fremstiller den introverte følelestypen. Alle må levere i sitt arbeid ellers får dette konsekvenser. Det ser dermed ut til at engasjement påvirker idealet som informantene har og det ser ut til at dette er

en personlig verdi for alle tre informantene. Der er de synkrone i sine svar. Samtidig så virker den kun bevisst hos Hans, som presiserer at dette er en viktig verdi for han. For Roy og Petter så ser dette ut som en ubevisst personlig verdi, selv om den oppfattes som sterk hos dem også.

Introverte personer har ifølge Caine (2014, s. 23) en tendens til å gå «all in» i en oppgave. De jobber meget målbevisst, fordyper seg i oppgaven og sløser ikke med energien sin i alle retninger, slik ekstroverte kan gjøre. For de ekstroverte så er det stimuli som gjelder, med høyt tempo og støy rundt seg. Da føler de at de er med, slik Sharp (1992) beskriver en ekstrovert personlighetstype. Spørsmålet da er om introverte og ekstroverte kan misforstå hverandre i forhold til engasjement siden de er så ulike personer, arbeider på ulike måter og har ulik tilnærming til situasjoner? På den ene siden så er ekstroverte energibunter som ønsker å være med på det som skjer. På den andre siden kan det hende at de kan bli påvirket av introverte rundt seg og føler de må justere energinivået sitt for å «passe inn» eller at de ikke bli inkludert. De kan dermed føle en manglende tilhørighet til omgivelsene og dermed føle seg annerledes i gruppen. Dette kan ses i lys av Rosenberg sin teori om verdidissonans og hvordan individet kan oppleve et dissonant miljø i form av manglende tilhørighet som kan gi en opplevelse av fremmedgjøring, isolering, å være en feilvare eller å være annerledes (1977, s. 216). Dette kan i sin tur påvirke hvordan de ekstroverte bidrar inn i omgivelsene, for eksempel i form av mindre engasjement. En forskningsstudie viser også at der ekstroverte opplevde at de måtte opptre i en introvert setting (Zelenski et al., 2012, s. 295-296), ga dem økte kostnader i form av lavere stemning og reduksjon av egoet deres. Dermed så kostet det en del å være i en introvert setting og det påvirket de ekstroverte negativt. Dette kan dermed muligens påvirke engasjementet til de ekstroverte rundt introverte. Dette kan også ses i lys av Eccles og Wigfield sin teori om kostnader (2002, s. 120), hvor belastningen som kostnaden gir, får en for stor negativ innvirkning på livet deres. Spørsmålet man kan stille seg da er om denne kostnaden kan påvirke de ekstroverte nok til at de vil endre eller gi opp sine verdier over tid? Samtidig så må en kunne forvente at både introverte og ekstroverte klarer å samarbeide, på tross av ulikhetene de har som personer i forhold til hvordan de forvalter sin energi og sine arbeidsoppgaver. Det viktigste for alle, uansett personlighetstype, er at oppgavene blir gjort med brennende engasjement. Så lenge man kan gi hverandre en mulighet til å være seg selv, på tross av ulikheter i måte å arbeide på og ulik personlighet, trenger ikke dette være en utfordring. Da kan de introverte lederne fortsette å lede i takt med sitt brennende engasjement. Samtidig så er det viktig for de introverte lederne å være bevisst *hvordan*

ekstroverte personer kan oppfatte en introvert setting og *hvordan* det kan påvirke de ekstrovertes engasjement.

### **5.1.5 Grundighet.**

Empirien viser at informantene bruker mye tid på å forberede seg for å oppnå trygghet i rollen som leder i Forsvaret. Dette gjør de fordi de vil prestere, gjøre de riktige tingene og levere godt nok, som kan ha sammenheng med selvoppfatningen deres. Årsaken synes å være at de har en personlig drive og et engasjement som gjør at de ønsker å fremstå som kompetente mennesker og dette gir de en trygghet i rollen som leder og medarbeider. Dermed så fremstår de som grundige personer som setter seg inn i ulike saker og arbeidsoppgaver, slik at de innbyr til tillit i omgivelsene. Det å være grundig er altså knyttet opp imot det å tilfredsstillende et ideal om å være en person som utviser kvalitet og kompetanse i alt de gjør, slik Wigfield og Eccles omtaler en personlig verdi (1992, s. 16). Har de ikke dette, så opplever de selv at de mister kredibilitet og tillit i omgivelsene. Noen vil hevde at i en hektisk og uforutsigbar hverdag så er det umulig å være gjennomført grundig fordi det alltid vil være tidspress og mange oppgaver som må utføres samtidig, slik at man ikke kan få forberedt seg godt nok eller ha kunnskap om alt. Noen ganger må man ta litt risiko og hoppe i det. Under oppdragsløsning så vil det helt klart bli lite tid til introspeksjon for å ta en beslutning, når krigens krav dukker opp og situasjonsbildet er uoversiktlig og handling kreves umiddelbart. Informantene viser at de kan oppleve en manglende utrygghet i rollen, hvis de opplever slike situasjoner hvor de ikke får forberedt seg godt nok. Spesielt Petter beskriver at han har et behov for å være sikker på at det han leverer er riktig og ønsker å unngå en slik utrygghet. Han beskriver at han ikke er redd for slike situasjoner, men opplever det som ukomfortabelt. For introverte personlighetstyper så beskriver Sharp (1992) at de kan føle på en energitapping om de blir satt i posisjoner hvor de opplever ytre hendelser som krever rask respons. Dette hindrer dem i å gå inn i sin indre verden og reflektere over situasjonen og dermed ta gode og veloverveide beslutninger, slik også Ringstad og Ødegård (2012, s. 9) viser til. Dermed så mister de den gode forberedelsen og tryggheten de får ved å være grundige og dermed så avviker de fra idealet sitt. Dette kan gjøre at hvis de ikke tar gode beslutninger, viser grundighet og kvalitet i det de gjør, så går det på bekostning av deres behov for å være en kompetent person og dermed deres selvoppfatning, slik Wigfield og Eccles (1992, s. 16) beskriver sin teori relatert til personlige verdier. På tross av utfordringene i en hektisk og til tider uforutsigbar hverdag, så gjør informantene alt for å være godt forberedt, slik at de, der det er mulig, kan leve opp til eget ideal med den oppgaven de har foran seg og fortsatt nyte godt av tillit fra omgivelsene.

Dette er også i tråd med Wigfield og Eccles sin teori om personlig verdi (1992, s. 16) og er viktig for dem. Dette viser at grundighet er en personlig verdi for informantene som henger sammen med både deres selvoppfatning og deres ideal, selv om dette kun kommer frem indirekte gjennom intervjuene. Dermed så ser det ut til at de introverte lederne i denne studien bruker mye energi på lede gjennom sin personlige verdi om å være grundig.

For spesielt en av informantene så kan det se ut til at det å utøve grundighet i prosesser de deltar i, kan gi han en opplevelse av sikkerhet og trygghet i arbeidet fordi han ønsker kontroll på det han gjør. Dette gjør at han er i stand til å håndtere den ytre verden som kan oppleves som kaotisk og uoversiktlig. Dette henger sammen med at introverte personer trives best i trygge omgivelser og i omgivelser som gir de tid til å reflektere før de må ta en beslutning, slik Sharp (1992) beskriver en introvert personlighetstype. Ved å være grundig så opplever han og de andre informantene trygghet i sin rolle som leder. Teorien viser også at introverte fungerer best når de kan gjøre arbeidsoppgaver på sin måte (Sharp, 1992, s. 62-64). De har behov for å være uavhengig og unngå påvirkning utenfra. Det kan se ut som at de unngår å justere seg etter omgivelsene og isteden prøver å kontrollere dem. Ved å være grundig i utførelsen, så stiller de introverte personlighetstypene mer forberedt og kan agere tidligere på omgivelsene, før omgivelsene dikterer dem. Dette gjør at ved å være godt forberedt og grundig, så kan de introverte lederne oppleve en mulighet til å fremstå kompetente og påvirke omgivelsene samtidig som de får gjøre ting på sin måte og dermed kan få det som de ønsker. Rett og slett legge det grunnlaget de ønsker for at de kan påvirke resultatet de skal oppnå.

### **5.1.6 Resultat.**

Alle tre informantene fremhever at resultater er noe som er viktig for dem i deres arbeid fordi det gir de motivasjon i hverdagen. De er resultatorienterte og det viktigste for dem er at de oppnår de målene de har satt seg og at ting fungerer i avdelingen. Spesielt fornøyde blir de om resultatet har kommet igjennom en god prosess og de selv har bidratt inn i resultatet. Da lever de opp til sitt ideal. Allikevel så viser de introverte lederne at dette er viktig for dem ved at om du ikke utfører oppgaven din godt nok og viser engasjement, oppnår du ikke et godt nok resultat. Dette får konsekvenser for informantene om de opplever at de tilfredsstillende ideallet sitt og konsekvenser for hvordan dette samsvarer med egen selvoppfatning, slik Wigfield og Eccles (1992, s. 16) beskriver en personlig verdi. Dette bekreftes spesielt av Hans som bare er opptatt av det som ikke fungerer. Det må han gjøre noe med for å få enda bedre resultater. For han betyr ikke de gode resultatene noe, bare han får fikset det som ikke virker. Når ting ikke

fungerer i hans avdeling, så opplever Hans at det sår tvil om selvoppfatningen hans som en som oppnår gode resultater, og dermed sår tvil om en integrert del av selvet til Hans. Dermed blir det å levere dårlige resultater en meget personlig sak, som han vil gjøre alt for å endre på. Dette gir Hans uttrykk for at han bruker mye tid på å endre. Empirien gir dermed et inntrykk av at informantene har et sterkt resultatfokus, for at de selv skal være fornøyd med jobben de gjør. Ut ifra dette ser det ut til at det å oppnå resultater er en sterk personlig verdi for informantene, selv om dette kommer frem indirekte gjennom intervjuene.

Et annet argument ved å være resultatorientert er at informantene opplever å være dyktig og derigjennom leverer resultater. De har et brennende engasjement for arbeidet, er målbevisste, grundige og gjør alt for å lykkes med det. De får oppmerksomhet gjennom å være dyktige og det gir de tilfredsstillelse. Hos de intuitive typene så har de et sterkt ønske om å nå målene sine og krever mye av seg selv for å lykkes med det (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 63). På den andre siden så ønsker ikke introverte oppmerksomhet rundt sin person. Der ekstroverte kan leve for rikdom og berømmelse for sine oppgaver og det de har bidratt med, kan dette være uinteressant for introverte, slik Caine beskriver i sin bok (2014, s. 23). For dem er det resultatet av oppgaven som teller. Samtidig så påpeker Petter at det kan være en bonus, hvis han har klart og bidratt inn i prosessen på en god måte. Allikevel ser det ut til at informantene fokuserer mer på den indre opplevelsen og tilbakemeldingen av å oppnå resultater, enn den ytre som ekstroverte higer etter, slik Ringstad og Ødegård (2012, s. 9, 15) beskriver introverte typer. De vet de har gjort det godt og er dermed fornøyde med det.

### **5.1.7 Oppsummering å lede i takt med egne verdier.**

Å bidra til andres utvikling kom frem som en indre verdi for to av informantene i denne studien. Det er viktig for dem, gir dem glede i arbeidet og de kommer til syne i ledelse og samspill med andre mennesker. De bruker denne verdien i lederrollen sin og den danner et grunnlag for sterk indre motivasjon. Dette er altså en ressurs for dem. Stilt opp mot kostnadene de opplever i denne studien, så blir denne verdien verdifull. Samtidig så kom dette frem underveis i intervjuene, uten at de påpekte selv at dette var en verdi for dem. I lys av teorien om autentisk ledelse (Gardner et al., 2005), så ser det ut til at dette er en ubevisst verdi for de to informantene, som gjør de mindre klare i sitt verdibegrep og dermed mindre autentiske. På den ene siden kan man jo spørre seg om dette burde være et ansvar kun på individuelt plan eller om dette kanskje bør systematiseres enda mer i Forsvaret og i HV? Innenfor Forsvarets lederutviklingsprogram (Westli et al., 2012), så har de integrert det som

omhandler autentisk ledelse gjennom å utvikle ledernes kvaliteter som bedre selvinnsikt og mer fokus på medarbeiderne. Dette gjelder lederutviklingsprogrammer som KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og Utdanning for Omstilling. Samtidig viser undersøkelsen fra Westli et al. (2012) at lederne som har deltatt på slike lederutviklingsprogrammer opplever en utvikling som de mest sannsynlig ikke hadde fått ved å bare jobbe som en leder. Dette kan bety at en meget hektisk hverdag ødelegger for personlig utvikling da det ikke er tid for selvrefleksjon og tilbakemeldinger fra andre. På den andre siden så har de ansatte også et eget ansvar for egenutvikling. Hvis informantene i denne studien reflekterer mer over dette med verdier og integrerer dette i selvet, slik at det blir enda mer synlig for omgivelsene i utøvelsen av å være seg selv, så kan de bidra til å forsterke det å bli oppfattet som ekte og autentisk av andre. Uansett erfarer altså informantene at dette med å bidra til andres utvikling er essensielt for arbeidet deres og de leder i takt med denne indre verdien å bidra til andres utvikling.

Når det gjaldt verdien ærlighet så var spesielt to av informantene bevisste på at dette var en sterk verdi hos dem selv. Den fremsto som en personlig verdi. Samtidig så viste de til eksempler hvor de i tillegg var i stand til å bruke selvregulering for å håndtere situasjoner ulikt, uten at egoet deres kom i veien for løsningen. De ser an situasjonen før de handler i forhold til hva de oppnår med ulike tilnæringsmåter. Dermed så utviser de skjønn i samspillet med andre mennesker. Dette viser at selvbevisstheten og selvreguleringen er til stede og at de er seg selv i rollen som leder og dermed autentiske, slik teorien beskriver autentisk ledelse (Gardner et al., 2005). De erfarer da å lede i takt med verdien sin ærlighet på en autentisk måte.

Informantene var samstemte på at de ledet gjennom verdien å gjøre en forskjell, uten at de selv eksplisitt påpekte at dette var en verdi hos dem selv. Gjennom intervjuet ga de uttrykk for at dette var en verdi ut i fra et individuelt perspektiv, men også et samfunnsmessig perspektiv. Det virker som at det var meget viktig for dem å være med å utgjøre en forskjell, slik at dette trer frem som både et ideal for dem og noe som har høy verdi og gir de motivasjon. Dermed ser det ut til at dette kan beskrives både som en sterk personlig verdi og en sterk indre verdi, ut ifra Wigfield og Eccles (1992) sine verdibegreper. Den personlige verdien viser at det er slik de oppfatter seg selv siden de gir uttrykk for at de ikke er i stand til å gå inn i et yrke der de ikke gjør noen nytte for samfunnet. Den sterke indre verdi for dem viser seg i form av at når de utgjør en forskjell, så opplever de en glede. Identitet og yrkesidentitet skilr over i hverandre og de «er» sitt yrke. Verdien kan dermed utgjøre et tveegget sverd, fordi kostnaden

med å ikke leve opp til verdien vil være enormt stor. Da vil de kunne miste seg selv. Samtidig så ser det ut til at de mangler selvbevissthet rundt dette i rollen sin som leder, da dette kom frem gjennom samtalene, uten at de spesifiserte at dette var en verdi hos dem selv. Det ser dermed ut til at dette også er en ubevisst verdi for informantene. Dette er noe som Forsvaret og HV kunne ha sett på for å øke verdibegrepet, selvbevisstheten og selvreguleringen til sine ledere gjennom personlig utvikling og dermed øke det autentiske lederskapet på sikt.

Informantene viser et brennende engasjement for arbeidet sitt. Det er viktig for dem å gjennomføre en oppgave med et meget godt resultat. De fremstår som sterke rollemodeller for dette engasjementet og det ser ut til at dette er en integrert del av selvet, altså fremstår dette som en sterk personlig verdi for informantene. Dette er helt i tråd med Wigfield og Eccles (1992) sin teori om verdier. Informantene gir også uttrykk for at omgivelsene må leve opp til dette engasjementet ellers påvirkes de av negativt ladde følelser. Mennesker som ikke lever opp til dette bryter med noe grunnleggende hos dem. Samtidig så var den personlige verdien kun bevisst hos en av informantene. Hos de andre to kom dette frem gjennom empirien.

Funn i denne kategorien belyser også betydningen av at introverte ledere kan tenke igjennom hvordan de påvirker ekstroverte personlighetstyper i deres egne omgivelser i forhold til verdien engasjement. Lar de introverte lederne de ekstroverte personlighetstypene bruke de ressursene de har å spille på eller må de justere seg etter de introverte ledernes forventinger som dermed kan bidra til å redusere energi og initiativ hos de ekstroverte?

Informantene var samstemte på at de hadde en personlig drive, engasjement og et ønske om å prestere gjennom verdien grundighet. Her viste informantene til et behov om å være godt forberedt for å oppnå trygghet i rollen som leder. Denne verdien guider dem, slik at de er trygge på at de gjør de riktige tingene og at de tar de riktige avgjørelsene. Samtidig så har denne verdien en kostnad på den måten at hvis de gjør en feil, så rammes «hele den de er». Dette ble oppfattet som en sterk personlig verdi, siden det angår deres idealer og dermed viktige sider ved dem selv, slik også Wigfield og Eccles (1992) beskriver en personlig verdi. Likevel fremstår grundighet som en ubevisst verdi hos informantene.

Det ser også ut til at de introverte lederne i denne studien her bruker denne grundigheten til å håndtere eller kontrollere den ytre verden, som for dem kan oppleves som mer kaotisk enn en ekstrovert person i samme situasjon. Dette kan bidra til at de kan få mulighet til å påvirke

sluttresultatet i stor grad. Samtidig så kan dette påvirke informantene negativt, hvis de opplever at de ikke klarer å kontrollere den ytre verden og dermed vil verdien om grundighet kunne gå over til en kostnad. Allikevel så erfarer de introverte lederne i denne studien å lede i takt med verdien grundighet.

De introverte lederne erfarer at resultater er en viktig del av arbeidet deres som de setter høyt. Informantene trer frem som målbevisste personer og det er viktig for dem å nå sine mål og verdier. Resultatene henger sammen med deres oppfatning av seg selv, som det mennesket de er og at de skal lykkes med det de gjør. Dette viser at informantene har et sterkt resultatfokus og at de bruker den personlige verdien kontinuerlig i lederrollen sin som en guide gjennom deres yrkesutøvelse. Samtidig så viser de at det er resultatet av oppgaven som er viktig for dem, mer enn at de selv har vært dyktige og bidratt i prosessen. Det er mest en bonus for dem om de har vært med og bidratt. Når det gjaldt kategorien resultat så framsto den som en ubevisst, men sterk personlig verdi, for at informantene skulle være fornøyde med det arbeidet de gjør. Dette er helt i samsvar med Wigfield og Eccles (1992) sin teori om motivasjon og verdier.

For å oppnå resultater så legger informantene i tillegg vekt på grundighet og engasjement i utførelsen. Disse to faktorene påvirker verdien resultat for informantene og dermed så ser det ut til at de henger sammen med hverandre. Engasjement og grundighet påvirker resultatet til den introverte lederen. Har de ikke det brennende engasjementet, så vil ikke gode resultater komme på løpende bånd slik de gjør i dag. Mangler de grundigheten i det de gjør så vil de ikke søke å øke sin kunnskap, de vil ikke gjøre gode forberedelser og vil heller ikke kunne bidra med gjennomtenkte innspill til beslutninger. Dette vil påvirke arbeidet og resultatet av dette på en negativ måte. Dermed så kan det se ut til at dette er viktige verdier for den introverte lederen i denne studien, slik at han skal kunne bidra til å gjøre en god jobb og oppnå gode resultater, som er viktig for han. Samtidig så må dette forskes mer på for å vinne utvidet innsikt i verdier som den introverte lederen har i utøvelsen av sin lederrolle.

## ***5.2 Å lede i utakt med egne verdier.***

I lys av at vi skal forske på hvordan introverte ledere erfarer å lede i takt med egne verdier, så handler dette kapittelet om utfordringer og belastninger i arbeidet som de introverte lederne opplever i lederrollen, i forhold til sine verdier. Som nevnt tidligere er det fem kategorier som enten står individuelt, henger sammen med eller er avhengig av andre kategorier.



### **5.2.1 Å jobbe tett med mennesker.**

Når det gjelder det å jobbe tett med andre mennesker, så viser empirien i denne studien en ulik tilnærming til dette. Hans uttrykker at han liker å jobbe med andre mennesker og opplever det som meget givende. Han påpeker at for han er det viktig å se individene og ivareta dem på best mulig måte. Klarer han det, opplever han å lykkes i lederrollen. Dette påpekte han også tidligere, relatert til det å utgjøre en forskjell, slik at han bekrefter nok en gang fokuset sitt på den mellom-menneskelige biten. Å jobbe tett med andre mennesker ser ut til at er noe han liker og gleder seg over og er i tråd med teorien om indre verdi hvor man opplever en glede over å gjennomføre en spesiell aktivitet (Wigfield & Eccles, 1992, s. 16). Noen vil kunne hevde at dette kan være en mer ekstrovert måte å opptre på. I følge Sharp (1992, s. 36) liker ekstroverte å være sammen med andre mennesker og de lever gjennom folk i omgivelsene sine med en åpen og inkluderende væremåte. Samtidig så sier Hans at ved å nettopp tilrettelegge for sine ansatte, kan han kreve mye mer innsats tilbake i retur. Innsatsen han referer til, blir dermed en del av et større mål som han ønsker å oppnå. Dermed bekrefter han at han ser en nytteverdi av å jobbe tett med andre mennesker, og at hans motivasjon ikke nødvendigvis har bakgrunn i et ekstrovert personlighetstrekk. Dette kan ses i sammenheng med Wigfield og Eccles sin teori om nytteverdi (1992, s. 16). Fokuset på den mellommenneskelige biten ser altså ut til å være både en stor glede for Hans, men samtidig en kilde til å oppnå mer innsats fra menneskene han samarbeider med. Ut ifra disse momentene ser det ut til at Hans opplever det å jobbe med mennesker som både en indre verdi og en nytteverdi, som han aktivt bruker i sin lederrolle.

Sharp (1992) beskriver at introverte personer kan mislike store grupper mennesker, da de ofte føler det utfordrende å omgås andre mennesker. Dette viser alle informantene til underveis i intervjuet. De beskriver en opplevelse av at det kan være utfordrende å jobbe med andre mennesker. Spesielt Roy og Petter viser til kommunikasjon med andre mennesker som en utfordring for dem. For personer som tilhører den introverte tenketypen så kan de kommunisere på en objektiv og kritisk måte, ifølge Ringstad og Ødegård (2012, s. 15-16). Petter trives aller helst med skriftlig kommunikasjon, selv om han ser utfordringene det kan gi i sitt arbeid. Roy beskriver at oppfølging av personell har en tendens til å bli saksorientert istedenfor personorientert. Det samme gjelder følelser. Dette gir de utfordringer og ubehag i samspillet med mennesker, når de som ledere må håndtere følelser hos en annen part. Det viser seg og at personer som er en del av den introverte følelsestypen ofte opptrer

imøtekommende, men responderer sjelden på andres dypere følelser (Sharp, 1992, s. 71). Dette gjør nok at de kan oppfattes som noe kalde og rasjonelle i relasjonene til andre mennesker. De kan fremstå saksorienterte, istedenfor personorienterte. Det å jobbe med andre mennesker ser altså ut som en kostnad for Roy og Petter, hvor de må anstrenge seg for å kommunisere og håndtere følelser i samspill med andre mennesker. Teorien viser til at oppgaver som omfattes av negative sider kan generere mer energi for å lykkes og dermed fremstå som en kostnad (Wigfield & Eccles, 1992, s. 16). Det kan også være at siden Roy og Petter føler at det er utfordrende å omgås andre mennesker, så opplever de at de kan bli redd for å feile i kommunikasjon med andre eller håndtering av følelser hos andre. Dermed kan redselen for å feile også bli en belastning for Roy og Petter, slik Eccles og Wigfield (2002, s. 120) beskriver teorien om kostnader. Det viser seg også at dess større kostnaden fremstår, jo mindre verdi vil oppgaven få for oss. Å jobbe tett med andre mennesker viser seg altså som en kostnad for alle tre informantene, men spesielt Roy og Petter. Hans viser til at han i tillegg til å oppleve det belastende å jobbe med mennesker, samtidig opplever det som nyttig og en kilde til glede for han. Oppsummert så ser det ut til at det å jobbe med mennesker oppleves som en kostnad for informantene, men at det samtidig for Hans også har en nytteverdi og en indre verdi.

Empiren viser også en ulikhet i forhold til hvordan informantene har utviklet seg forskjellig i forhold til å jobbe med andre mennesker. Hans beskriver at han syntes at det å utlevere seg selv i starten av lederkarrieren var utfordrende. Årsaken kan være at introverte er mistenksomme mot andre mennesker, da de bidrar til å gjøre deres verden mer utrygg slik Sharp beskriver (1992, s. 62). Etter hvert som han har blitt tryggere og fått mer erfaring har han oppnådd en balanse i forhold til hva han kan si om seg selv for å skjule sine svakheter, men samtidig si nok til at folk får tillit til han og stoler på han. Noen vil hevde at Hans opptrer både kynisk i forhold til dette og muligens mer ekstrovert i måten å gjøre det på. Ekstroverte er mer tilpasningsdyktige og de vet å skape en identitet/rolle som vil gjøre inntrykk på andre, slik at de blir en del av «gjengen» (Sharp, 1992). På tross av dette så viser Hans at han selv har utviklet den mellom-menneskelige biten og hvor mye han kan gi av seg selv til andre. Han er veldig klar over sine svakheter/sårbarheter og styrker. Dermed så opptrer han med en høy selvbevissthet, i tråd med det som beskrives som en autentisk lederstil (Gardner et al., 2005, s. 356-357). Samtidig så er han klar på hva han ønsker/ikke ønsker å si til omgivelsene og bruker dette aktivt i hverdagen. Han regulerer altså dette i forhold til egne verdier og personlighet. Dette gjør at han dermed er mer seg selv i utførelsen og oppnår troverdighet og

tillit i omgivelsene. Hans fremstår altså som mer ekte og autentisk i samspillet med mennesker.

På spørsmål om det var det noe informantene kunne tenke seg var annerledes relatert til det å jobbe tett med andre mennesker, så viser både Petter og Hans til ønsker om endringer i egne kvaliteter på dette området. Der Hans har utviklet sitt mellom-menneskelige fokus, beskriver Petter et ønske om å kunne bry seg litt mer om de rundt seg. Petter sitt fokus ligger mer på sak enn på person. I tråd med Sharp (1992, s. 62) kan, som nevnt tidligere, introverte personlighetstyper oppleve mistenksomhet mot andre mennesker som dermed gjør deres verden utrygg. Dette kan være ukomfortabelt for denne typen mennesker og noe de helst vil unngå. På den andre siden så ser Petter at dette kan være nyttig å utvikle egenskapen om å bry seg mer om andre, for å kunne bidra mer inn i sitt arbeid. Så selv om han i dag opplever en kostnad med å jobbe med mennesker, så ser han allikevel en nytteverdi i det å utvikle seg innenfor denne kategorien. Når det kommer til Hans, viser han til et ønske om å utvikle seg til å bli enda mer utadvendt i lederrollen. Han kunne tenke seg å være mer utadvendt i samtaler med både soldater og kollegaer. For Hans har det vist seg at det å jobbe med mennesker har både en indre verdi, en nytteverdi og en kostnad. For introverte så oppleves smalltalk ofte som en overfladisk samtale og dette misliker de. De ønsker heller en-til-en samtaler hvor de kan gå dypere ned i materien og samtidig få tid til å tenke seg om før de prater (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 11). På den andre siden så viser forskning til at introverte ledere som blir instruert i å opptre mer ekstrovert, opplever en positiv effekt på den måten at de kan opptre mer ekstrovert og oppnå positivitet og lykke i hverdagen (Zelenski, Whelan, et al., 2013, s. 1092-1106; Zelenski et al., 2012, s. 295-296). Overført til Hans kan det altså vise seg at han kan opptre mer utadvendt i sin lederrolle og dermed føle seg vel, istedenfor at han opplever egen introverthet som en belastning. Hans kan dermed oppnå en økt effekt ved å opptre mer ekstrovert når han jobber tett med andre mennesker. I lys av begge prosjektene så har Hans også tidligere nevnt at han på samme tid opplever kostnader i forhold til å jobbe tett med andre mennesker. Selv om konklusjonen ifra forskningsprosjektene var at introverte med fordel kan opptre mer ekstrovert og føle seg vel, så presiserte forskerne at dette kun var et laboratorieforsøk som foregikk over en kort periode og at kostnadene over tid ikke ble kartlagt i disse studiene (Zelenski, Whelan, et al., 2013; Zelenski et al., 2012). Under forutsetning av at Hans tidligere har opplevd det å jobbe med mennesker og det å gi mye av seg selv som en kostnad, så vil han muligens kunne oppleve det samme, hvis han opptrer mer utadvendt over tid. Samtidig så vil det å være utadvendt kunne fremstå som en nyttig måte å

omgå mennesker på for å oppnå mer samtaler og interaksjon med omgivelsene. Dette vil dermed kunne fremstå som en nytteverdi for Hans, hvor han bruker en ekstrovert personlighetstype til å komme enda tettere på andre mennesker og få de til å yte enda mer en tidligere.

### **5.2.2 Høye ambisjoner/høy arbeidsmoral.**

For to av informantene ser det ut til at det å jobbe mye er noe de opplever som meget essensielt for dem. Petter og Hans viser til at det er viktig for dem at de både presterer og leverer resultater og dermed så setter de høye forventinger til seg selv og omgivelsene. Hans kaller seg arbeidsnarkoman og Petter bekrefter også å ha høy ambisjon og arbeidsmoral. Roy bekrefter også arbeidsmoralen ved at han leverer det som etterspørres på en grundig måte. Slik teorien beskriver en personlig verdi (Wigfield & Eccles, 1992, s. 16), så viser også informantene til viktigheten av å utføre arbeidsoppgaver med et meget godt resultat. Det trer frem en opplevelse for alle informantene om at de har en høy motivasjon for eget arbeid for å nå sitt ideal om å gjøre jobben best mulig til enhver tid. Det ser dermed ut til at høye ambisjoner og høy arbeidsmoral er en personlig verdi hos informantene. I tillegg synliggjøres det at denne kategorien henger sammen med den positive kategorien engasjement, hvor de elsker det de gjør og man må brenne for sitt arbeid. De som ikke har det samme engasjementet og gløden for arbeidet sitt, bryter med noe grunnleggende hos informantene. På den andre siden så setter informantene press på seg selv. De er engasjerte, grundige og resultatorienterte. Et resultat av de positive verdiene kan gi uttrykk for at de jobber veldig mye for å nå målene sine. Samtidig så ser det ut til at denne måten å jobbe på gir fysiologiske plager som sykdom i alle ferier når de endelig kan slappe av og de sier selv at de balanserer på grensen til utbrenthet. Dette gjelder spesielt Hans og Petter. Hans viser også til at han i perioder etter mye belastninger over tid må hente seg inn igjen for å være klar til nye runder med ny høy belastning. Introverte personlighetstyper jobber best når de kan gjennomføre oppgavene på en personlig måte, altså sin egen måte å gjøre det på og samtidig ha kontroll på omgivelsene (Sharp, 1992, s. 64). På samme tid er de ofte meget målbevisste personer (Caine, 2014, s. 23). Dermed så kan det se ut til at de høye ambisjonene deres blir altoverskyggende og noe de bare må oppnå, koste hva det koste vil. De anstrenger seg virkelig for å lykkes med oppgaven, slik de har tenkt de skal gjennomføre den og hvordan resultatet skal bli, helt i tråd med teorien til Wigfield og Eccles (1992, s. 16) om personlig verdi. Dette resulterer i mye arbeid, tross av de fysiologiske plagene de får etterhvert. Spørsmålet er om dette har noe med at de blir redd for å feile og dermed bruker mye energi for å lykkes med oppgavene de

utfører? Dette kan ses i sammenheng med en kostnad hvor oppgaven blir en stor belastning og får en negativ innvirkning på vedkommende som skal utføre oppgaven (Eccles & Wigfield, 2002, s. 120). Det kan se ut til at de høye ambisjonene og den høye arbeidsmoralen til tider kan bikke over til å bli en kostnad for informantene, som gir spesielt to av informantene fysiologiske plager på grensen til utbrenthet. Allikevel vil de ikke ha det annerledes. Alle informantene presiserer at det å prestere gir dem glede og er viktig for dem. De må være grundige og levere gode resultater, ellers går det på bekostning av det idealet og selvoppfatningen de har omkring dette. Spesielt Petter og Hans sier at de opplever hverdagen som mer spennende og produktiv når de får lov til å jobbe mot sine høye ambisjoner og høy arbeidsmoral. Det å endre dette ville påvirke dem negativt. Dermed så viser de at gleden ved å jobbe, gjøre ting grundig og levere resultater, veier opp alt slitet de opplever for å tilfredsstille egen høy ambisjon og arbeidsmoral.

På den ene siden så er høye ambisjoner/høy arbeidsmoral en personlig verdi for informantene. På den andre siden så bikker den over til å bli en kostnad for dem. Dette oppleves som et tveegget sverd som informantene balanserer til daglig. Sett i lys av analysen av høye ambisjoner/høy arbeidsmoral, så ser det ut til at disse verdibegrepene henger sammen og påvirker hverandre. Samtidig så viser ikke teorien noen tett sammenheng mellom de ulike verdibegrepene personlig verdi og kostnad. Et spørsmål man kan stille seg er hvor tett disse verdiene kan henge sammen og om teorien har utdypet dette godt nok?

### **5.2.3 Alenetid/pauser.**

Empirien viser at informantene har et stort behov for alenetid og pauser når de er sammen med andre mennesker. De opplever eget yrke som meget sosialt og som krever samarbeid og forvaltning av andre mennesker kontinuerlig. Samtidig så beskriver Roy at han liker å jobbe alene uten stimuli. Han liker også å gjøre ting på sin måte og det kan han gjøre når han jobber alene. Petter og Hans bekrefter i tillegg at det er godt å være alene i perioder. Sammenhengen er at informantene har behov for alenetid og pauser fordi de mister energi sammen med folk. Der ekstroverte elsker å være blant folk, trigges av stimuli, høyt tempo og støy, så liker introverte mennesker fred og ro og trives i eget selskap. En setting med en større gruppe mennesker rundt dem, kan tappe dem for energi, da de opplever det som utfordrende å omgås andre mennesker (Sharp, 1992). De trenger rett å slett å bli ladet opp på nytt etter å ha blitt utsatt for ytre hendelser, objekter og stimuli (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 11). Noen vil vel spørre seg hvorfor introverte velger seg et sosialt yrke, når det så klart tapper dem for energi?

De jobber alle tre i et sosialt yrke i form av at de må omgås andre i egen avdeling og i tillegg driver øving/trening/kurs på andre. Dermed så ser det ut til at det er en kostnad involvert for informantene med å jobbe med folk og det at de må være mer sosiale enn de ønsker og har behov for. Det å være mer sosial enn informantene ønsker i arbeidet, kan anses som en emosjonell tilstand hvor de må anstrenge seg for å lykkes med de oppgavene de skal gjennomføre, sett i lys av teorien (Wigfield & Eccles, 1992, s. 16). Hvis informantene ikke får den alenetiden de trenger, så kan det bli en stor belastning som får en negativ innvirkning på arbeidet deres. Ut ifra dette så trer dette frem som en kostnad hos de introverte lederne, som de må ivareta for seg selv og balansere alenetid og pauser opp mot omgivelsene, for å fungere godt i sin hverdag. Dette ser det ut til at de er bevisste og gjør som best de kan hver dag.

To av informantene har uttrykt at de liker å jobbe med mennesker og bidra til andres utvikling. Det er faktisk noe som bringer de glede og positivitet inn i deres arbeid. Dermed så er det viktig å påpeke at selv om introverte har behov for pauser og alenetid, så er de ikke usosiale mennesker. De introverte gjennomfører omtrent like mye sosial aktivitet som ekstroverte (Zelenski, Sobocko, et al., 2013, s. 191). Hvis det er noen forskjeller på gjennomføringen av sosial aktivitet av ekstroverte og introverte personlighetstyper, så kan det være måten og innholdet i sosial aktivitet som de gjør ulikt. Derimot så kan det at introverte har et behov for å ha alenetid og pauser fra omgivelsene, bli oppfattet som noe negativt. De introverte kan rett og slett oppleve å bli misforstått, i samspill med andre mennesker. Ekstroverte personlighetstyper elsker mennesker og støy rundt seg og de opplever ensomhet og stillhet som ubehagelig (Sharp, 1992). Det kan være vanskelig for de å forstå at den introverte personen som de oppfatter som en tørrpinn, festbrems, kjedelig og forutsigbar, faktisk liker ro og fred. Enda mer uforståelig for ekstroverte personer, kan være at den introverte faktisk liker å være alene og etter å ha vært sosial en periode har behov for alenetid og en pause fra andre mennesker for å lade seg selv opp til nye runder med sosial aktivitet, slik Sharp beskriver introverte personlighetstyper (1992). Det er en absolutt nødvendighet for introverte og en positiv måte å hente ny energi på for dem. For alle andre kan behovet for alenetid oppfattes som noe negativt, da behovet for ensomhet ikke blir forstått. Hans sier det rett ut at de gangene han har behov for alenetid, så er det ikke noe mer dramatisk enn det. Samtidig så risikerer han at folk misforstår han og hans behov og tillegger han problemer som han ikke har. De oppfatter han da som en som trenger hjelp, noe som absolutt ikke er tilfelle. Det ser dermed ut til at dette er en stor kostnad for alle tre intervjuobjektene. De må ha ro

rundt seg for å fungere. Dette kan være en konsekvens av at de jobber mye og at de må være mer sosiale enn det personlighetstypen deres ønsker og har behov for.

Alle informantene er dermed bevisste på at alenetid er noe de trenger i samspillet med andre mennesker. De virker bevisste på at sosialisering med mennesker genererer en kostnad for dem. På samme tid så viser de at de har evne til selvregulering da dette behovet er noe de kan si er en del av dem på godt og vondt. Dette er i tråd med Gardner et al. sin teori om autentisk ledelse (2005, s. 357). På den andre siden så er de kanskje ikke så klare på å kommunisere dette til omgivelsene i stor nok grad til at de forstår dette behovet, slik at de ikke har fått utviklet og integrert den relasjonelle transparensen og dermed ikke alltid viser hvem de er. Har man kommet dit at man kan si man har relasjonell transparens (Gardner et al., 2005, s. 357-358), så er man mer gjennomiktig i å kommunisere sin selvbevissthet og kan bidra til en kultur hvor de kan vise hvem de er. Allikevel så fremstår informantene som at de er seg selv og ikke prøver å skjule det for andre. Dette gjør at de fremstår som mer ekte.

#### **5.2.4 Nye sosiale settinger.**

Når det gjelder sosiale settinger så viser empirien at dette oppleves som en utfordring for informantene, spesielt i relasjoner til personell de ikke kjenner. De beskriver at det tar tid for dem å bygge relasjoner, de opplever stress i forbindelse med større sammenkomster og de er ikke god på smalltalk. Nye sosiale settinger kan rett og slett virke belastende på dem og de opplever en utrygghet i situasjonen. Som nevnt tidligere så kan introverte personer fremstå som både skeptisk og mistenksom til ukjente mennesker, da de bidrar til å gjøre deres verden mer utrygg (Sharp, 1992, s. 77). Dette gjelder spesielt personell som tilhører den introverte sansetypen. Denne utryggheten motvirker de ved å være nøyaktig, høflig og vise åpen mistro til andre (Sharp, 1992, s. 62). Både Petter og Hans beskriver at de kan få en følelse av utrygghet når de må involvere seg i ukjente mennesker. Hans vet ikke da hvordan han bør oppføre seg og Petter velger som oftest å hoppe inn i en situasjon han synes er ubehagelig, for å bli ferdig med det. Introverte kan også oppleves som usosiale mennesker, da de misliker overfladisk smalltalk. Det skjønner de ikke meningen med. For dem er det mye mer interessant å ha en dyp samtale med en person, hvor de kan få tid på seg til å tenke seg om, mens samtalen pågår (Ringstad & Ødegård, 2012, s. 11). Roy nevner at han ikke er god på det med å sosialisere seg og bedrive smalltalk med ukjente mennesker. Da holder han seg heller til de han kjenner, for sakte men sikkert bli introdusert for de ukjente menneskene etterhvert. Dette med smalltalk bekreftes også av de andre. Dermed så oppleves det som en belastning å

involvere seg i sosiale settinger for informantene. De må anstrenge seg for å lykkes med oppgavene når de opptrer på den sosiale arenaen som de opplever som ubehagelig og til tider utrygg. Dette kan underbygges med Wigfield og Eccles (1992, s. 16) sin teori om kostnader, hvor negative emosjonelle tilstander kan tre frem for dem som løser oppgaven. Hans nevner også at i situasjoner hvor han føler seg trygg, så blir han mer ekstrovert. Det han viser til da er i situasjoner, spesielt i militær setting, hvor han har tilgang til kjente situasjoner, kjent operasjonsmønster, kjent kultur og personell. Han sier i tillegg at i lederrollen så oppfattes han av omgivelsene som en ekstrovert person, men at han i sosiale sammenkomster blir introvert. Dette gir inntrykk av at der Hans føler seg trygg, så bli han mer ekstrovert og der han føler seg usikker, blir han mer introvert.

Noen vil hevde at introverte personer kan være forutinntatt i forhold til hva de forventer av en situasjon. Forsøket som allerede er omtalt i forbindelse med kategorien jobbe tett med mennesker, gjennomført av Zelenski, Whelan, et al. (2013) i forhold til at introverte skulle opptre mer ekstrovert, viste at de introverte bedømmer situasjonen negativt før den inntreffer. De hadde altså en negativ forventning til det å opptre mer ekstrovert i situasjonen. I forbindelse med selve forsøket viste det seg at introverte personer som måtte opptre mer ekstrovert, opplevde en positiv effekt og mer lykke i hverdagen (Zelenski, Whelan, et al., 2013, s. 1106). Det kan jo være at informantene i denne studien også opplever det å ha en forutinntatt og negativ forventning til ulike sosiale situasjoner, som gjør at de opplever den sosiale settingen som en belastning, men når de kommer inn i situasjonen, så er det ikke så ille likevel. På tross av dette så viser informantene at de opplever en kostnad i forhold til ukjente mennesker og hvordan de opptrer rundt dem, hvordan man kommuniserer med dem, håndterer følelser og hvordan de oppfattes av disse ukjente personene. Dette bekreftes jo også gjennom drøftingen under kategorien «Å jobbe med mennesker». Det ser ut til at informantene løser slike situasjoner ved å hoppe i det tross ubehaget de opplever, fordi de vet at de ikke kommer utenom disse sosiale settingene. Det være seg å etablere en relasjon til en ukjent person, være synlig i større sammenkomster og småprate med ukjente mennesker. Dermed så oppleves slike sosiale situasjoner som noe de ønsker å unngå, men samtidig vet de ikke kommer utenom.

Noe som også er verdt å merke seg er at sosiale settinger ofte involverer en større gruppe mennesker. Der ekstroverte elsker masse folk og opptrer som festens midtpunkt, kan introverte personlighetstyper oppleve å føle seg ukomfortabel i en slik setting, siden de synes



det kan være utfordrende å omgås andre mennesker (Sharp, 1992). De vet at de kommer til å bli utladet etter å ha vært sosiale en stund og de vet at de vil ha et behov for å lade seg selv opp ved å ha en pause fra omgivelsene, for å få tilbake energien sin. Her påvirker kategorien behov for alenetid/pauser den sosiale settingen for informantene. De vet dermed at det å være sosial vil koste dem energi. Med det utgangspunktet så kan man derimot forstå at introverte personer kan oppleve sosiale settinger negativt. Hvis du vet at du kommer til å bli helt utslitt og utladet av en større sammenkomst, så frister det kanskje ikke så mye å delta heller. Dette kan gi de introverte en negativ forventning til sosiale settinger og som de dermed prøver å unngå. På tross av dette så deltar introverte personer i sosiale settinger som føles belastende for dem fordi det kreves av dem i jobbsammenheng og i det sosiale livet. De er engasjerte og grundige i alt de utfører og gjør det som kreves av dem for å oppnå det de ønsker. Dermed kan det se ut til at de positive kategoriene engasjement, grundighet og resultat også påvirker den sosiale settingen til de informantene. De må dermed balansere kostnaden fra nye sosiale settinger og behovet for alenetid opp mot de positive verdiene sine. Sett i lys av teorien (Zelenski, Sobocko, et al., 2013, s. 191), så er jo også introverte personlighetstyper sosiale mennesker som gjennomfører sosiale aktiviteter. De ønsker ikke en eremitt tilværelse, men de kan være noe mer selektiv i forhold til hvilke aktiviteter de deltar på enn det ekstroverte er, da de ofte vil ha behov for å hente seg inn igjen etterpå. Ut ifra dette så viser nye sosiale settinger seg som en kostnad for informantene, ved at de må anstrenge seg for å lykkes på den sosiale arenaen. Dette på tross av at de i tillegg trives i jobbene sine, er sosiale og opplever påvirkning fra de positive kategoriene.

På samme tid som at det å jobbe med andre mennesker påvirker nye sosiale settinger i form av en kostnad, så har Roy og Hans beskrevet en glede ved å bidra til andres utvikling i et tidligere kapittel. Hans har i tillegg beskrevet en glede ved å jobbe med andre mennesker. Dermed så viser de to informantene at de også er positive til andre mennesker. På samme tid så viser Roy og Petter at de opplever utfordringer med å jobbe med andre mennesker i form av det å kommunisere og det å håndtere følelser i relasjonene. Dette gir de mye ubehag og er noe de egentlig ønsker å unngå. Ut ifra dette så fremstår det et komplekst positivt-negativt forhold mellom informantene og andre mennesker, i motsetning til en ekstrovert personlighetstype som elsker andre mennesker. På den måten så påvirkes den sosiale settingen også av gleden av å bidra til andres utvikling og den indre verdien med å jobbe med andre mennesker på en positiv måte inn i lederrollen.

For å håndtere usikkerheten i nye sosiale settinger, så lager de seg strategier som de tar i bruk i situasjoner som føles ubehagelige. Informantene beskriver at det kan være å holde seg med de man kjenner under sosiale sammenkomster, slik at de slipper å forholde seg til nye personer. Det kan være å bare hoppe inn i en situasjon, hvor du vet du må bygge en relasjon med en ukjent person, for å bli ferdig med det. Eller det kan være å lage et sett med faste spørsmål en kan stille til omgivelsene, når en må være sosial og smalltalk er påkrevd. Noen vil hevde at dette blir en påtatt og falsk måte å håndtere en slik situasjon på. Samtidig så er alternativet å unngå slike situasjoner for informantene, men det kan de ikke, da jobben kommer først. Engasjementet, grundigheten og resultatene i jobben er viktigere enn ubehaget de opplever i disse situasjonene og dermed ser de en form for nytteverdi i å håndtere arenaen hvor de opplever ubehag. Teorien sier at en nytteverdi viser til et behov for å oppnå noe (Wigfield & Eccles, 1992, s. 16). Dermed blir strategiene en nytteverdi og en måte å overleve slike sosiale settinger hvor de føler seg utrygge, slik at de kan fortsette sitt arbeid og levere resultater slik de ønsker. Dette viser at informantene har en form for selvbevissthet i forhold til verdiene engasjement, grundighet og resultat, selv om dette ikke kom frem i de positive verdiene. Allikevel kan det se ut til at dette er en integrert del av selvet deres, da de er meget klar over både styrkene og svakhetene sine i forhold til at de synes sosiale settinger er utfordrende. De kan egentlig vise til en autentisk adferd hvor de kan si «This is the real me» på godt og vondt, slik teorien beskriver autentisk ledelse (Gardner et al., 2005, s. 357). Oppsummert så blir disse strategiene en måte å oppnå en nytteverdi på, samtidig som informantene fremstår som mer ekte i lederrollen.

### **5.2.5 Introverthet i lederrollen.**

Når det gjelder introverthet i lederrollen så gir informantene et inntrykk av at de ansatte rundt dem ikke ser så mye til akkurat dette. I settingen med egne ansatte opplever informantene at de får tid til å bygge relasjoner over tid. Petter nevner det at de jobber tett sammen, gjør at de får bygd opp tillit og trygghet i relasjonene. Hans nevner at de ansatte sjelden ser han i utrygge situasjoner, slik at den introverte delen hans ikke bli synlig. Han sier han forsøker å skjule den delen hvor han kan være utrygg. Samtidig så lever informantene opp til de ansattes forventinger av dem. Sammenhengen er at de er selvbevisste i forhold til sine verdier og samtidig opplever å være i et miljø hvor de føler tilhørighet. Dette kan ses i lys av Rosenberg (1977) sin teori om verdidissonans, hvor personer som føler tilhørighet til et miljø opplever en følelse av likhet. Egen sosial beskrivelse samsvarer med omgivelsene og det får en positiv effekt. På den andre siden så opplever de det motsatte oppover i systemet. Her blir

introvertheten deres mye mer synlig og alle informantene påpeker at deres overordnede kan se dette, direkte og indirekte. Roy beskriver at han ikke er den som viser seg frem. Petter beskriver at han kan oppleve utrygghet når han får for korte saksbehandlingsfrister til nivået over og han må lempe på verdien grundighet. Hans beskriver en forventning fra sine overordnede om at han skal ta enda mer initiativ enn han gjør i dag. På samme tid så viser informantene til at de kan oppleve at deres introverthet gjør at de ikke alltid klarer å leve opp til forventningene fra sine ledere og dermed kan bli misforstått i lederrollen. Et eksempel kan være når den introverte personlighetstypen har et behov for å saksbehandle noe grundig fremfor å levere på tidsfristen. Dette kan oppfattes som uvilje til å levere til nivået over. For introverte personer så kan de oppleve å bli tappet for energi av ytre hendelser som krever rask respons (Sharp, 1992). De er reserverte mot slike hendelser. På samme tid kan behovet for å tilfredsstille den personlige verdien grundighet også gjøre at de har et behov for å bruke litt mer tid på saksbehandlingen, enn hva lederne over ønsker seg. Dette setter informanten det gjelder i en lojalitetskonflikt i forhold til eget ideal om å levere grundige og gode produkt kontra å saksbehandle på tid til egne ledere. Dermed må han anstrenge seg for å lykkes med oppgaven som kan oppleves som en belastning og som ut ifra dette opptrer som en kostnad for informanten, slik teorien beskriver (Wigfield & Eccles, 1992, s. 16). Neste eksempel kan være at den introverte personlighetstypen har nok med seg selv, lederrollen sin og forvaltning av egen avdeling, til at han har overskudd til å bidra inn i prosesser på nivået over. Dermed kan han bli oppfattet som lat og uinteressert av egne ledere, selv om han egentlig gjør sitt beste og har mer enn nok med det han allerede holder på med. Dette kan bidra til at vedkommende opplever prestasjonsangst, redsel for å feile eller opplever en anstrengelse for å oppnå forventningene og dermed trer dette forventningspresset frem som en kostnad, sett i lys av Eccles og Wigfield sin teori om verdier (2002, s. 120). Han kan også havne i en lojalitetskonflikt sett opp mot det å leve opp til eget ideal i forhold til verdien engasjement og det å vise enda mer involvering og initiativ opp mot nivået over han. Denne forventningsbristen som informantene opplever, kan gjøre at de føler en usikkerhet i forhold til hva nivået over dem ønsker og dermed gir dem en manglende tilhørighet til lederne på nivået over. Rosenberg (1977) sier at i et dissonant miljø så opplever man at individet føler en manglende tilhørighet til omgivelsene, som igjen kan gi de en følelse av å være en feilvare eller annerledes. Det virker som at nivået over kan påvirke spesielt Petter og Hans til å oppleve å være i et dissonant miljø av og til. På tross av dette så gjør informantene sitt beste og prøver å levere det de kan med de utfordringene introverthet kan gi de i hverdagen. Roy og Petter gjør ikke mer ut av det, enn at de aksepterer at de er introverte og det må de leve med

på godt og vondt. Hans bruker tid på å informere egne ledere om dette, slik at de kan forstå personligheten hans og hvorfor han opptrer som han gjør i ulike situasjoner. Dermed unngår han å bli misforstått og kan fortsette å være seg selv i sitt arbeid og være en del av et konsonant miljø. Samtidig så oppleves denne forventningen fra lederne på nivået over som en kostnad for to av informantene i form av at verdiene deres blir utfordret.

Når det gjelder introverthet i lederrollen så har informantene ulik oppfattelse av hva de kan gjøre med det. Roy har akseptert at det er sånn han er. For Petter så gir han uttrykk for at det begrenser hans lederrolle i form av at han mener det er bedre å ha en karismatisk person i lederrollen og så kan han trekke i trådene bak som en god nestkommanderende. Han ser ikke for seg å endre sin personlighet ved å prøve å bli mer ekstrovert, for det mener han vil slite ham ut. Ekstroverte liker godt oppmerksomhet, masse folk, stimuli, høyt tempo, støy og det å påvirke omgivelsene (Sharp, 1992). Som en motsetning så liker introverte fred, ro og å være alene i sin egen trygge verden. Det å dermed skulle opptre som noe annet enn det man føler man er, altså mer ekstrovert når man er introvert, tilsier at det vil kunne oppleves som en belastning. For introverte som havner sammen med store grupper mennesker kan oppleve at dette tapper dem for energi over tid (Sharp, 1992) og da hjelper det ikke å prøve å være ekstrovert. De må før eller siden ha en pause, for så å lades opp igjen. På den andre siden så bekrefter også Hans at det å være introvert kan gi han utfordringer i lederrollen, men han er samtidig meget bevisst på hvordan han ønsker å fremstå som leder og er villig til å ta til seg eller forsterke egenskaper han mener han mangler, selv om dette kan bety ekstroverte egenskaper. Alt for å bli en bedre leder. Det viser seg at en studie som tok for seg hvordan introverte personer opplevde det å måtte opptre ekstrovert i gruppearbeid (Zelenski et al., 2012), så opplevde ikke de introverte det som en belastning. De opplevde faktisk at de følte seg vel i situasjonen, selv om de opptrådte annerledes enn det personlighetstypen deres skulle tilsi. Dette kan forklare hvorfor Hans kan oppleve det som greit å prøve å inkludere nye personlige egenskaper hos seg selv og samtidig føle seg vel. På tross av dette så dokumenterte ikke studien hvordan det oppleves over tid og påpekte at det på sikt kunne oppstå en opplevelse av belastning og en kostnad for de introverte som opptrådte ekstrovert. Dette påpekte også Hans i form av at han så for seg i det lange løp at han kunne komme til å slites ut ved å integrere nye egenskaper i egen lederrolle. Samtidig så viser informantene en høy grad av selvbevissthet i forhold til hvem de er. Selv om de er ulike i forhold til hvordan de ønsker å fremstå, så har de reflektert omkring dette og gjort seg opp noen tanker om egen personlig innsikt. På samme tid så kjenner de til egne sårbarheter i forhold til de

forventingene som lederne på nivået har til dem. Her fremstår de som seg selv, slik teorien om autentisk ledelse beskrives (Gardner et al., 2005, s. 357-358), selv om Hans bruker tid på å integrere nye egenskaper og verdier kontinuerlig.

En av informantene nevner også at han er mer introvert i starten av lederskapet sitt. Etterhvert som han blir «varm i trøya» så blir han mer ekstrovert og tar mer og mer plass. Det ser ut til at dette er en naturlig del av at han blir tryggere i rollen som leder. Forskning (Grant et al., 2011, s. 528-550) viser til at introverte ledere ved å ikke ta for stor plass i lederrollen sammen med egne ansatte kan bidra til at de ansatte presterer mer og blir mer effektive. Dette er i situasjoner hvor du har ansatte som ønsker å være med å påvirke, utvikle og være fremtidsrettet. Studien beskriver at hvis de ansatte føler at de blir inkludert i en slik prosess og får anerkjennelse for sine forslag, kan dette bidra til å gjøre de ansatte enda mer motiverte. Resultatet kan bli at de jobber hardere og dermed blir mye mer effektive. Er man derimot en ekstrovert leder som er opptatt av makt og status sammen med personell som ønsker å være med å bidra, kan dette føre til lavere motivasjon og lavere innsats i arbeidet. Dette henger sammen med at lederen fokuserer for mye på sine egne forslag enn å slippe til de ansatte. Derimot fungerer dette lederskapet mye bedre i situasjoner hvor de ansatte er passive. I Forsvaret så må man kunne bruke begge typer lederskap i ulike situasjoner. Samtidig så ser det ut til at for Hans så handler dette om trygghet i rollen, fremfor en bevissthet rundt dette emnet. Dermed så kan han bruke dette mer bevisst i sin lederrolle for å få frem de gode prosessene i egen avdeling, for å oppnå enda bedre resultat i egen avdeling.

### **5.2.6 Oppsummering å lede i utakt med omgivelsene.**

Introverte ledes erfaring med å lede i takt og utakt med egne verdier kan forstås i lys av Wigfield og Eccles (1992) teori om verdienes betydning for motivasjon. Disse verdiene deles inn i *personlig verdi*, *indre verdi*, *nytteverdi* og *kostnad*.

Det ser ut til at kategorien jobbe tett med mennesker består av flere nivåer for informantene. Hans beskriver at han liker å jobbe med mennesker og finner glede i det. Det fremstår dermed som en indre verdi for han. Samtidig så er han bevisst at ved å ivareta folkene rundt seg, så kan han kreve en del tilbake fra dem. Dermed så bruker han det å jobbe med mennesker også som en nytteverdi. Med bakgrunn i informantenes introverte personlighetsstil viser de også til at de synes det er belastende å jobbe med mennesker. Spesielt Roy og Petter viser til dette i situasjoner som innebærer kommunikasjon og følelser. Dermed så viser det seg også som en

kostnad for informantene, selv om verdien å jobbe tett med mennesker har enn større kostnad for Roy og Petter enn for Hans. Samtidig som de både liker og ikke liker å jobbe med mennesker, så viser Petter og Hans til et ønske om å endre litt på egen personlighet for å oppnå fordeler i sin lederrolle. Petter kunne tenke seg å bli mer personorientert og Hans noe mer utadvendt i samspillet med andre mennesker. Dette viser at de er bevisste svakheter og mangler de har, som gjør at de samtidig fremstår som mer ekte og mer autentiske i rollen som leder, selv om de til tider opplever at det koster å lede i takt med egne verdier.

Kategorien høye ambisjoner/høy arbeidsmoral gir uttrykk for at den definerer informantene som menneske gjennom en personlig verdi, da dette påvirker dem gjennom å utføre oppgaver med meget gode resultater og «å være» et menneske med høy moral. Verdien står i sammenheng med de positive kategoriene engasjement, grundighet og resultater og informantene fremstår selvbevisste på at det er viktig for dem å være alt dette på en gang; engasjert, flink og oppnå egne målsettinger. Dermed viser verdiene engasjement, grundighet og resultat samt høye ambisjoner/høy arbeidsmoral til sammen styrken i deres personlige verdibaserte motivasjon for arbeidet. Denne motivasjonen går både i bredden og i dybden og den angår til sammen flere sider av deres personlighet. Altså er det en stor del av deres personlighet. Dette utleder at lederne kan ha en motivasjon som er «sårbar», på den måten at de er villige til å strekke seg så langt de må for å lykkes i arbeidet sitt. Dermed kan de stå i fare for å bli utbrent. På grunn av at to av informantene da opplever det å jobbe mot sine høye ambisjoner/høy arbeidsmoral som belastende til tider ved at de får fysiologiske plager og balanserer på grensen til utbrenthet, viser også at dette kan gi de en negativ konsekvens i form av utslitthet og er en kostnad for informantene. Dermed så blir denne kategorien en blanding av personlig verdi som er ekstremt viktig for dem, men samtidig en kostnad som gir de økt belastning i form av utslitthet i utøvelsen av lederrollen sin, som må balanseres.

Alle informantene er bevisst eget behov for alenetid og pauser fra mennesker. For dem så oppleves interaksjon med mye folk over tid som en belastning og dermed en kostnad. Dermed blir det at de får tilfredsstilt dette behovet for alenetid og pauser en forutsetning for at de skal holde de andre verdiene «i takt». Sagt med andre ord, hvis de ikke får dekket behovet for alenetid og pauser, kan de andre verdiene trues. Og siden flertallet av de andre verdiene er personlige verdier, kan de kanskje ikke bare reduseres eller bli mindre viktig, slik Wigfield og Eccles (1992, s. 16) påpeker i sin teori. Årsaken er at verdiene angår den «de er». Alternativet

de står igjen med da, er muligens å måtte gi opp yrket sitt. Samtidig er dette en del av deres selvbevissthet som de er veldig klar over. På bakgrunn av at denne forståelsen for behov for alenetid er integrert som en del av deres selvbevissthet, er de i stand til å bruke selvregulering for å være mer av seg selv. De vet hvem de er, de er i stand til å være seg selv og oppnår dermed troverdighet fra omgivelsene, slik også teorien beskriver autentisk ledelse (Gardner et al., 2005, s. 345).

Kategorien jobbe med mennesker påvirker også kategorien alenetid/pauser. Men siden informantene er såpass bevisste og i stand til å regulere dette slik at de ikke går på tvers av behovet for alenetid og pauser fra andre mennesker, gjør at for dem selv er dette håndterbart. Utfordringen kommer når man har omgivelser som ikke forstår dette behovet og ignorerer dette behovet for informantene. Dette vil bidra til å skape en negativ spiral for dem, fordi de må ha muligheten til alenetid og pauser for å «restituere» seg etter en periode med sosial aktivitet.

Det å håndtere nye sosiale settinger ser ut til å være en utfordring for alle de tre informantene som deltok i denne studien. De opplever det som belastende i sitt arbeid og dermed en kostnad. Siden informantene fremstår med et positivt/negativt forhold til andre mennesker, så ser det ut til at det å jobbe med mennesker oppleves stort sett som en belastning. Det å involvere seg i andre koster dem en del. Det kan dermed se ut til at det å jobbe med mennesker henger sammen med nye sosiale settinger og fremstår som en kostnad for informantene. I tillegg kan det se ut til at nye sosiale settinger også påvirkes av kategorien alenetid/pauser. Det at de må omgås andre mennesker gjør at de introverte personlighetstypene har behov for alenetid/pauser fra andre. De må ha «fri» fra andre mennesker, for at de kan få tilført ny energi (Sharp, 1992). Får de ikke tilgang til disse pausene, vil de oppleve en kostnad som vil bidra til at de blir tappet for energi og ikke får gjort jobben sin godt nok. De to nevnte momentene involverer det å være i interaksjon og relasjon til andre mennesker med de utfordringene det bærer med seg på godt og vondt og som utfordrer det å lede i takt med egne verdier. Dermed så ser det ut til at nye sosiale settinger er en stor kostnad for informantene og den påvirkes av kategoriene jobbe med mennesker og behov for alenetid/pauser.

Det kan også se ut til at kategoriene engasjement, grundighet og resultat påvirker nye sosiale settinger mer positivt, da de personlige verdiene kan fremstå som viktigere enn kostnaden de

opplever. De velger dermed å stå i situasjonene med de nye sosiale settingene for å nå sine mål, istedenfor å trekke seg ut og unngå det de oppfatter som ubehagelig. De positive verdiene ser ut til å påvirke kostnaden med nye sosiale settinger på en positiv måte og det må sies å være en styrke hos informantene. Denne balansegangen mellom sine verdier må de håndtere for å være gode introverte ledere, slik at de i tråd med Wigfield og Eccles (1992) sin teori om verdibasert motivasjon, ikke opplever en for stor negativ belastning av oppgavene de skal håndtere.

De viser også til ulike strategier for å håndtere ulike sosiale settinger som er belastende, slik at de opplever mer trygghet i situasjonen. Dette gjør de fordi de ser den positive effekten de ulike situasjonene kan ha på deres sosiale liv og arbeid. Strategiene blir da en måte å håndtere ubehaget og kostnaden i sosiale situasjoner, slik at de selv fremstår som trygg og at de opplever bedre relasjoner til omgivelsene. Strategiene blir altså en nytteverdi for informantene.

Introverthet i lederrollen har utfordringer spesielt hos to av de introverte personlighetstypene i denne studien her i form av at de kan oppleve en forventningsbrist fra nivået over som går på tvers av deres egne verdier. De kan oppleve at det forventes mer av dem eller andre måter å gjøre ting på enn det som er rett for deres egne verdier og dermed oppstår det en kostnad for dem. Dette gjør at de innimellom kan oppleve en forventning om at de må gå på tvers av sine verdier. Samtidig så ønsker de ikke dette og gjør grep der de kan, for å skape forståelse for sin personlighetstype.

To av informantene har akseptert seg selv i forhold til hvordan de fremstår som introverte og hva de kan levere i rollen som leder. Den siste informanten tar grep og bruker tid på å integrere nye egenskaper for å bli en bedre leder. Selv om informantene er på ulike nivå i forhold til utvikling av lederrollen, så fremstår alle som selvbevisste og regulerer dette ut i fra egne verdier. De prøver å handle i tråd med egne verdier gjennom å være seg selv og være så ekte og autentisk som de kan.

Når det gjelder ledelse så er de introverte lederne klar over at de kan bli misforstått i lederrollen sin. De kan oppleve situasjoner hvor deres verdier ikke samsvarer med ledernes forventninger til dem og på bakgrunn av dette havne i en lojalitetskonflikt mellom seg selv og ledernes forventninger til dem på nivået over. I tråd med Rosenbergs teori (1977), så kan dette



vise seg som en opplevelse av at de ikke passer inn eller at forventningene som rettes mot dem er i utakt med «den de er». Dette oppleves som en kostnad for spesielt to av informantene.

## 6. Konklusjon.

### 6.1 Generelt.

De tre lederne som er intervjuet i denne studien har noen individuelle verdier som fremstår som viktig for dem. Det ser ut til at disse verdiene står hver for seg og hverken henger sammen eller er avhengige av hverandre. Rett og slett individuelle positive verdier som de introverte lederne erfarer å lede i takt med i sitt arbeid. Samtidig så ser det ut til at de introverte lederne også har noen fellesverdier, som er positive verdier. I tillegg har de noen negative erfaringer forbundet med arbeidet sitt, som kan beskrives som kostnadene med å sitte med introverte personlighetstrekk i en lederstilling. Kostnadene påvirker de positive verdiene. Hvorvidt de introverte lederne erfarer å lede i takt med egne verdier kommer an på hvor godt de klarer å balansere de positive verdiene opp mot kostnadene.

Ut ifra studien så ser det ut til at informantene har både positive og negative verdier til felles. De positive verdiene viser seg frem som det å *utgjøre en forskjell, engasjement, grundighet og resultat*. Spesielt de tre siste verdiene henger sammen og er avhengige av hverandre. Samtidig så trer behovet for *alenetid/pauser og nye sosiale settinger* frem som fellesverdier for dem som en kostnad. Altså som negative erfaringer med å lede i takt med egne verdier. Dette kan sies å være deres like trekk. I tillegg trer det frem at de introverte lederne representerer hver sine individuelle verdier, både verdier som de opplever å lede i takt med, som å *bidra til andres utvikling og ærlighet*, og verdier de erfarer utfordrer dem i arbeidet, som gjelder å *jobbe tett med andre mennesker og høye ambisjoner/høy arbeidsmoral*. Til slutt trer det frem at *introverthet i lederrollen* kan sies å være en felles verdi for lederne som er representert i denne studien. Når det kommer til denne verdien, viser de til at dette angår den de *er*, og den de *ønsker å være*, men noen ganger, spesielt når det kommer til samarbeidet med egne ledere, høyere opp i systemet, så utfordres de på dette «å leve sitt autentiske jeg».

Utfordringen med andre mennesker er kanskje den største belastningen for introverte personlighetstyper i lederrollen og utøvelsen av deres verdier. Spesielt behovet for

alenetid/pauser og nye sosiale settinger er noe som ser ut til å være gyldige kostnader for de introverte lederne, da dette er linket teoretisk til introvert personlighetstype (Sharp, 1992). Dette påvirker også lederrollen deres i stor grad. Belastningen kommer som en kostnad og påvirker den positive dimensjonens kategorier. Samtidig så ser det ut til at de positive kategoriene er så sterke at de utfordrer kostnadene selv om de opplever at dette både påvirker dem negativt og sliter dem ut. Dermed trer det altså frem at denne studiens hovedfunn angår at de introverte ledernes verdier og kostnader henger sammen og virker inn på hverandre. For at de tre introverte lederne i Heimevernet skal kunne bevare motivasjon og trivsel i arbeidet, må dette være i balanse. I denne studien fokuseres det mye på kostnadene i form av at dette er informantene mer bevisst, mens andre og mere positive kvaliteter kan komme i bakgrunnen. Funnene i denne studien viser betydningen av å løfte fram disse positive kvalitetene i større grad gjennom bevisstgjøring for den enkelte leder, slik at de kan fremstå som enda klarere og mer autentiske i sitt lederskap. Det å løfte fram de positive kvalitetene er også i tråd med Luthans (2002) sin teori om positiv psykologi, hvor han beskriver at det er behov for en positiv tilnærming til organisatorisk oppførsel. I stedet for å fokusere på det negative og prøve å endre svakhetene som finnes, bør man fokusere på de eksisterende styrkene og fremelske dem. Dette vil kunne bidra til å utvikle og forbedre lederskapet samt øke de ansattes prestasjoner i en positiv retning. Dermed vil det å fokusere i større grad på de positive kvalitetene til de introverte lederne kunne ha stor betydning for både Forsvaret og HV på sikt ved at dette kan bidra til mer effektive ledere i organisasjonen.

Det å være bevisste våre verdier, kan være med på å fremme at vi utvikler oss som mennesker. I denne studien så viser informantene seg som solide og dyktige mennesker og ledere, som ønsker fremgang. Verdiene ligger i ryggmargen hos alle tre, som trygge ankre og veivisere, gjennom at de vet hvem de er og hva de står for. Dette kommer spesielt frem gjennom empirien. Samtidig så ser det ut til at selvbevisstheten omkring egne verdier kunne vært noe høyere for å øke egen autentisk ledelse. Det studien fører med seg ser ut til å være at introverte ledere både utfordres på, men også kan stå i en unik posisjon for autentisk ledelse. Årsaken til dette er fordi de personlige positive verdiene blir en avgjørende drivkraft for dem, for å gå inn i og yte i arbeidet. De er villige til å trosse kostnadene de opplever for å oppnå det de ønsker. Det ser ut til at de er veldig bevisste den belastningen der kostnadene er tilstede og håndterer dette på sin måte. Der det er mer positive verdier, så er de mindre bevisste, selv om de samtidig er klar over hva de trives med og ikke. Studien utleder dermed at Forsvaret og Heimevernet vil kunne være tjent med å både videreføre og opprette gode systemer der ledere,

i større grad enn i dag, kan bli bedre kjent med og bevisste på egne verdier, og hvordan de praktiserer egne verdier i sitt arbeid. Dette vil kunne bidra til økt personlig utvikling hos våre ledere i forhold til selvbevissthet og selvregulering, som vil gagne både Forsvaret og Heimevernet på sikt.

## ***6.2 Studiens begrensninger og videre forskning.***

For å unngå at omfanget av denne masteroppgaven skulle bli for stort, så valgte jeg å ta med tre informanter til dybdeintervju, som nevnt i metodekapittelet. Dette gjør at de funnene som jeg har gjort, er relevante, men muligens ikke så valide som jeg skulle ønske. De er kun gyldige og representative for de tre informantene jeg har intervjuet. Ut ifra at det har vært utfordrende å finne lik relevant forskning innenfor dette temaet, så kan dette gjøre mine funn «spesielle» og relevante. Samtidig så håper jeg at det kan gjøres liknende forskningsstudier med samme problemstilling i større skala, som kan bekrefte eller avkrefte mine resultater på sikt. Dette vil kunne bidra til å bringe inn både mer pålitelighet og gyldighet inn i mitt forskningsresultat.

Det hadde også vært meget interessant å intervju tre ekstroverte ledere i en lignende studie, for å se om det er noen mønster, ulikheter i verdier og måter å håndtere lederrollen på, som et sammenlikningsgrunnlag for resultatet av min studie. Da kunne vi få bekreftet eller avkrefte noen av de momentene og resultatene fra denne forskningsstudien.



## 7. Litteraturliste.

- Black, C. (2011, February 14). *Introverts ara taking over the world*. Hentet 26.juni 2017 fra <http://introvertzone.com/ratio-of-introverts>
- Caine, S. (2014). *Stille: Introvert styrke i en verden som aldri slutter å snakke*. Oslo: Pax Forlag.
- Eccles, J. & Wigfield, A. (2002). *Motivational Beliefs, Values, and Goals*. Hentet fra <http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.53.100901.135153>
- Emanuelsson, A. & Lindqvist, S. (2014). *Leadership of Introverts: An exploratory study of how introvert managers lead in Sweden* (Masteroppgave, Blekinge Institute of Technology). Blekinge: Blekinge Institute of Technology, School of Management, MBA. Hentet fra <http://bth.diva-portal.org/smash/get/diva2:831842/FULLTEXT01.pdf>
- Gardner, W.L., Avolio, B., Luthans, F., May, D. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, vol. 16(3), 343-372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- Grant, A, Gino, F. & Hoffmann, D. (2011). *Reversing the extraverted leadership advantage: The role of the employee proactivity*. *The Academy of Management Journal*, vol. 54(3), 528-550. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/23045095>
- Hovda, K. (2012, 14.april). Taus triumf: Stille protest. *Dagens Næringsliv Magasinet*, 35-43.
- Johannesen, A, Tufte, P.A & Kristoffersen, L. (2008). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (3. utgave)*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jung, C.G. (1994). *Psykologiske typer*. Copenhagen: Nordisk Forlag A.S.
- Kvalsund, R. (2014). *Coaching: Metode: prosess: relasjon*. Oslo: Synergi Publishing.

- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS. (3.opplag 2015).
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.
- Rienecker, L. & Jørgensen, P.S. (2013). *Den gode oppgaven: Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole (2. utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringstad, H.E & Ødegård, T. (2012). *Typeforståelse: Jungs typepsykologi – en praktisk innføring*. OPTIMAS organisasjonspsykologene as.
- Rosenberg, M. (1977). Contextual dissonance effects: Nature and causes. *Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes*, vol. 40(3), 205-217.
- Sharp, D. (1992). *Personlighetstyper. C.G. Jungs typologi*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- 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 Behaviour*. Vol 12(2), 290-303. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1037/a0025169>
- Zelenski, J.M., Sobocko, K. & Whelan, D.C. (2013). *Introversion, Solitude, and Subjective Well-being*. Hentet fra [https://www.researchgate.net/publication/263047178\\_Introversion\\_Solitude\\_and\\_Subjective\\_Well-Being](https://www.researchgate.net/publication/263047178_Introversion_Solitude_and_Subjective_Well-Being)
- 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 Unpredict the Hedonic Benefits

of Acting Extraverted. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 104(6), 1092-1108. doi: 10.1037/a0032281.

Westli, H.K., Bergheim, K. & Eid, J. (2012). Lederutvikling i Forsvaret. Utvikling av autentiske ledere? *Magma*. Årg. 15, nr. 1, 69-76.

Wigfield, A. & Eccles, J. (1992). *The Development of Achievement Task Values: A Theoretical Analysis*. Hentet fra <http://rcgd.isr.umich.edu/garp/articles/eccles92g.pdf>





# Vedlegg 1 – Min søknad til HVST



**FORSVARET**  
Heimevernet

1 av 1

**Vår saksbehandler**  
Kapt Ingrid Alma Unsgård, iunsgard@mil.no  
+4761 21 76 02, 0500 7802  
HV/HVSKS/HR-seksjonen

**Vår dato** 2016-11-15      **Vår referanse** 2016/041265-001/FORSVARET/ 220

**Tidligere dato**      **Tidligere referanse**

---

**Til**  
HV/HVST/DRIFTSAVD/ORG&PERS

**Kopi til**

## Forespørsel om tillatelse til å gjennomføre et forskningsprosjekt i HV sin organisasjon.

### 1 Bakgrunn

Jeg skal dette året skrive min masteroppgave som en avslutning på min mastergradstudie ved Institutt for pedagogikk og livslang læring ved NTNU. I den anledning ønsker jeg å rette en formell forespørsel til HVST om tillatelse til å gjennomføre et forskningsprosjekt i HV sin organisasjon.

### 2 Drøfting

Jeg legger ved hoved-skrivet «Forespørsel om tillatelse til forskningsprosjekt i Heimevernet». Jeg legger også ved skrevet «Mitt brev til informanter», som beskriver hva jeg vil sende ut til potensielle informanter.

Jeg ser for meg å gå i dialog med distriktene for å finne informanter til oppgaven, da først og fremst gjennom G-1. Hvis ikke dette fungerer vil jeg prøve å finne kandidater som anbefales av andre, for så å gå i dialog med dette personellet direkte.

### 3 Konklusjon

Jeg anmoder HVST om tillatelse til å gjennomføre et forskningsprosjekt i HV sin organisasjon. Se vedleggene.

Ingrid Unsgård  
Sjef HR-seksjonen  
HVSKS

*Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.*

---

<b>Postadresse</b> Postboks 800 Postnottak 2617 Lillehammer	<b>Besøksadresse</b>	<b>Sivil telefon/telefaks</b> /	<b>Epost/ Internett</b> forsvaret@mil.no www.forsvaret.no	<b>Vedlegg</b> 2
		<b>Militær telefon/telefaks</b> 99/0500 3699	<b>Organisasjonsnummer</b> NO 986 105 174 MVA	



## **Vedlegg 2 – Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Introverte verdier».**

### **Bakgrunn og formål**

Hensikten med denne studien vil være å sette søkelyset på introverte ledere i Heimevernet og deres erfaringer i lederrollen. Jeg ønsker å se på hvilke erfaringer som oppleves i lederrollen på godt og vondt og knytte dette opp mot deres verdier. Dette prosjektet er en mastergradstudie ved Institutt for pedagogikk og livslang læring ved NTNU. Denne studien gjennomføres som en del av min utdanning og eget interessefelt. HVST er også forespurt formelt og har godkjent forskningsprosjektet.

Min studie og problemstilling vil belyses gjennom intervju med informanter fra Heimevernet som har grunnleggende offisersutdanning og har vært eller er ledere i gradsjiktet kaptein til oberst. Siden oppgaven handler om introvert ledelse og verdier er det en forutsetning at intervjuobjektene har gjennomført Jungs typeindeks og har fått tilbakemelding på at de er introverte. Du forespørres herved på bakgrunn av at du jobber i Heimevernet, er i gradsjiktet kaptein til oberst, har vært eller sitter i lederstilling og har gjennomført Jungs typeindeks som viser at du har en introvert personlighetstype.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

I denne studien vil jeg gjennomføre et intervju med deg innenfor tidsrammen på ca. en time. Det er tenkt at intervjuet gjennomføres i november/desember 2016 eller i januar 2017. Datamaterialet fra intervjuet vil registreres i form av notater, lydopptak og transkripsjoner. Det presiseres også at ingen vil få kjennskap til hvem jeg intervjuer bortsett fra undertegnede. Du vil forbli anonym i oppgaven.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun min veileder fra NTNU og undertegnede som vil ha tilgang til personopplysningene vi får inn. Pc og lydopptak vil være skjermet for andre enn undertegnede. Som forsker har jeg også taushetsplikt. Der intervjuobjektene legger igjen informasjon som gjør at de kan bli gjenkjent, vil dette utelates. Det vil også bli mulig for intervjuobjektene å lese igjennom oppgaven før publisering.

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 1.september 2017. Alle personopplysninger og lydopptak vil da bli makulert.

**Frivillig deltakelse.**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Velger du å trekke deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ingrid Unsgård. Kontaktinformasjon finnes under. Hvis du ønsker kan du også ta kontakt med veilederen for denne forskningsstudien, Marit Uthus, på tlf. 92650438. Jeg vil uansett ringe deg i løpet av to uker etter at du har fått denne e-posten, for å høre hva du tenker om denne forespørselen. Håper det er greit for deg.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS og opplysningene som kommer fram under intervjuene vil behandles i tråd med personopplysningsloven.

Med vennlig hilsen

Ingrid Unsgård Sjef HR-seksjonen Heimevernets skole- og kompetansesenter  
Mobil: 97524282 E-post: iunsgard@mil.no

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg 3 – Intervjuguide

### INTERVJUGUIDE FOR MASTEROPPGAVE.

Jeg starter med å prate om oppgaven og hva temaet er. Så forklarer jeg at jeg har taushetsplikt og at jeg ønsker at intervjuobjektene skal kunne forbli anonyme gjennom hele prosessen. Jeg vil gå inn på måten vi skal gjøre dette her og hva de kan forvente. Samtidig vil jeg nevne at de kan trekke seg når som helst og at hvis det er spørsmål eller tema de ikke ønsker å gå inn på, så kan de si stopp. Dette for at de skal kunne slappe av i intervjusituasjonen. Deretter forklarer jeg bakgrunnen for oppgaven og hvorfor det er viktig for meg å skrive denne oppgaven. Dette håper jeg vil bidra til at intervjuobjektene og undertegnede vil knytte en relasjon før intervjuet starter og at vi alle slapper av og er fortrolige med hverandre.

#### 1. Hva er bakgrunnen din?

- Alder og sosial status
- Utdanning og yrkeserfaring

Hensikt: komme i gang med intervjuet og opprette en felles relasjon for resten av intervjuet.

#### 2. Fortell meg om arbeidet ditt?

- Det som måtte falle deg inn

Hensikt: bevege oss inn i materien og se om det dukker opp noe engasjement, verdier, viktige spørsmål som intervjuobjektet er opptatt av.

#### 3. Hva er gledene i arbeidet ditt?

- Hva er årsaken til det tror du?
- Hvordan får du brukt deg selv best mulig?
- Hva lykkes du mest med i forhold til det du brenner for?
- Hva inspirerer deg?
- Når føler du at du er mest «levende» på jobb?

Hensikt: få innblikk i hva som berører vedkommende og eventuelt se konturene av noen verdier.

#### 4. Hva er utfordringene i arbeidet ditt?

- Hvordan påvirker disse utfordringene hverdagen din?
- Hva er årsaken til det tror du?

- Lar det seg gjøre noe med?
- Kan du gjøre noe med det selv?
- Hvis ja, hva kan du gjøre?
- Hvis nei, hva er årsaken til det?

Hensikt: se om det kommer frem noen utfordringer knyttet til verdier eventuelt andre belastninger knyttet til arbeidet.

#### 5. Hva er utfordringene i lederrollen din?

- Hvordan påvirker disse utfordringene hverdagen din?
- Hva er årsaken til det tror du?
- Lar det seg gjøre noe med?
- Kan du gjøre noe med det selv?
- Hvis ja, hva kan du gjøre?
- Hvis nei, hva er årsaken til det?

Hensikt: se om det kommer frem noen utfordringer knyttet til verdier eventuelt andre belastninger knyttet til lederrollen.

#### 6. Hvorfor valgte du dette yrket?

Hensikt: se om det var et spesielt verdivalg som avgjorde yrkesvalget.

#### 7. Ville du gjort samme yrkesvalg i dag?

- Hvis ja, hva er årsaken til det?
- Hvis nei, hvilket yrke ville du ha valgt i dag?

Hensikt: finne ut om man har reflektert over situasjonen sin og om de har kommet nærmere å finne ut av hvem de virkelig er (can he/she see the real/true me?).

#### 8. Hva er du trygg på ved deg selv som leder?

- Hva kommer den tryggheten av?
- Hva tenker du at det betyr for deg i arbeidet og i lederrollen?

Hensikt: finne ut av om de har noen veivisere, indre kompass som gir dem den tryggheten.

#### 9. Hva er du mer usikker på?

- Hva er årsaken til dette tror du?
- Hvordan tenker du at det påvirker deg i arbeidet og i lederrollen?
- Savner du noe?



- Er det noe som føles belastende i lederrollen?

Hensikt: finne ut av om man har noen utfordringer som påvirker tryggheten deres?

10. Er det noen gang du blir stresset i lederrollen?

- Hvis ja, hva er det som kan stresse deg?
- Hvis nei, hvorfor ikke?
- Hva gjør du for å redusere stresset?
- Er det noe du selv kan gjøre for å redusere stresset?

Hensikt: finne ut av om det er noe i lederrollens som generer stress og om dette er knyttet opp mot personlige egenskaper eller verdier.

11. Kan du si noe om deg selv som introvert person?

Hensikt: finne ut hva introvert betyr for intervjuobjektet og hva deres virkelighet er.

12. Hvordan har livet ditt vært som introvert person?

- Når var første gangen du ble bevisst du var introvert?
- Kan du fortelle om den gangen du ble oppmerksom på dette?
- Hva gjorde det med deg når du fant det ut?

Hensikt: finne ut av deres bevissthet i forhold til det å være introvert.

13. Hvordan er livet ditt som introvert leder?

- Hva er positivt med dette?
- Hva er utfordringene med dette?

Hensikt: begynne å snakke oss inn mot de dypere lagene av det som er positivt og utfordringer som introvert leder.

14. Føler du at det å være introvert, kan gi deg noen fordeler i lederrollen?

- Hvis ja, hvilke fordeler er det?
- Hvis nei, hvorfor ikke?
- Er dette noe du bruker bevisst i lederrollen?

Hensikt: finne ut av hvordan det å være introvert har påvirket deres lederstil.

15. Føler du at det å være introvert, kan gi deg utfordringer i lederrollen?

- Hvis ja, hvilke utfordringer er dette?
- Hvis nei, hvorfor ikke?

- Hvordan forholder du deg til disse utfordringene?
- Er det noe du selv kan gjøre for å overkomme disse utfordringene?
- Er det noe du kunne tenke deg var annerledes?

Hensikt: finne ut av om hvordan det å være en introvert har påvirket deres lederstil. Og om det å være introvert i et ekstrovert miljø påvirker dem i liten/stor/større grad.

#### 16. Hvordan tror du de ansatte rundt deg oppfatter deg?

- Ser de introvertheten?
- Hvis ja, hvordan ser de den?
- Hvis nei, hva er årsaken til at de ikke ser den?
- Ønsker du å vise dem den siden av deg selv?
- Hvordan påvirker din introverte personlighet de ansatte?

Hensikt: finne ut av hvordan de reflekterer rundt sin egen introverthet, lederstil opp mot de ansatte. Er de synlige, godt likt, blir de forstått, er de lette å samarbeide med, prøver de å kontrollere omgivelsene.

#### 17. Hvordan tror du lederne over deg oppfatter deg?

- Ser de introvertheten?
- Hvis ja, hvordan ser de den?
- Hvis nei, hva er årsaken til at de ikke ser den?
- Ønsker du å vise den?
- Hvordan påvirker din introverte personlighet lederne over deg?

Hensikt: finne ut av hvordan de reflekterer rundt sin egen introverthet, lederstil opp mot de overordnede lederne. Er de synlige, godt likt, blir de forstått, er de lette å samarbeide med, prøver de å kontrollere omgivelsene.

#### 18. Hva tenker du er dine verdier?

- Hva er årsaken til at det er dine verdier?
- Er noen sterkere enn andre?
- Har de endret seg fra du begynte i Forsvaret?

Hensikt: finne ut av om de har spesielle verdier som de setter høyt. Og eventuelt om yrkesvalget deres har påvirket de i en spesiell retning.

#### 19. Tror du de ansatte ser dine verdier?

- Hva gjør at de ser verdiene dine?

- Hva gjør at de ikke ser verdiene dine?

Hensikt: bruker han eksempelets makt, er han moralen i gruppa, viser han følelser for dette?

20. Har du noen gang måtte gå på tvers av dine verdier?

- Hvis ja, hvordan da?
- Hvis nei, hva tror du er årsaken til dette?
- Hva lærte du av dette?
- Har dette påvirket deg i ettertid?
- Har dette påvirket lederstilen din?
- Har dette påvirket de ansatte rundt deg?

Hensikt: få fokus på hvilke verdier intervjuobjektet har og om dette har påvirket vedkommende i lederrollen.

21. Hvis du skulle forandre en egenskap ved deg selv, hva ville det være?

Hensikt: se om vedkommende har noen utfordringer knyttet opp mot sin personlighet eller lederrollen.

22. Hva skal til for at du er fornøyd i jobben du gjør?

Hensikt: se om det er noen forventinger eller verdier som påvirker hvor fornøyd de er med seg selv.

23. Hva skal til for at de rundt deg er fornøyd med jobben du gjør?

Hensikt: se om de føler at jobben de gjør samsvarer med forventingene fra omgivelsene.

24. Tenker du at du lever opp til andres forventinger om deg selv?

- Hvis ja, hva gjør det med deg?
- Hvis nei, hva gjør det med deg?

Hensikt: se om dette henger sammen med ens verdier.

25. Hva er den viktigste bekræftelsen for deg på at du lykkes i arbeidet ditt?

Hensikt: se om det er noen likheter/ulikheter i tidligere svar de har gitt.



## Vedlegg 4 - Godkjenning fra personvernombudet



Marit Uthus  
Institutt for pedagogikk og livslang læring NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 23.11.2016

Vår ref: 50697 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 21.10.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

50697	<i>Introverte verdier</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Marit Uthus</i>
Student	<i>Ingrid Alma Unsgård</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.09.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.



## Vedlegg 5 – Analysetabell

### Analyse av intervjuresultat.

Problemstilling: *Hvordan erfarer introverte ledere å lede i takt med egne verdier?*

#### 1a) Analysetabell – Koder og Kategorier.

Kode	Kategori
Liker å lære andre faget slik at de mestrer det. Hvor jeg kan bidra og lære opp andre. Det å være med å utvikle enkeltindivider for å nå større mål. Og at man ser at folk lykkes, at gruppen lykkes i de tingene man skal gjøre.	Å bidra til andres utvikling.
Verdier som er sterkere enn andre er ærlighet. Ærlighet setter jeg høyt. Tørre å være ærlig ovenfor andre også når det er ubehagelig. Ærlighet er sterkest. Bruker av og til en liten hvit løgn for å gjøre ting enklere. Jeg forteller det som er sant, men jeg trenger ikke si alt som er sant.	Ærlighet.
Gjøre en forskjell. Det gir meg en følelse av mening å dra på jobb. Følelsen av å gjøre noe nyttig og viktigheten av yrket mitt. Det måtte ha vært en jobb med noe som gir en viss påvirkning og en utvikling, ikke bare rutinearbeid. Er en grunnleggende motivasjon med at det er en mening i det jeg gjør.	Å utgjøre en forskjell.
Det kreves noe ekstra å jobbe der vi jobber. Det er en 24 timers jobb. Utfordringen i lederrollen for meg er å se at folk ikke	Engasjement.

<p>brenner for ting.</p> <p>Det verste jeg vet er folk som ikke tar initiativ og som venter på at andre skal gjøre jobben.</p> <p>Hvis jeg har folk rundt meg som ikke brenner for det de gjør så blir jeg forbannet, da det er en stor verdi hos meg.</p>	
<p>Bruker tid på å bli kompetent.</p> <p>Når det skjer så vil det bli slik jeg foreslår og dermed så må det f... meg stemme.</p> <p>Jeg håndterer det ved å kunne forberede meg best mulig.</p> <p>Det jeg er mer usikker på intuitive beslutninger, når det kreves et umiddelbart svar uten tid til å tenke seg om.</p> <p>Det er å gjøre kvalitet, bra arbeid. Kunnskap er altså en verdi.</p>	<p>Grundighet.</p>
<p>Får ting gjort og får ting unna, har oversikt og får ting til å virke.</p> <p>Når vi når de målsettinger vi har satt oss og får de resultatene vi vil ha.</p> <p>Han biter seg merke i det som ikke fungerer og jobber for å få det opp. En negativ spiral.</p> <p>At vi som avdeling når det vi skal og at jeg har bidratt med min del oppe i dette.</p>	<p>Resultat.</p>
<p>Glede i å jobbe med mennesker.</p> <p>Viktig at den enkelte føler de blir sett og tatt vare på.</p> <p>Har utviklet den mellommenneskelige biten.</p> <p>Det skriftlige tiltaler meg.</p> <p>En større utfordring har nok vært kommunikasjon. Det med kommunikasjon, se mennesket, er utfordrende.</p> <p>Blir frustrert over å blande inn følelser i det her. Jeg fokuserer på sak, ikke person.</p> <p>Det å takle problemer, hvor det er følelser inne i bildet, er en</p>	<p>Å jobbe tett med mennesker.</p>



<p>utfordring.</p> <p>Jeg kunne nok tenkt meg å bry meg litt mer om de rundt meg.</p> <p>Hvis jeg var mer utadvendt vil det gi meg mer tiltro fra flere rundt meg.</p>	
<p>Er totalt arbeidsnarkoman. Jeg legger over en stor arbeidsbelastning og høye forventinger til de under meg.</p> <p>Jeg tenker jobb 24/7, er alltid tilgjengelig, jobber mye.</p> <p>Er sliten, trøtt, fysiologisk. At jeg sliter meg selv ut.</p> <p>En pause på 2-3 dager trenger jeg da, kall det gjerne utbrenthet.</p> <p>Det hjelper på stresset, da jeg ikke kan ta med meg jobben hjem. Travleste jobben til nå, blir ofte syk i feriene. Brenner lyset i begge ender.</p>	<p>Høye ambisjoner/høy arbeidsmoral.</p>
<p>Folk inne til kurs over lengre tid, det blir jeg sliten av.</p> <p>Jeg jobber bedre alene.</p> <p>Får jeg ikke alenetid, blir jeg mer sliten.</p> <p>Har mye behov for alenetid, opplever yrket som ekstremt sosialt.</p> <p>Det jeg kunne tenke meg var annerledes var det ekstreme behovet for å være alene. Men jeg opplever at jeg blir misforstått, jeg trenger bare litt spillerom/pause/eller føler jeg ikke har noe å bidra med.</p>	<p>Alenetid/pauser.</p>
<p>Jeg bruker en del tid på å bli kjent med mennesker, og stole på dem.</p> <p>Føler seg utrygg i større sammenkomster.</p> <p>Jeg er vel ikke så flink i sosiale settinger.</p> <p>Men i sosiale sammenkomster er jeg introvert. Det som føles kleint er egentlig at jeg lurert på hvilken oppfatning de har av meg. Jeg blir mer ekstrovert der jeg føler meg trygg og i</p>	<p>Nye sosiale settinger.</p>

<p>kjente roller og introvert der jeg føler meg usikker og i ukjente roller.</p> <p>I nye settinger med nye mennesker som jeg ikke kjenner, så vil det være en utfordring. Men i mange forsamlinger er jeg en stille type.</p> <p>Hvis jeg skal prate med folk, så må jeg ha en plan bak hva jeg skal prate med de om. Jeg forholder meg til dette ved å gjøre de andre til en del av temaet enn meg selv.</p> <p>Ønsker å være bedre i sosiale sammenhenger og snakke med folk.</p>	
<p>Jeg tror at den introverte delen av meg ikke er så synlig i arbeidstiden.</p> <p>Når jeg sier at jeg er introvert, så tror de ikke på meg.</p> <p>Jeg tror ikke lederne ser introvertheten min.</p> <p>De (lederne) ser nok mer av introvertheten enn de ansatte.</p> <p>Jeg tror at sjefene over meg kunne ha forventet mer initiativ.</p> <p>Jeg føler det trengs en gallionsfigur som er litt mer utadvendt enn meg selv.</p> <p>I starten kan få fordeler som introvert leder fordi man da er mer tilbaketrukket og lyttende til andre.</p>	Introverthet i lederrollen.

### 1B) Analysetabell - Kategorier og tilhørende utsagn.

<b>Kategori</b>	<b>Utsagn</b>
Å bidra til andres utvikling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg liker veldig godt å drive med undervisning, sette meg inn i ting, lære andre faget slik at de mestrer det og får ting til å spille sammen». (...) «Jeg føler meg mest levende på jobb i undervisningssituasjon hvor jeg kan bidra og lære opp andre, fordi da ser jeg at de får fremgang, at de fungerer når vi er ferdige og har forstått det vi holder på med, det liker jeg godt».</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det å være med å utvikle enkeltindivider for å nå større mål. Jeg føler meg mest levende når jeg er ute på aktivitet sammen med folk. Jeg kjenner på det å dele erfaringer, komme med erfaringer og bidrar til ferdigheter og utvikling av yngre ledere. Oppsummert å utvikle andre» (...) «Og at man ser at folk lykkes, at gruppen lykkes i de tingene man skal gjøre. Jeg som leder bruker ekstremt mye tid på å få ting til å fungere».</li> </ul>
Ærlighet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Verdier som er sterkere enn andre er ærlighet».</li> <li>- «Ærlighet setter jeg høyt. Tørre å være ærlig ovenfor andre også når det er ubehagelig». (...) «Ærlighet er sterkest».</li> <li>- «Jeg bruker av og til en liten hvit løgn for å gjøre ting enklere. Det skjer kun der jeg vet det ikke har skjedd noen overtramp og ikke har noen konsekvenser. Må være litt rund i kantene også. Må skille på det som er viktig og det som er flisespikkeri. Det plager meg ikke i etterkant».</li> <li>- «Det har jeg helt sikkert gjort og da spesielt på ærlighet. Jeg kan prøve å ha en regel som sier at jeg skal fortelle det som er sant, men jeg trenger ikke si alt som er sant. Det kan være situasjoner hvor jeg av etiske grunner burde si ifra til et menneske, men av rasjonelle grunner ikke sier det». (...) «Kan være en som ikke gjør det han skal, som jeg vil gi en tilbakemelding på. Da må jeg avveie om jeg skal være dønn ærlig eller la være. Veldig ofte så ender jeg opp med å si akkurat det jeg mener, som ofte kan bli oppfattet som personangrep».</li> </ul>
Å utgjøre en forskjell.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det som inspirerer meg er å få gjort ting som fungerer ute på avdelingene, at det vi holder på med virker etter hvert og at jeg er med på å utgjøre en forskjell».</li> <li>- «Her er det motiverte personell som gjør at det er mer profesjonalitet i avdelingen. Det er motiverende. Det gir meg en følelse av mening å dra på jobb, føler at jeg er med å utgjøre en forskjell. Jeg har jo sett etter alternativer for å</li> </ul>

	<p>slippe å pendle, men da blir det en jobb hvor jeg skal tjene penger. Det blir en floskel, men andre jobber gir ikke mening».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det som inspirerer meg er følelsen av å gjøre noe nyttig og viktigheten av yrket mitt».</li> <li>- Jeg kunne sikkert ha vært i flere yrker. Jeg kunne vært MP i Forsvaret eller politi, lærer, forsker. Det måtte ha vært med noe som gir en viss påvirkning og en utvikling. Ikke bare rutinearbeid».</li> <li>- «Årsaken til at jeg ville valgt det samme i dag er at jeg føler det er en grunnleggende motivasjon med at det er en mening i det jeg gjør. Du finner det også i politi, helsevesen etc. Men meningen er at det oppleves for meg personlig viktig. At vi har et best mulig forsvar. Det ville være viktig for meg å ha et ordna samfunn i forhold til en politi-jobb, det kunne ha vært den samme meningen».</li> </ul>
Engasjement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det kreves noe ekstra å jobbe der vi jobber. Det er en 24 timers jobb. Engasjementet er viktig».</li> <li>- «Utfordringen i lederrollen for meg er å se at folk ikke brenner for ting. Ikke gjør helhjertlig innsats. Det sliter jeg med som leder. Det sliter også mine medarbeidere i avdelingen med».</li> <li>- «Det verste jeg vet er folk som ikke tar initiativ og som venter på at andre skal gjøre jobben. Man må vise interesse og ikke bare ligge bakpå. Man må ligge litt foran og se hva som må gjøres etter hvert. Det er tungt å jobbe med slike folk».</li> <li>- «Jeg tror de som jobber sammen med meg, ser kravstorheten. Hvis jeg har folk rundt meg som ikke brenner for det de gjør så blir jeg forbannet, da det er en stor verdi hos meg. Så prøver jeg å bli kvitt dem. Jeg skriver tjenesteuttalelser slik tjenesteuttalelser skal skrives, altså hvis du ikke gjør jobben din, så får du tilbakemelding på det. Jeg har ingen problemer</li> </ul>

	med å si opp folk, eller ta de ubehagelige samtalene».
Grundighet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Tryggheten kommer av at hvis det er noe jeg lurer på, så setter jeg meg ned og finner ut av det, jeg leser faglitteratur og regelverk, så jeg blir kompetent til å uttale meg».</li> <li>- «Jeg vil at det jeg sier skal ha betydning, slik at jeg sier ikke så mye. Samtidig i større diskusjoner (eksempelvis et troppssjefsmøte), hvor det er flere ulike typer mennesker, vil det etter hvert komme blikk som henter til at de ønsker å høre min mening. Når det skjer så vil det bli slik jeg foreslår og dermed så må det f ... meg stemme. Det er både bevist og noe som faller meg helt naturlig».</li> <li>- «Jeg håndterer det ved å kunne forberede meg best mulig. På et større arrangement for over 500 stykker måtte jeg holde tale gjentatte ganger per år. Der brukte jeg 3 dager til forberedelse, lydbåndopptak, time minuttene, vekting av trykk på ord. Ikke perfeksjonist, men kun usikkerhet på hvordan ting tolkes. Men på den måten så gjør jeg meg selv trygg».</li> <li>- «Jeg sa jeg er god på beslutninger. Det jeg er mer usikker på er intuitive beslutninger, når det kreves et umiddelbart svar uten tid til å tenke seg om. Det som skjer da er at jeg ikke klarer å rasjonalisere beslutningen. Jeg kan føle at en beslutning er rett eller galt, men jeg mangler den tryggheten ved å kunne si: Dette beslutter jeg med bakgrunn i følgende argumenter ...».</li> <li>- «Det er å gjøre kvalitet, bra arbeid er en av mine verdier (...) og kunnskap». (...) «Jeg er ærlig på at jeg ikke vet alt, da sjekker jeg ut først. Men de stoler på det jeg sier, fordi de vet at jeg har sjekket det ut før jeg uttaler meg. Kunnskap er altså en verdi hos meg».</li> </ul>
Resultat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Er stort sett fornøyd, får ting gjort og får ting unna, har oversikt og får ting til å virke, da er jeg ganske godt fornøyd».</li> <li>- «Er fornøyd når vi når de målsettingene vi har satt oss og at vi</li> </ul>

	<p>får de resultatene vi vil ha i avdelingen. Jeg er resultatorientert. Resultatet er viktigst, men hvis vi i tillegg klarer å nå mål gjennom en god prosess, er det pluss i boka. Det er viktig for meg at vi som avdeling når det vi skal og at jeg har bidratt med min del opp i dette».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg biter meg merke i det som ikke fungerer og jobber for å få det opp. En negativ spiral».</li> </ul>
<p>Å jobbe tett med mennesker.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg liker å jobbe med mennesker. Ila 21 år, har jeg kun hatt en stilling på 4 måneder, en stabsstilling, hvor jeg ikke jobbet med folk og da holdt jeg på å gå på veggene. Det å lede og jobbe tett inn mot andre mennesker er veldig givende og utfordrende. Det er derfor jeg har dette yrket». (...) «Jeg lykkes mest med mellommenneskelige forhold. Se individet og tilpasse tjenesten til den enkelte, slik at den enkelte føler de blir sett og tatt vare på. Det er viktig for meg. Da lykkes man som leder».</li> <li>- «Mellom-menneskelighet, det å se enkeltindivider og tilrettelegge for dem er mine verdier. Det å oppriktig bry deg om de rundt deg. Det har jeg opplevd selv og når du viser den omsorgen der, så kan du kreve så mye mer tilbake igjen i de operative leveransene».</li> <li>- «Den mellommenneskelige biten har jeg utviklet gjennom årene. I starten var det vanskeligere på grunn av introvertheten. Som leder må du utlevere deg selv i større grad, der har jeg blitt mer trygg. Jeg har funnet en balanse i forhold til hva jeg ikke skal si om meg selv for å skjule svakheter og hva/hvor mye kan jeg si for å få folk til å stole på meg. Det høres veldig utspekulert ut, men for meg er det en egenskap som blir sterkere og sterkere med årene som leder».</li> <li>- «En av de største utfordringer i lederrollen for meg er at mange av de jeg skal kommunisere med er ikke inne til daglig. Staben er her til daglig, mens troppssjefer og soldater</li> </ul>

	<p>er innom her mye sjeldnere. Kommunikasjon med dem foregår ofte skriftlig per mail eller per telefon. Det skriftlige tiltaler meg, da jeg føler jeg er god på å formulere meg skriftlig. Samtidig så går jeg glipp av mye annen kommunikasjon, det er noe helt annet å kommunisere slik vi sitter nå, for det er masse annet av språket som forsvinner. Det er lettere å se folk i øyene og si at dette må gå i orden, enn CAPs Lock og tre utropstegn».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Den største utfordringen har nok vært kommunikasjon, sette ord på ting for meg, huske på å si ting du burde ha sagt, gi tilbakemeldinger og følge opp ting. Det blir mer saksorientert istedenfor personorientert». (...) «Kommunikasjon kan gi meg utfordringer i lederrollen, det å se mennesket. For å unngå dette kan jeg bli flinkere til å notere for å kunne huske tilbake, gi tilbakemeldinger og følge opp folk, ved behov. Prøve å få mer løpende oversikt og ha en rutine på dette. Jeg bør notere underveis, slik at jeg kan gi gode tilbakemeldinger når det er behov».</li> <li>- «Jeg blir frustrert over å blande inn følelser i det her. Beslutninger for meg blir veldig rasjonelle, for rasjonell kanskje». (...) «I personellsaker, kan det være bakenforliggende ting som kan være avgjørende, når jeg egentlig ønsker å avskjedige folk, som for meg er den rasjonelle handlingen. Derfor er jeg helt feil mann å skulle håndtere slike saker. Jeg er altfor resultatfokusert. Jeg fokuserer på sak, ikke person».</li> <li>- «Det å takle problemer, hvor det er følelser inne i bilde fra begge parter skaper usikkerhet».</li> <li>- «Jeg kunne tenkt meg mer omsorgsegenskaper og være flinkere til å vise omsorg for andre. Ved håndtering av de rundt meg som kan oppleve samlivsbrudd etc., tenker jeg at dette må de kunne håndtere selv, at de må ta seg sammen. Jeg kunne aldri vært S-1 eller G-1, selv om jeg jobber med</li> </ul>
--	--

	<p>personell hver eneste dag». (...) «Jeg kunne nok tenkt meg å bry meg litt mer om de rundt meg».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg kunne tenkt meg å være mer utadvendt. Hvis jeg var mer utadvendt vil det gi meg mer tiltro fra flere rundt meg. Dette gjelder jobbsammenheng». (...) «Den uformelle, det å være mer ekstrovert, prate mer med soldatene, på det uformelle plan også med kollegaer, vil styrke meg som leder, det ser jeg jo».</li> </ul>
<p>Ambisjoner/høy arbeidsmoral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «I og med at jeg er arbeidsnarkoman selv og liker å prestere, gjør at jeg legger over en stor arbeidsbelastning og høye forventninger til de under meg. Det kan være litt vanskelig for dem å oppnå disse forventningene. Det påvirker hverdagen min i form av at jeg tenker jobb 24/7, er alltid tilgjengelig og jobber mye. Det er ikke nødvendig, men jeg liker det også. De siste 4,5 årene har jeg vært på jobb 24/7 og det er utfordrende fordi jeg blir sliten». (..) «Det går ikke an å gjøre noe med fordi jeg er skrudd sammen slik. Jeg vil ha det slik allikevel, selv om det er utfordrende. Jeg vil ha det slik fordi det er gøy. Noen sier jeg jobber for mye. Jeg kjenner på det selv også. Er sliten og trøtt, fysiologisk. Men alternativet er å sitte på kontoret og kjede seg» (..) «De ansatte kommer til å merke om et års tid, at jeg blir litt mer borte, i form av at jeg sliter meg selv ut. Jeg vil gå på noen smeller og de gjør til at jeg må trekke meg tilbake. De kommer, jeg har hatt dette før. Gjerne etter internasjonale operasjoner eller større oppgaver som avdelingssjefstjeneste. Da har jeg hatt behov for pauser, pause fra menneskene. En pause på 2-3 dager trenger jeg da. Kall det gjerne utbrenthet. Da får jeg et stort behov for pause fra mennesker, ikke fra jobben».</li> <li>- «Og jeg opplever også at det er en fordel at deler av jobben tilhører graderte systemer, slik at jeg ikke kan jobbe hjemmefra. Det hjelper på stresset, da jeg ikke kan ta med meg jobben hjem. Da hadde jeg måtte ha jobbet på kveldstid».</li> </ul>



	<p>(..) «Har den travleste tiden på jobb i den jobben jeg har nå. Dette gjør også at jeg opplever at jeg blir ofte syk de første dagene i ferien. Første uka i sommerferien, når jeg begynner å slappe av, da er det skallebank, litt feber, litt udefinerbar symptomer. Og at jeg får noe rett før jul, det er helt sikkert. At dette er å brenne lyset i begge endene, er helt sikkert. Dette går ikke over tid. Samtidig så vil det å senke ambisjonsnivået ved avdelingen og senke prestasjonsnivået virke mer demotiverende enn produktivt, så det er ikke aktuelt».</p>
Alenetid/pauser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg jobber bedre alene, enn i grupper. Føler alle andre er sinker eller at jeg selv kaster bort tiden. Jeg kan godt sitte i timevis å jobbe alene uten problemer, mens andre ikke klarer det. Når jeg jobber har jeg det helt stille, jeg hører ikke på radio, fordi da blir jeg sittende og høre på radioen isteden. Jeg blir forstyrret av det, så jeg kan godt sitte og jobbe stille, i enerom».</li> <li>- «I andre jobber hvor jeg har hatt folk inne til kurs over lengre tid, så blir det veldig intenst når det pågår, og det blir jeg sliten av. Da er det veldig, veldig godt å dra hjem, lukke døra og være alene. Etter 14 dager i felt sammenhengende med folk, da er det nok folk, og det er godt å få en pause».</li> <li>- «Jeg har mye behov for alenetid. Jeg opplever yrket som ekstremt sosialt og som leder må jeg utlevere meg selv hele tiden, så det tærer veldig mye på meg. De gangene jeg har fri har jeg et stort behov for å være alene, det setter store utfordringer på partneren. At partneren gir meg rom er viktig».</li> <li>- «Det jeg kunne tenke meg var annerledes var det ekstreme behovet for å være alene. Et eksempel er i internasjonale operasjoner hvor jeg aldri får være i fred. Du går oppe på folk 24/7. Når jeg kommer hjem på leave kan jeg godt bruke halvparten av tiden i ensomhet. Det fungerer ikke for familien. Man bygger opp et underskudd på å være alene og</li> </ul>

	<p>når du vil være alene ute i et misjonsområde, så tror folk det er noe feil med deg. Folk tror at man reagerer på det ene og det andre, men man har bare lyst og et behov for å være alene på rommet/kontaineren etc. Det er veldig utfordrende».</p>
<p>Nye sosiale settinger.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg bruker en del tid på å bli kjent med mennesker, det må gå en viss tid og erfaring, fordi jeg bruker lang tid på å stole på folk. Jeg bruker kanskje for lang tid på det. Jeg har nok en avmålt skepsis til nytt personell. I den jobben jeg har i dag, har vi personell over tid, som jeg har blitt kjent med og bygd en relasjon med. I en ny jobb i fremtiden, blir nok det en utfordring for meg og kommer til å ta litt tid».</li> <li>- «Jeg føler meg utrygg i større sammenkomster og det er forventet at man skal ta ordet, tale for store forsamlinger. Det genererer litt stress. Jeg reduserer stresset ved gode forberedelser og unngå enkelte settinger, hvor det kan generere stress. Men det går ikke alltid, men av og til kan jeg delegerer. Hvis jeg kan, så delegerer jeg slike oppgaver».</li> <li>- «Jeg er vel ikke så flink i sosiale settinger, sånn sett. Var på fest i helga og 90% var ukjente folk, jeg var ikke den første til å ta kontakt med dem. Jeg holder meg med de jeg kjenner og så blir en introdusert til folk etter hvert. Mingling og smalltalk er ikke min sterke side».</li> <li>- «Alle kategoriserer meg som ekstrovert i lederrollene mine, men i sosiale sammenkomster er jeg introvert». (...) «Som leder kommer man borti ting man ikke ønsker å gjøre som eksempelvis å holde taler i sosiale anledninger, snakke med pårørende, holde taler for pårørende og liknende. Det føles ekstremt kleint, men dette er noe jeg bare må gjøre. Det som føles kleint er egentlig at jeg lurar på hvilken oppfatning de har av meg. I militær setting har du et eget stammespråk, du får du kred for hva du har gjort, hva du kan, hva du har bevist for folkene dine. De har ikke det sivilt. De vet ingenting om det, og det blir vanskelig å kommunisere, det er vanskelig å se</li> </ul>

	<p>hvordan du fremstår for dem, valg av ord og ikke være for streng. Hvordan skal jeg oppføre meg ovenfor disse folkene?» (...) Jeg blir mer ekstrovert der jeg føler meg trygg og i kjente roller og introvert der jeg føler meg usikker og i ukjente roller, spesielt i sosiale sammenhenger».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «I nye settinger med nye mennesker som jeg ikke kjenner, så vil det være en utfordring. Rollen må da spilles på en annen måte. Jeg kvier meg ikke for å ta ledelsen, men i mange forsamlinger er jeg en stille type. Jeg tror nok at erfaringen har vist at når jeg får disse utfordringene med å møte nye mennesker og forholde meg til dem, så må jeg bare hoppe i det. Det er en ukomfortabel setting for min del, men det må jeg bare håndtere på et eller annet vis. Ting har jo en tendens til å ordne seg uansett».</li> <li>- «Kan ofte være litt tilbaketrukket, der jeg med fordel kunne være mer frempå. Både i forhold til karriere og det å være utadvendt og snakke med folk. Hvis jeg skal prate med folk, så må jeg ha en plan bak hva jeg skal prate med de om. Det må være en grunn til at jeg skal prate med dem. Jeg er ekstremt dårlig på smalltalk, dagligdags tale med andre». (...) «Jeg forholder meg til dette ved å gjøre de andre til en del av temaet enn meg selv. Jeg har et sett med spørsmål som jeg bruker igjen og igjen for å vise interesse».</li> <li>- «Det å endre en egenskap burde være å bli bedre i sosiale sammenhenger og snakke med folk».</li> </ul>
Introverthet i lederrollen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg tror ikke de ansatte merker min introverthet like mye som jeg selv gjør det. Det er fordi vi jobber så tett på hverandre i den avdelingen jeg jobber i, til daglig. På fritiden har vi lite med hverandre å gjøre. Jeg tror at den introverte delen av meg ikke er så synlig i arbeidstiden. Vi har jobbet tett sammen i noen år og da blir det mindre synlig». (...) «Hadde jeg blitt oppfattet som redd for å ta beslutninger, hadde det vært å sterkt undergrave egen rolle. Det gjør jeg</li> </ul>

	<p>ikke».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Når jeg sier at jeg er introvert, så tror de ikke på meg. Årsaken til dette er at de ser meg sjelden i de rollene der utryggheten kommer sterkt frem. Jeg har lært meg å fremstå som trygg og rolig. Men det indre kaoset og usikkerheten kan kanskje være stor, men jeg fremstår som trygg. Jeg prøver å skjule den siden av meg selv, altså introvertheten. Dette har jeg lært gjennom oppveksten, skjul svakhetene dine, ikke si sånn».</li> <li>- «Jeg tror ikke lederne ser introvertheten min. Samtidig er jeg vel ikke den som stikker meg frem hele veien. Det spiller heller ingen rolle om lederne ser mine introverte sider. Jeg går ikke rundt og tenker på at jeg er introvert, nå skal jeg prøve å skjule det».</li> <li>- «De ser nok mer av det enn de ansatte. Det er fordi lederne ofte krever hurtige svar på spørsmål, som jeg opplever som mer komplekse enn et ja/nei svar. Jeg trenger litt mer tid på å tenke ut et svar jeg kan stå inne for. Jeg hadde nok blitt veldig sliten av å spille en annen rolle enn den jeg egentlig er, over tid, så jeg går ikke rundt og skjuler min introverte side. Det hadde ikke fungert».</li> <li>- «Ja, det tror jeg. Jeg tror at sjefene over meg kunne ha forventet mer initiativ. De forventer at jeg burde være så trygg i rollen at jeg skulle vært mer frempå og bidratt mer inn i andre prosesser. Samtidig har jeg nok med det jeg gjør. Jeg tror det kan oppfattes som om jeg ikke er sulten nok. De får det inntrykket, selv om det ikke stemmer. Dette gjør at jeg alltid bruker å ta opp dette med mine sjefer, en forventningsavklaring. Jeg har også prøvd å unngå stabsprosesser og stabsutredninger, fordi jeg har dysleksi. Jeg har prøvd å skjule den delen og da kan man bli sett på som lat og giddelaus. Dette gjør at jeg har vært redd for å delta i prosessene fordi jeg vil unngå å vise en svakhet. Jeg har hatt</li> </ul>
--	---

	<p>ekstroverte sjefer som har pushet meg over grensa i forhold til at jeg skal bidra, bidra, bidra. Det gikk på det sosiale, stabsprosesser og liknende, slik at jeg ikke følte mestringsfølelse. Da ble jeg passiv».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg tror ikke at jeg hadde gjort meg som sjef i den avdelingen jeg jobber i, fordi jeg føler det trengs en gallionsfigur som er litt mer utadvendt enn meg selv. Jeg fungerer best som en skygge som kommer en halv meter bak gallionsfiguren».</li> <li>- «I forhold til andre som jeg har jobbet med som selv er ekstrem introvert, går dette ut over lederegenskapene dine eller det kan gå ut over lederegenskapene dine. Jeg har hatt ledere som har vært ekstremt introverte og lært av deres positive og negative egenskaper. Jeg plukker med meg de positive tingene hos andre og legger det inn i egen lederrolle. Når jeg ser på andre, så ser jeg meg selv i det, et bilde fra utsiden. Sånn er jeg, slik vil jeg være og slik vil jeg absolutt ikke fremstå. Dette selv om det føles ekstremt ubehagelig å gjøre det/ikke gjøre det, siden dette egentlig ikke er noe jeg gjør til vanlig. Jeg må gjøre det slik, altså inkorporere en egenskap/væremåte, fordi jeg vil fremstå sånn i lederrollen. Det kan også slite meg ut».</li> <li>- «I begynnelsen, kan man få fordeler som introvert leder. For da er man mer tilbaketrukket og mer lyttende til de andre. Mens de siste årene, har jeg måtte ta mer initiativ. Det har bakgrunn i at jeg har blitt mer trygg med årene. Jeg blir mer ekstrovert der jeg føler meg trygg og i kjente roller og introvert der jeg føler meg usikker og i ukjente roller, spesielt i sosiale sammenhenger».</li> </ul>
--	--

