

701333

701196

BCR3103

Bacheloroppgave

I hvilken grad er transformasjonsledelse et ideal for kvinnelige ledere, og hvordan reflekterer de over sin egen lederutøvelse og det at de er kvinner?



Bilderettigheter kjøpt gjennom stockphoto.com

Høyskolen Kristiania

VÅR 2019

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Innholdsfortegnelse

Forord	4
Sammendrag	5
1.0 Introduksjon og posisjonering av problemstilling	6
1.1 Valg av tema	6
1.2 Presentasjon av problemstilling	7
1.3 Avgrensninger og forutsetninger	7
1.4 Presentasjon av bedrift og intervjuobjekter	8
1.5 Oppgavens struktur	9
2.0 Teoretisk rammeverk	9
2.1 Transformasjonsledelse	9
2.2 Komponentene i transformasjonsledelse	10
2.2.1 Idealisert innflytelse.....	10
2.2.2 Inspirerende motivasjon	10
2.2.3 Intellektuell stimulering	11
2.2.4 Individuell støtte	11
2.3 Transformasjonsledelse kontra transaksjonsledelse og Laissez-Faire ledelse.....	11
2.4 Transformasjonsledelse og kjønn	12
2.5 Kvinner bedre transformasjonsledere enn menn	13
2.6 Ideal VS virkelighet - blir det vanskeligere for kvinner å bli ledere?.....	13
2.7 Foretrukket lederstil	14
2.8 Bekreftelse fra norsk forskning.....	15
2.9 Kjønn som noe vi gjør, ikke noe vi er.....	16
2.10 Oppfattelsen av kvinner og menns ledelse i ulike kontekster.....	17
2.11 Ledelse og diversitet: Felles visjoner versus individuell tilpasning	17
2.12 Tvetydighet i henhold til kjønnsforskjeller.....	19
3.0 Metode	19
3.1 Forskningsdesign	20

3.2 Intervjuguiden	20
3.3 Utvalg.....	21
3.4 Gjennomføring.....	21
3.5 Kvalitativ dataanalyse.....	22
3.6 Metoderefleksjon	22
3.6.1 Mulig confirmation bias.....	22
3.6.2 Rotering på moderatorrollen	23
3.6.3 Etikk	23
4.0 Analyse.....	24
4.1 Transformasjonsledelse er et ideal.....	24
4.2 Høy relasjonskompetanse og stort individfokus	25
4.3 En sammensetning av ulike typer ledelse	25
4.4 Intellektuell stimulering som en utfordrende komponent.....	27
4.5 Gjennomføringsevne.....	27
4.6 Potensiell inkongruens mellom kjønnsrolle og lederrolle	28
4.7 Tvetydighet i dataene.....	29
4.8 Intervjuobjekt 2.....	30
4.9 Intervjuobjekt 4.....	32
4.10 Hvordan spiller sosial status inn i bildet?	33
4.11 Fleksible kjønnsroller	34
4.12 Selvidentifisering kontra å bli identifisert av andre.....	35
5.0 Konklusjon.....	35
6.0 Forslag til videre forskning og veien videre	36
7.0 Litteraturliste	37

Vedlegg 1 Intervjuguide

Vedlegg 2 Transkribering

Vedlegg 3 Analysedokument

Vedlegg 4 Samtykkeerklæring

Forord

Dette sluttproduktet er et resultat av et samarbeid gjennom tre års skolegang på Høyskolen Kristiania. Oppgaven representerer et partnerskap, et godt samarbeid og ikke minst et vennskap. Prosessen har tatt oss gjennom både frustrasjon og glede, og det har til tider vært en utfordring å jobbe seg videre. Likevel har prosessen også vært lærerik både på et faglig og personlig plan. Kompetansen ervervet fra oppgaven har gitt oss et stort grunnlag som vi kan bygge på videre i våre karrierer. Med denne oppgaven går vi mot endestasjonen på en tre års lang utdanning, og å skrive denne oppgaven har vært en perfekt siste innsats på nettopp denne reisen.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til vår veileder Irmelin Drake, for god veiledning og støtte gjennom hele prosessen. Irmelin har bidratt med å holde motet vårt oppe når det var tungt, samt motiverte oss til å jobbe enda hardere når vi var kommet skikkelig i gang. Hennes faglige kompetanse har også vært særlig verdifull for oss til denne bacheloroppgaven. Vi ønsker også å takke intervjuobjektene fra Academic Work som lot oss få innblikk i deres hverdag som leder, samt deres refleksjoner om et vanskelig tema. Uten dem hadde vi ikke hatt noe grunnlag for å skrive oppgaven vår.

Videre vil vi takke venner og familie som har bidratt med støtte i en krevende tid. Sist, men ikke minst må vi rette en stor takk til hverandre for et godt samarbeid gjennom en utfordrende periode. Dette har vært mer lærerikt enn noe annet i hele bacheloren, vi har virkelig spilt på hverandres styrker for å kunne presentere et best mulig sluttprodukt.

God lesing!

Oslo, 29.05.2019

Sammendrag

Oppgaven har som utgangspunkt å knytte transformasjonsledelse og kvinnelige ledere sammen, for å se på sammenheng mellom disse to komponentene. Videre har oppgaven til formål å belyse noen kvinnelige lederes egne refleksjoner rundt sin egen lederutøvelse sett i sammenheng med kjønn. Da det stadig dukker opp nye rapporter som viser skjev balanse mellom kjønn i ledelse, ville vi se på hva kvinnelige ledere selv følte rundt det å være kvinne i en historisk sett mannsdominert rolle. Samtidig var en det en interessant vinkling å knytte dette opp mot transformasjonsledelse nettopp fordi dette har vært en fremadstormende ledelsesform de siste årene.

I litteraturen er det skrevet mye om transformasjonsledelse og hvordan menn og kvinner tendenderer til ulike former for ledelse, gjennom naturlige egenskaper knyttet til hvert kjønn. Det er gjort forskning på hvorvidt kvinner har bedre anlegg for å være transformasjonsledere, på bakgrunn av feminine egenskaper som blant annet å være tillitsskapende, relasjonsbyggende og omsorgsfull. Transformasjonsledelse anses å være en ledelsesform bygget på idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte - i motsetning til transaksjonsledelse som er en ledelsesform knyttet primært til oppgaveorientering. Dermed kan man se en sammenheng mellom de feminine egenskapene og de fire I'ene i transformasjonsledelse.

Etter en innhenting av data ved bruk av kvalitativ metode fant vi svært sprikende svar gjennom fem intervjuobjekter sine refleksjoner. Mye ble støttet opp av utvalgt teori, samtidig som at overraskende mange av refleksjonene var svært tvetydige og uklare. Dette tror vi delvis kan forklares med flere teoretiske perspektiver, blant annet identifisering av kjønn og kjønnsroller, men også hvilken rolle sosial status og kontekst spiller. Det kommer tydelig frem at selv om de kvinnelige lederne ønsker å være transformasjonsledere, ønsker de ikke å nødvendigvis knytte denne ledelsesformen til sitt eget kjønn. Gjennom diskusjon og drøfting har vi sett på hvorfor denne tvetydigheten oppstår, samt potensielle forklaringer som kan ligge til grunn for det vi anser som fraskrivelsen av sammenhengen mellom eget kjønn og transformasjonsledelse.

1.0 Introduksjon og posisjonering av problemstilling

1.1 Valg av tema

Historisk sett har kvinner i arbeidslivet vært et omdiskutert tema. Norge er et av de landene i verden som har kommet lengst i henhold til likestilling, men fremdeles dominerer menn rollen som ledere i bedrifter, landet rundt. Det blir ofte diskutert hvordan det kan skapes en balanse mellom kjønn i organisasjoner, og som regel ønskes flere kvinner inn i lederroller og i styre i selskap. Det er snakk om kjønnskvolteringer, likestilling i henhold til lønn, fokus på balansere mellom kjønn i rekruttering, samt andre lignende tiltak for å fremme kvinner i arbeidslivet. Hvorfor er så kvinnelige ledere i undertall i det store bildet? Har formen på ledelse betydning for fraværet i lederroller, eller er utførelsen av lederrollen knyttet til kjønn? Dette var spørsmål vi satt med helt i starten, og som vi ønsket å forske på gjennom en kvalitativ studie.

Videre har vi alltid vært interessert i det psykologiske aspektet ved ledelse med fokus på motivasjon og støtte. Når vi ønsket å se på kvinnelig ledelse falt det oss naturlig å knytte dette opp mot ledelsesformen transformasjonsledelse, da vi antok en kobling mellom disse.

Transformasjonsledelse har de siste årene vært i vinden som aldri før. Nye intellektuelle utfordringer har dukket opp i forbindelse med digitalisering og innovasjon på alle områder i organisasjoner. Arbeidslivet har krevd mer av hvert enkelt individ, noe som har hatt konsekvenser for ledelse som fag. Ledelse har gått fra å være oppgaveorientert og statisk, til å bevege seg mer og mer i retning relasjonell og kompleks ledelse. I forbindelse med dette har transformasjonsledelse vokst frem som en hensiktsmessig, verdifull og nærmest nødvendig ledelsesform.

I utgangspunktet så vi en sammenheng mellom disse komponentene på bakgrunn av naturlige antakelser om både kvinnelig ledelse og transformasjonsledelse. Flere teorier viste til forskning som pekte på en sammenheng mellom kvinnens naturlige ledelse og en relasjonell ledelse. Relasjonell ledelse er slik vi oppfatter det en del av transformasjonsledelse. Vi stilte oss umiddelbart undrende til om en slik sammenheng kunne holde igjen kvinner fra å bli ledere, eller om det ville kunne styrke kvinnelige ledere i sin lederutøvelse, og videre hva slags refleksjoner dette kunne skape hos kvinnelige ledere. Samtidig var det interessant å avdekke om det i det hele tatt var et ideal for kvinnelige ledere å være transformasjonsledere.

Som et resultat av vår nysgjerrighet ble dermed sammenhengen mellom kvinnelige ledere og transformasjonsledelse vårt tema, og utgangspunktet for problemstillingen. Problemstillingen har endret seg underveis, men vi har holdt fast ved disse to komponentene som vi anser som grunnsteiner i problemstillingen, og hvordan disse fungerer i forhold til hverandre.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Vår problemstilling lyder som følger; I hvilken grad er transformasjonsledelse et ideal for kvinnelige ledere, og hvordan reflekterer de over sin egen lederutøvelse og det at de er kvinner?

Problemstillingen er todelt og tar først for seg hvorvidt transformasjonsledelse faktisk er et ideal for kvinnelige ledere. Dette er nødvendig å avklare for å kunne gå videre til neste del av problemstillingen som handler om kvinnelige lederes egne refleksjoner om deres kjønn og lederutøvelse, samt sammenhengen mellom disse. Første del av problemstillingen får naturlig nok en mindre del av oppgaven da den krever mindre drøfting, mens den andre delen tildeles mer oppmerksomhet og flere sider i analysen. Det at problemstillingen er todelt er likevel nødvendig for å se på sammenhengen mellom kvinnelig ledelse og transformasjonsledelse, noe som er ønskelig.

Problemstillingen har et utgangspunkt i en nøkkelartikkel av Eagly, Johannsen-Schmidt og van Engen (2003), som finner at kvinner har lettere for å utøve transformasjonsledelse enn menn. Etterhvert som vi analyserte dataene fant vi interessante undertemaer og vi innså at vi trengte å supplere med ytterligere teori. Vi valgte å tilføye “Doing Gender” av West og Zimmerman (1987), som i korte trekk handler om å kle seg med kjønn som om det skulle vært et klesplagg. Vi har også tilføyd flere artikler i teoridelen underveis som bygger oppunder eller stiller kritiske spørsmål til våre funn, dette for å kunne skape en bredere forståelse.

1.3 Avgrensninger og forutsetninger

Dette er en bacheloroppgave med et relativt begrenset omfang, både i henhold til tid og ressurser. En viktig avgrensning i den forstand er det faktum at vi valgte å intervju lederne selv om deres egen lederutøvelse. Det hadde vært optimalt å intervju både ledere og medarbeidere for å få et bredere perspektiv. Dersom vi skulle ha gjennomført dette måtte vi hatt atskillig flere intervjuer. Det ville blitt for omfattende, og dermed ble en avgrensning

nødvendig. Vi fokuserer dermed på lederens refleksjoner og subjektive oppfatninger rundt egen lederutøvelse, i motsetning til hvordan kollegaer, medarbeidere og toppledere opplever intervjuobjektene som ledere.

1.4 Presentasjon av bedrift og intervjuobjekter

I denne oppgaven har vi valgt å intervju fem kvinnelige ledere fra Academic Work som vårt grunnlag for datainnsamling. Lederne jobber som teamledere for hvert sitt team, enten på leveranseavdelingen eller salgsavdelingen. I dette avsnittet presenterer vi en del fakta om bedriften og intervjuobjektene roller i bedriften, da dette kan bli nødvendig å ha som bakgrunnsinformasjon til videre lesing.

Academic Work er et rekrutteringsfirma som fokuserer på det de kaller Young Professionals; nyutdannede og kandidater med opptil fem års erfaring. Selskapet jobber med både rekruttering og bemanning, og siden oppstart i 2007 har de ekspandert stort og har nå avdelinger i seks ulike land. Denne bedriften jobber svært detaljert med hvert oppdrag og hver kunde, noe som blant annet er bakgrunnen for deres organisering av avdelinger og team. Kontoret er delt inn i to avdelinger; de som jobber med salg av produktet til kunden (salg), og de som jobber med å levere produktet til kunden, altså selve rekrutteringen (leveranse). Videre er hver avdeling delt inn i team basert på hvilket forretningsområde de retter seg mot. Disse teamene har ledere, og det er disse teamlederne vi har valgt som våre intervjuobjekter.

Samtlige av våre intervjuobjekter er 50% teamledere og 50% noe annet, enten operativ rekrutterer eller en annen type rolle, og dette er standard for alle teamlederne i Academic Work. Hver teamleder har personalansvar for alle heltidsansatte på sitt team. Etter vår forståelse er dette alt fra fire til ni mennesker. Teamet består også av assistenter på deltid men det er en annen på teamet som har personalansvaret for disse, selv om teamleder like fullt sitter med overordnet ansvar for hele teamet.

Intervjuobjektene har svært ulik erfaring som ledere. Den kvinnen med minst erfaring som leder har vært leder under et halvt år, mens den lederen med lengst erfaring har vært leder i over fem år. Noen av de hadde intensjoner om å bli leder, andre ble spurt om å innta lederrollen etter å ha vært i en operativ rolle over tid.

1.5 Oppgavens struktur

Denne oppgaven skal struktureres slik at den blir oversiktlig og lett forståelig for enhver leser. Oppgaven skal presentere en litteraturgjennomgang av relevante fagartikler, rapporter og fagbøker, hvor vi skal gjøre rede for relevante begreper og teorier. Dette utgjør vår teoridel. Deretter kommer metodekapittelet hvor vi skal gjøre rede for hvilke hensyn vi har tatt og hvilke tiltak vi har for å innhente data. Helt konkret vil vi i metoddelen legge frem hvordan vi har gått frem for å samle inn data. Deretter kommer analysen og diskusjonsdelen, hvor vi presenterer våre funn og drøfter disse funnene opp mot den relevante teorien. Avslutningsvis i oppgaven skal vi komme med en konklusjon, samt gi forslag til videre forskning.

2.0 Teoretisk rammeverk

2.1 Transformasjonsledelse

Kjært barn har mange navn, og transformasjonsledelse er intet unntak. På 1970-tallet utarbeidet House teorien om det han kalte karismatisk ledelse. Dette ble grunnlaget for teorien om transformasjonsledelse som ble fremsatt av Burns i 1978 og videreutviklet av Bass i 1985 (Glasø og Thompson 2013, 11). Den dag i dag er transformasjonsledelse også omtalt som karismatisk ledelse, autentisk transformasjonsledelse og verdibasert ledelse.

Transformasjonsledelse er en form for ledelse som kjennetegnes ved at lederen fremstår som en sterk og inspirerende rollefigur, med en fremtreden forankret i organisasjonens verdier, etikk, standarder og langsiktige mål (Glasø og Thompson 2013, 16). En transformasjonsleder skaper positive resultater gjennom at medarbeiderne identifiserer seg med vedkommende og blir inspirert av sin leder. Denne formen for ledelse skiller seg fra annen ledelse på flere måter, men spesielt ved at transformasjonslederen konsentrerer seg om enkeltindividet ved å legge vekt på indre motivasjon og positiv selvutvikling (Glasø og Thompson 2013, 17). På denne måten vil en medarbeider som jobber for en transformasjonsleder alltid ha muligheten til å møte nye utfordringer med god innstilling, samt utvikle seg i prosessen. Dette er gjerne gunstig for både organisasjonen og hver enkelt medarbeider.

Videre er transformasjonsledelse omtalt som ledelse på et nytt nivå, et høyere nivå. En medarbeider som jobber for en transformasjonsleder gjør gjerne mer enn hva som er forventet, fordi han/hun føler seg viet til oppgaven, bedriften eller lederen på et dypere plan. Dette kan forklares med at en leder med denne ledelsesformen tar vare på sine medarbeidere

utover hva som i utgangspunktet kan bli sett på som nødvendig. En transformasjonsleder forsterker nemlig både selvfølelsen og følelsen av egenkraftmobilisering hos sine medarbeidere (Bass og Riggio 2006, 4). Summen av dette skaper gjerne også dedikerte og fornøyde medarbeidere (Bass og Riggio 2006, 4). Ideelt sett skaper det også medarbeidere som evner å gjennomføre selvledelse, fordi transformasjonslederen har ledet vei på en god og forståelig måte.

Dermed kan det argumenteres for at transformasjonsledelse er en positiv form for ledelse både for lederen selv, medarbeiderens tilfredshet og bedriftens effektivitet.

Transformasjonsledelse er også en hensiktsmessig ledelsesform for å skape gode resultater.

2.2 Komponentene i transformasjonsledelse

“De fire I’ene” er et kjent begrep innen transformasjonsledelse som peker på ulike måter å utøve ledelsesformen på. Disse blir sett på som grunnkomponentene i transformasjonsledelse, nettopp det som gjør en leder til en transformasjonsleder. Disse fire I’ene står for Idealisert Innflytelse, Inspirerende Motivasjon, Intellektuell Stimulering og Individuell Støtte (Glasø og Thompson 2013, 36). Det er ulike måter å være en transformasjonsleder på, og den enkelte transformasjonslederen vil ta i bruk en unik kombinasjon av disse fire komponentene.

2.2.1 Idealisert innflytelse

Ved idealisert innflytelse er lederen en rollemodell som går foran som en etisk veiviser. En leder som leder med idealisert innflytelse er ikke redd for risiko, men denne lederen tar sjanser jevnlig og kontrollert, istedenfor vilkårlig. En leder med høy grad av idealisert innflytelse er rett og slett til å stole på, og medarbeiderne kan føle seg trygge på at etikk og moral alltid er en prioritet (Bass og Riggio 2006, 6). Målet med idealisert innflytelse er at medarbeiderne skal føle seg inspirert av atferden til lederen, og dermed følge hans eller hennes fotspor.

2.2.2 Inspirerende motivasjon

Ved inspirerende motivasjon er lederen god på å kommunisere en dypere mening med arbeidet som gjøres i bedriften. Hver enkelt medarbeider føler seg viktig under en slik leder, fordi en felles visjon og felles mening blir kommunisert. Det formes en fellesskapsfølelse som samler de ansatte og driver de ansatte fremover (Bass og Riggio 2006, 6). Denne

komponenten skaper også en form for tilknytning fordi lederen appellerer til følelsene til medarbeideren gjennom sitt arbeid. På denne måten vil medarbeideren virkelig føle seg en del av bedriften, teamet eller avdelingen.

2.2.3 Intellektuell stimulering

De to første I'ene nevnt ovenfor spiller på følelser og karismatisk ledelse. Den tredje I'en, intellektuell stimulering, appellerer mer til det nysgjerrige og reflekterende hos medarbeideren. Her handler det nemlig om at lederen ønsker å fremme innovasjon og nytenkning hos sine ansatte. Gjennom intellektuell stimulering ser ikke transformasjonslederen på utfordringer som umulig, men heller en mulighet til å finne nye og bedre løsninger (Avolio 2011, 139). Medarbeiderne blir oppfordret til å prøve nye fremgangsmåter, på tross av at lederen og medarbeideren kanskje har ulike synspunkt på samme sak. Transformasjonslederen ønsker mange ulike vinklinger og tanker og har ikke behov for å være den som slår gjennom med sin egen metode (Bass og Riggio 2006, 7).

2.2.4 Individuell støtte

Den siste I'en er å lede med individuell støtte. I dette ligger det at transformasjonslederen ser hver enkelt ansatt med et helhetlig blikk, og har forståelse for at hvert menneske er unikt. Videre vil lederen bruke mye tid på å coache og lære opp den enkelte gjennom mye én-til-én kommunikasjon. Ideelt sett vil medarbeideren oppfatte dette som en støtte og en mulighet til å få være seg selv på arbeidsplassen. Alle mennesker er ulike, og med en leder som bruker mye individuell støtte vil ikke medarbeideren føle at han eller hun må passe inn i en spesiell type boks eller personlighet. Lederen spiller på styrkene til den enkelte og gir oppgaver som passer nettopp denne personen (Bass og Riggio 2006, 7).

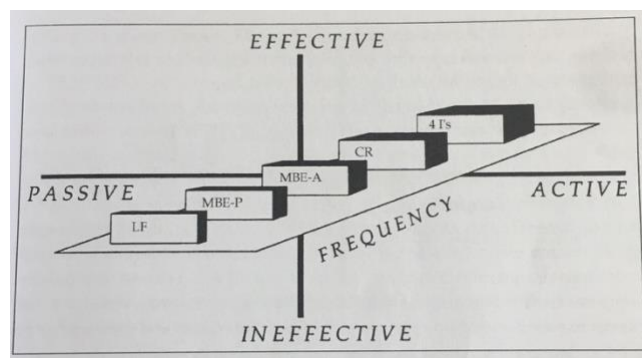
2.3 Transformasjonsledelse kontra transaksjonsledelse og Laissez-Faire ledelse

Transaksjonsledelse og Laissez-Faire ledelse blir ansett som motpoler til transformasjonsledelse, og det er hensiktsmessig å forstå ytterpunktene for å få et bedre bilde av hva transformasjonsledelse egentlig er. Denne oppgaven vil videre fokusere på transformasjonsledelse som hovedtema, men transaksjonsledelse vil bli nevnt i enkelte sammenhenger. Transaksjonsledelse legger vekt på transaksjonene i bedriften, fokuset ligger på forventning og krav fra leder til medarbeider (Glasø og Thompson 2013, 21). Denne metoden blir mye brukt for eksempel i salgsavdelinger, hvor lederen stiller et krav til hvor

mye som skal selges og samtidig informerer om hva belønningen blir dersom kravet blir imøtekommet.

Laissez-Faire ledelse kalles på muntlig norsk “la-det-skure”-ledelse, og er den ledelsesformen som er minst effektiv (Glasø og Thompson 2013, 24). Essensen i denne ledelsesformen ligger i begrepet “la-det-skure”. Her er lederen nemlig en fraværende leder som helst ikke tar stilling til viktige spørsmål, utsetter å ta beslutninger og sjeldent er fysisk tilstede for sine medarbeidere (Glasø og Thompson 2013, 24).

Disse tre ledelsesformene blir ofte sett i forhold til hverandre, noe som gjør det hensiktsmessig å definere alle tre i denne teoridelen. Bass og Avolio (1994) utviklet en ledelsesmodell, hvor de anerkjente transformasjonsledelse som den mest effektive ledelsesformen



av de nevnte. I modellen ser vi de fire I'ene som den mest effektive og aktive formen for ledelse, og LF som står for Laissez-Faire som det mest ineffektive og passive formen for ledelse (Bass og Riggio 2006, 9). I midten ligger CR, MBE-A og MBE-P. Disse er ulike former for transaksjonsledelse, delt inn på grunnlag av ulike mengder med deltakelse fra lederen sin side (Bass og Riggio 2006, 8). På bakgrunn av disse definisjonene anser vi det som hensiktsmessig å fokusere på nettopp transformasjonsledelse som en optimal form for ledelse.

2.4 Transformasjonsledelse og kjønn

For bare noen generasjoner siden var det nesten ingen kvinner i lederstillinger, og de få kvinnene som etter hvert inntok lederstillinger ble sett på som tøffe kvinner. De måtte påta seg maskuline egenskaper for å leve opp til den standarden som ble satt for lederrollen (Bass og Riggio 2006, 113). Men tidene endrer seg, samfunnet utvikler seg og selv lederrollen må innta nye posisjoner i tråd med utviklingen.

Historisk sett har majoriteten av ledere i verden vært menn. Men etter hvert som transformasjonsledelse vokser frem som en attraktiv lederform, blir det også behov for ledere som håndterer denne karismatiske og relasjonsbaserte type ledelse. I utgangspunktet kan transformasjonsledere naturligvis være både menn og kvinner. Likevel poengterer Bass og Riggio (2006) at egenskapene ved transformasjonsledelse har sterke assosiasjoner med kvinnelige eller feminine egenskaper. Eksempelvis viser forskning konsekvent at kvinner som en gruppe er bedre innenfor emosjonell kommunikasjon og mellommenneskelig kontakt (Bass og Riggio 2006, 112). Ytterligere forskning viser at kvinneligere ledere har lettere for å skape en unik relasjon til hver enkelt medarbeider, noe som igjen gjør det lettere å inspirere, utvikle og motivere i en-til-en-kommunikasjon (Bass og Riggio 2006, 123). Dette er viktige elementer som kan knyttes direkte flere av de fire I'ene i transformasjonsledelse. Det oppstår et paradoks nettopp fordi den type ledelse som vi nå anser som effektiv og hensiktsmessig, skaper et enda større behov for kvinnelige ledere. Denne ledelsesformen krever noe helt annet av lederen enn den mannsdominerte ledelsen som fant sted for bare noen tiår siden. Og i denne type ledelse kan det diskuteres hvorvidt kvinnelige ledere faktisk har et fortrinn allerede før de inntar lederrollen.

2.5 Kvinner bedre transformasjonsledere enn menn

I 2003 gjennomførte Eagly, Johannesen-Schmidt og Engen en metaanalyse av 45 studier om transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og Laissez-Faire ledelse. På bakgrunn av hypoteser fra ulike forskere lå det til grunn en tanke om at kvinnelige ledere er mindre hierarkiske, mer samarbeidsvillige og mer fokuserte på andres egenverdi (Eagly, Johannesen-Schmidt og Engen 2003, 569). Metaanalysen tok for seg de fire I'ene i transformasjonsledelse, og kvinner og menn ble målt på disse for å vurdere deres samlede kompetanse innen transformasjonsledelse. Resultatene var klare og tydelige, kvinnelige ledere skåret generelt høyere enn mannlige ledere på transformasjonsledelse (Eagly, Johannesen-Schmidt og Engen 2003, 579). I tillegg var det størst differanse mellom kjønnene på faktoren "individuell støtte", hvor kvinnelige ledere var overlegne kontra mannlige ledere.

2.6 Ideal VS virkelighet - blir det vanskeligere for kvinner å bli ledere?

Mens metaanalysen til Eagly, Johannesen-Schmidt og Engen (2003) viser at kvinner er bedre transformasjonsledere enn menn, stiller professor Linda Lai seg spørrende til hvorvidt tanker som dette gjør det vanskeligere for kvinner å bli ledere. For når den stereotypiske

oppfatningen av kvinnen passer godt med faktorene i transformasjonsledelse, kan dette bli en forventning det er vanskelig å leve opp til (Lai, 2018). Lai påpeker også at det ikke er slik at en kvinnelig leder nødvendigvis er en varm eller karismatisk leder bare fordi hun er en kvinne (Lai, 2018). Likevel ligger det en tanke til grunn i samfunnet om at kvinner karakteriseres som varme, snille og omtenkssomme, og at menn er strategiske, kalde og effektive. Når disse oppfatningene overføres til lederrollen stilles det plutselig mange krav til den kvinnelige lederen, nettopp fordi den relasjonelle lederstilen oppfattes som den beste.

2.7 Foretrukket lederstil

Tidlig i 2019 ble det gjennomført en kvantitativ undersøkelse i Australia som forsket på kjønn og lederroller. Det ble gjort to undersøkelser i samme studie for å se om det fantes noe sammenheng mellom kjønn og foretrukket ledelse. For å kunne se på dette gjennomførte Griffiths, Roberts og Price (2019) først en undersøkelse der de forsket på hvilke attributter som ble assosiert med hvilket kjønn. Videre gjennomførte de en undersøkelse der de forsket på hvilke attributter som ble sett på som foretrukne for en leder å inneha. Til slutt sammenlignet de funnene for å se om det var signifikante funn i henhold til sammenhengen mellom attributter hos kjønn, og foretrukne attributter hos ledere.

Resultatene fra denne studien viste at den generelle trenden er at folk rangerte attributtene som assosieres med kvinner som viktigst i ledelse (Griffiths, Roberts og Price 2019, 43). Først og fremst var det 13 attributter som respondentene assosierte med kvinner. Disse var ansvarlighet, kundefokus, samarbeidsevne, kommunikasjonsevne, å utvikle andre mennesker, empati, å være innovativ, fleksibilitet, å være inspirerende, å være problemløsende, å kunne reflektere over og lære av erfaringer (reflective practice) og visjon (Griffiths, Roberts og Price 2019, 38). Videre kom det frem i studien at de fleste av de attributtene som ble sett på som viktigst for lederskap, var attributtene som også ble assosiert med kvinner. Attributtene som lå helt øverst var blant annet å utvikle andre mennesker, kommunikasjon og visjon (Griffiths, Roberts og Price 2019, 42).

Griffiths, Roberts og Price (2019) poengterer også i sin studie at trenden de siste årene har skiftet fra en form for transaksjonsledelse, til at transformasjonsledelse har blitt den foretrukne ledelsesformen. Dette skinner tydelig gjennom i funnene deres der attributter som det å utvikle andre, kommunikasjon og visjon ble sett på som viktig for en leder. Dette er

attributter direkte knyttet til de fire I'ene i transformasjonsledelse (Glasø og Thompson 2013, 36). Det interessante her er at disse attributtene i henhold til denne studien fra Australia også assosieres med kvinner, noe som bekrefter funnene i studien til Eagly, Johannessen-Schmidt og Engen fra 2003 om at kvinner er bedre transformasjonsledere enn menn.

Man kan dermed anta at kvinnelige ledere vil ha et visst nivå av forventninger knyttet til deres ledelsesstil, og spørsmålet blir da om dette blir noe som holder kvinnelige ledere tilbake - fremfor å drive de frem.

Til denne artikkelen av Griffith, Roberts og Price (2019) må det tillegges en liten kommentar om at Australia generelt er et land som har kommet relativt langt i kampen om likestilling i arbeidslivet. Australia er nummer tre i verden over antall kvinner som har tatt en bachelorgrad ved universitet eller høyskole. I tillegg har Australia siden 2010 satt i gang flere tiltak for å få arbeidslivet til å være mer mottakelig for kvinnelige ledere (Griffith, Roberts og Price 2019, 35). Dette er verdt å ha i bakhodet da det kan være noen avvik mellom Australia og resten av verden. Dette er likevel en studie vi tillegger mye verdi og kredibilitet, og den vil brukes aktivt i vår diskusjonsdel.

2.8 Bekreftelse fra norsk forskning

Også i nyere norsk forskning kan vi se tilnærmet de samme resultatene som i metaanalysen til Eagly, Johannessen-Schmidt og Engen (2003). AFF's lederundersøkelse sier noe om hvordan norske ledere oppfatter sin egen lederstil (Sandal og Matthiesen 2013, 284). Dette er en subjektiv undersøkelse som dermed skiller seg noe fra metaanalysen nevnt ovenfor, da den er basert på underordnedes vurderinger. Likevel er likhetene mellom resultatene slående. I AFF's lederundersøkelse kommer det frem at kvinnelige ledere vurderer seg selv som høyere på transformasjonsledelse enn menn vurderer seg selv. Samtidig vurderer mannlige ledere seg selv som høyere på transaksjonsledelse enn kvinnelige ledere (Sandal og Matthiesen 2013, 284). Sandal og Matthiesen (2013) argumenterer for at disse resultatene tyder på at kvinnelige mellom- og toppledere har et større fokus på relasjonelle forhold enn menn, men at de samtidig er like oppgaveorienterte som menn. I overført betydning kan vi si at dette kan bety at kvinnelige ledes lederutøvelse heller mer mot transformasjonsledelse, uten at de mister noen egenskapene som gjør de kapable til å samtidig utøve transaksjonsledelse.

Disse resultatene taler sterkt nok for seg selv, men sett i sammenheng med metaanalysen fra 2003 og den nylige kvantitative forskningen fra Australia fra 2019 kan vi tillegge resultatene samlet sett mye kredibilitet.

2.9 Kjønn som noe vi gjør, ikke noe vi er

Ved å snakke om kvinnelige ledere er vi også nødt til å adressere det kvinnelige kjønn i sin helhet. Dette er et mye besøkt diskusjonsområde spesielt i sosiologistudier, og det er mange innfallsvinkler å innta. I denne oppgaven vil vi fokusere på teorier som i all hovedsak anser kjønn som en kulturell og konstruert virkelighet, kontra en absolutt sannhet basert på biologi. I 1987 publiserte Candace West og Don H. Zimmerman en artikkel som introduserte en ny tankegang i henhold til hvordan mennesker kategoriserer kjønn og kjønnsroller. De dro et skille mellom “sex” direkte oversatt til kjønn, og “gender” som i denne sammenheng kan oversettes til kjønnsroller. I artikkelen “Doing Gender” (1987) hevder de at kjønn er en menneskelig konstruert og innprentet måte å kategorisere menn og kvinner på, som utspiller seg i mellommenneskelige samspill kontra en medfødt kvalitet hos den enkelte. Videre blir vi vurdert etter hvorvidt vi har feilet eller hatt suksess i vår fremtreden i henhold til de sosiale forventningene som ligger til grunn for hvert av kjønnene. Forventningene til hvert kjønn baseres på i hvilken grad ens atferd er feminin eller maskulin sett opp mot hva som er passende for det kjønn man biologisk er. Enklere forklart er kjønn et slags “plagg” man kan ta av seg og på seg til ulike sosiale situasjoner.

“Doing gender” betyr rett og slett å skape forskjeller mellom kvinner og menn, som ikke er hverken biologiske, naturlige eller essensielle (West og Zimmerman 1987, 137). Når disse forskjellene er skapt brukes de til å forsterke det vesentlige, altså essensen, til hvert kjønn. Det blir som en sannhet som opprettholdes og gjenskapes basert på en fasade konstruert av mennesker. Et eksempel på dette er forskjellen på herretoalletter og dametoalletter. Toalettet brukes til det samme formålet av begge kjønn, likevel separeres disse i henhold til hvilket kjønn de er. På et herretoalett er det urinaler, og på et dametoalett er det gjerne hårføner og kanskje til og med sminkefjerner ved siden av papirrullen. Goffman (1977) påpeker at vi er lært til å tro at dette skillet handler om en naturlig konsekvens av forskjellen på menn og kvinner, når det egentlig er nettopp segregeringen av toalletter som *produserer og opprettholder* disse forskjellene (West og Zimmerman 1987, 137).

West og Zimmerman (1987) argumenterer dermed for at kjønn ikke er noe vi er, men heller noe vi gjør i sosial interaksjon med andre mennesker (West og Zimmerman 1987, 140). I tillegg argumenterer de for at dette er noe som gjøres hele tiden, i alle sosiale sammenhenger. Det vil si at det å være en kvinnelig (eller mannlig) leder preges av denne forståelsen av “doing gender”, noe som legger enda et lag med kompleksitet oppå rollen som kvinnelig leder.

2.10 Oppfattelsen av kvinner og menns ledelse i ulike kontekster

I 1995 gjorde Eagly, Karau, and Makhijani en metaanalysen som handlet om hvordan kvinners ledelse ble oppfattet i forhold til effektivitet. Denne analysen ble gjort med teoretisk rammeverk om ”role congruity theory” (RCT) som dreier seg om hvordan ulike forventinger stilles av kjønn i ulike settinger. Eksempelvis kan det være hvordan en kvinnelig leders effektivitet blir oppfattet i en maskulin setting som militæret. I deres analyse finner de at i en kjønnsnøytral setting, en setting som blir sett på som verken feminin eller maskulin, så er det ingen forskjell mellom kvinner og menns effektivitet. Men dersom det er i en mer naturlig forventet maskulin setting, så skåret kvinner dårligere på effektivitet og menn det samme i en omvendt setting. Kan det tenkes at topplederstillinger har en mer naturlig maskulin tilnærming, noe som betyr at man automatisk tenker at menn er mer egnet til topplederstillinger?

I 2014 gjorde Paustian-Underdahl, Walker og Woehr en oppdatering på metaanalysen fra 1995. Deres hensikt med analysen var å oppdatere og utvide analysen fra 1995, men også presentere hvordan RCT kan påvirke menn. Paustian-Underdahl, Walker og Woehr utforsker både perspektivet fra hvordan medarbeiderne anser deres ledes effektivitet og hvordan lederne selv anser sin egen effektivitet. Her presenterer de at kvinner har en tendens til å bli vurdert mer effektive enn menn av sine medarbeidere. Når de gjør egne vurderinger av sin egen effektivitet, så skårer kvinner ofte seg selv lavere i motsetning til menn som ofte skårer seg selv høyere. Kan dette ha en betydning for at kvinner er mer tilbakeholdne når det kommer til å søke på lederstillinger?

2.11 Ledelse og diversitet: Felles visjoner versus individuell tilpasning

I et land som Norge vil det være naturlig at det blir mer og mer diversifisert, at man ansetter mennesker med ulike kjønn, trostilhørighet, alder og mange andre aspekter. Lines og Sund

diskuterer hvordan visse aspekter ved transformasjonsledelse kanskje kan være effektive måter å lede på når man møter diversitet. Denne artikkelen av Lines og Sund (2016) tar for seg hvordan diversitet innenfor arbeidslivet og hvordan ledere håndterer diversitet på to ulike måter: gjennom utvikling av visjoner og fokus på felles identitet, eller ved å dyrke forskjellene mellom medarbeiderne (Lines og Sund 2016, 43). Begge disse måtene er basert på to fasetter ved transformasjonsledelse. Å lede igjennom utvikling av visjoner og fokus på felles identitet er det samme som inspirerende motivasjon. Å dyrke forskjellene mellom medarbeiderne stammer fra individuell støtte. De argumenterer for at ved å bruke inspirerende motivasjon så vil det kunne føre til mindre misforståelser ved kommunikasjon fordi diversitet i praksis betyr at det er mange ulike type mennesker. Dersom vi alle er i samme båt, så vil det være lettere å kunne styre skuta mot riktig mål. På den andre siden så mister vi de styrkene vi har dersom vi dyrker diversiteten, og derfor argumenterer de for at vi burde lede ved bruk av individuell støtte. På denne måten kan vi bygge på våre styrker, være mer allsidige og tilpasningsdyktige.

Problemstillingen ved denne artikkelen er hvorvidt de ulike fasettene gir ulike positive eller negative resultater.

Hypotese 1(H1): Det er en positiv sammenheng mellom diversitet i en organisasjon og lederens bruk av visjonsutvikling og visjonsformidling(Lines og Sund 2016, 52).

Hypotese 2(H2): Det er en positiv sammenheng mellom diversitet i en organisasjon og lederens bruk av individuell behandling (Lines og Sund 2016, 53).

Hypotese 3(H3): Det er en negativ sammenheng mellom bruk av visjoner og individuell behandling (Lines og Sund 2016, 53).

Her finner de at det finnes en svak sammenheng ved H1, noe som kan indikere at det finnes et gap mellom teori og praksis (Lines og Sund 2016, 57). Ved H2, klarer de imidlertid ikke å påvise noen sammenheng ved variablene, noe som oppstår som et overaskende funn da deres antakelse var at det var den naturlige strategien å velge dersom en leder står ovenfor diversitet (Lines og Sund 2016, 59). Ved H3 fant de en sterk, signifikant sammenheng mellom variablene. Her var det forventet en negativ sammenheng, men hvilken betydning har dette? I praksis betyr dette at ledere er aktive i både inspirerende motivasjon og individuell støtte.

Dette mener Lines og Sund er to motsigende stiler, hvor inspirerende motivasjon er mer autoritær og hvor individuell støtte er mer inkluderende. På bakgrunn av dette argumentere de at det er to stiler som ikke går an å kombineres fordi man ikke klarer å framstå som troverdig (Lines og Sund 2016, 59).

Avslutningsvis konkluderer de med at de kun fant to svake sammenhenger mellom to dimensjoner av transformasjonsledelse og diversitet. Dette gir derfor et lite grunnlag for at norske ledere tar i bruk disse dimensjonene av transformasjonsledelse når de er møtt med diversitet (Lines og Sund 2016, 60).

2.12 Tvetydighet i henhold til kjønnsforskjeller

I en rapport av Solberg, Wathne og Madslie, Fra ord til handling: Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse (2016), skriver de om hvilke tiltak som kan bidra med kjønnsbalanse i ledelse. I kapittelet ”HR-ledernes fortellinger”, er det et avsnitt som heter ”Dobbelthet om kjønnsforskjeller” hvor det diskuteres hvorvidt HR-lederne egentlig har et tvetydig syn på kjønn. HR-lederne i rapporten mente at kvinner og menn ble oppfattet som like, men likevel så oppfordret de kjønnsbalanse i ledergruppen (Solberg, Wathne og Madslie 2016, 10). Fordi kvinner og menn har ulike egenskaper og at kvinner bidrar med noe eget som menn ikke nødvendigvis kan bidra med.

Hvordan kan man påstå at menn og kvinner er like, men likevel jobbe for at det skal opprettholdes en kjønnsbalanse fordi kjønnene kan tilføre ulike egenskaper? Denne holdningen kan skape forvirring i forhold til hvordan de ulike kjønnene skal opptre og hvordan de oppfatter andre kjønn i ulike kontekster. Kjønn som et tema på arbeidsplassen er et sensitivt tema. Gjennom tidene har det som oftest vært en skjev kjønnsfordeling til fordel for menn. På grunn av dette så har man jobbet aktivt for å få en balanse, men det kan også ha ført til at man har fått et vridd perspektiv når det kommer til kjønn. Man har blitt fortalt at man står på lik linje med alle andre, så har det blitt den oppfattelsen av en selv. Når en ser på andre mennesker i andre stillinger, legger man muligens til at hun eller han er der fordi hun eller han har egenskaper knyttet ved det respektive kjønn. Dette illustrerer at selv for en HR-leder i en bedrift er kjønn et sensitivt tema, hvor det muligens er utfordrende å gi en klar og tydelig skildring av situasjonen.

3.0 Metode

Videre i denne oppgaven skal vi gjøre rede for valg av metode, forskningsdesign, utvalgskriterier og gjennomføring av intervjuene. Det antas at leseren har en viss forkunnskap om samfunnsvitenskapelig metode. Formålet med denne delen av oppgaven er å redegjøre for

hvordan vi har gått frem i vår innhenting av data, samt hvorfor vi har benyttet oss av de metodene vi har valgt.

3.1 Forskningsdesign

Metode, eller forskningsmetode, handler om hvordan en forsker kan tilnærme seg et svar på en problemstilling. Det finnes i hovedsak tre retninger innenfor metode; kvantitativ metode, kvalitativ metode og triangularmetode. Kvantitativ metode tar for seg i hovedsak spørreundersøkelser, mens kvalitativ metode tar i bruk blant annet intervju og deltagende observasjon. Metodetriangulering er en kombinasjon av kvantitativ- og kvalitativ metode.

For å besvare problemstillingen vår på best mulig måte har vi valgt å bruke et fenomenologisk design, som ligger under kvalitativ metode. Fenomenologisk design handler om å avdekke eller beskrive hvordan et fenomen oppleves av oss eller hvordan de oppleves av sansene (Askheim og Grenness 2018, 69). Denne type design kan føre med en rekke utfordringer. For eksempel kan forskernes tidligere erfaringer, holdninger og kunnskap farge denne gjennomføringen av metoden (Askheim og Grenness 2018, 70). Det har derfor vært viktig for oss at vi er bevisst våre egne holdninger når vi jobber med oppgaven, slik at vi holder oss saklige og unngår å farge funnene eller dataene, i den grad dette er mulig å unngå.

Innenfor fenomenologisk design har vi valgt å bruke dybdeintervju med en intervjuguide, samt et vedlegg til intervjuguiden (se vedlegg 1). Begrunnelsen for at vi har valgt å ha med vedlegget er for å kartlegge intervjuobjektets prioriteringer og egen utøvelse av de fire I'ene, samt bruke det som et samtaleverktøy videre i intervjuet. Årsaken til dette er for å se om transformasjonsledelse er et ideal og om det faktisk blir utøvd, samtidig som at vi stiller spørsmål rettet direkte mot transformasjonsledelse. På én måte kan man si at vedlegget til intervjuguiden har vært en noe mer rigid del, mens selve intervjuguiden har vært mye mer fri i henhold til struktur.

3.2 Intervjuguiden

Rammeverket for intervjuguiden er basert på operasjonalisering av de fire I'ene, relevant faglitteratur og forskningsartikler introdusert tidligere i oppgaven. Intervjuguiden er formet som en omvendt pyramide. Det vil si at det er mer generelle spørsmål i starten av intervjuet, som en form for oppvarming for intervjuobjektene. Etterhvert blir guiden mer

spesifikk og rettet mot intervjuobjektene personlige lederutøvelse, samt deres refleksjoner rundt det å være både leder og kvinne. Vi bruker et vedlegg til intervjuguiden som et samtaleverktøy. Vedlegget går direkte på intervjuobjektene oppfattelse og prioritering av de fire I'ene og deres egen gjennomføringsevne, samt hvordan de anser sin egen lederutøvelse sett opp mot transformasjonsledelse.

Intervjuguiden er av semi-strukturert form da vi ikke ønsker å binde oss til spørsmålene, da dette kan gjøre at vi ikke får med oss spesifikke utsagn eller refleksjoner som vi burde ha spunnet videre på. Tanken er å bruke intervjuguiden for det den er - en guide, og ikke en statisk plan for gjennomføringen av intervjuet.

3.3 Utvalg

Problemstillingen i denne oppgaven er knyttet direkte til kvinnelige ledere, men det spesifiseres ikke på hvilket nivå disse lederne er. Derfor er det naturlig å velge kvinner i lederstillinger på samme nivå slik at man kan se om det er gjennomgående trekk ved lik type lederstilling i akkurat dette utvalget. Utvalget er bestående av fem kvinnelige ledere i aldersgruppen 20-40 ved Academic Work, hvor alle er teamledere. Utvalget er lite og vi kan ikke gjøre en generalisering, men dette er ei heller hensikten med studien. Vi mener dog at utvalget er tilstrekkelig for å kunne diskutere problemstillingen og forhåpentligvis danne en fornuftig konklusjon. Lederne ved Academic Work på dette nivået er ikke 100% ledere, men 50% leder kombinert med 50% av en annen rolle, for eksempel salg. Alle lederne har vært i rollen som leder i minst et halvt år og opp mot fem år, samt at de har vært ansatt i bedriften i minst tre år totalt. Dette vil gi oss muligheten til å hente variert og nyansert data, da objektene har ulik mengde med erfaring som ledere. Dette kan gi oss et bilde om transformasjonsledelse faller naturlig for dem eller om det er tilegnet via erfaring over en lengre tid som leder.

3.4 Gjennomføring

Alle intervjuene foregikk i møterom hos Academic Work sine kontorer. Et poeng her er at intervjuobjektene føler seg komfortable i kjente omgivelser, samtidig som det kan redusere unødvendige distraksjoner fra eksempelvis en café eller annet offentlig rom. Eksterne faktorer som temperatur, lys, sittekomfort og lignende, var ikke regulerbart nettopp fordi intervjuene ble gjennomført på deres kontorer. Vi valgte å gjennomføre et pilotintervju for å se om intervjuguiden hadde en god nok struktur, samt skapte en god flyt i intervjuet. På bakgrunn av

dette innså vi at intervjuguiden måtte tilpasses ytterligere, blant annet for å skape flere refleksjoner rundt egen lederrolle. Dermed kan det hende at dataene fra ett av intervjuene skiller seg ut fra de resterende fire.

3.5 Kvalitativ dataanalyse

Analyse av kvalitativ data er bestående i hovedsak av tre steg; beskrive, kategorisere og binde sammen (Askheim og Grenness 2018, 146). Analysearbeidet vårt begynner derfor med å transkribere de innhentede dataene. Her er det viktig at vi transkriberer så presist som mulig fordi alt det de sier kan ha en betydning for hvordan vi velger å tolke (se vedlegg 2). Hører vi på opptaket at intervjuobjektet snakker raskere enn vanlig, kan det bety at objektet er engasjert og dette bør muligens noteres. Dersom det ble gjort notater under intervjuet burde det legges ved slik at man får et nøyaktig bilde så mulig av intervjuobjektet i forhold til kroppsspråk eller generell gestikulering.

Deretter kompilerer vi det til et analysedokument (se vedlegg 3) basert på kategorier. Vi velger å bruke klipp-og-lim teknikken når vi skal kategorisere dataene. Dette kan gjøres enten ved å ha ulike kategorier, fenomener, ord eller fraser (Askheim og Grenness 2018, 150). Vi velger å kategorisere svarene fra intervjuobjektene etter tilhørende spørsmål eller fenomen. Dette gjør vi slik at det blir lettere å få en oversikt over mengden med data tilhørende hvert fenomen. Samtidig som vi kan sammenligne svarene fra hvert intervjuobjekt.

Neste fasen er aksial koding. Dette går ut på at vi velger ut ord og uttrykk som vi finner interessante og tolker dem. Her går vi igjennom teksten, finner og markerer meningsbærende ord i forhold til problemstillingen (Askheim og Grenness 2018, 152). I denne oppgaven vil det være data som er assosiert med kvinnelig ledelse, tvetydighet, samt ord og uttrykk forbundet med transformasjonsledelse. Alle utsagn blir markert med ulike fargekoder knyttet til hvert sitt fenomen. På dette punktet vil vi også gjennomføre en datareduksjon for å fjerne irrelevant data.

3.6 Metoderefleksjon

3.6.1 Mulig confirmation bias

Det bør nevnes at en av moderatorne har tidligere vært ansatt i Academic Work. På bakgrunn av dette valgte vi å bruke den andre moderatoren til å styre de intervjuene hvor

intervjuobjektet hadde en direkte tilknytning til sin tidligere kollega. Målet med dette var å unngå eller redusere “confirmation bias” eller bekreftelsestendens for å sikre intern validitet. Det var naturligvis ikke ønskelig at intervjuobjektene følte de måtte svare i en type retning, fordi å gjøre til lags sin tidligere kollega. Dette må likevel nevnes da vi ikke kan garantere at intervjuobjektene ikke har blitt påvirket av sin relasjon til en av moderatorene. Vi tror og håper likevel at vi har tilrettelagt godt nok for å få ærlige svar fra samtlige intervjuobjekter.

3.6.2 Roterings på moderatorrollen

I tre av fem intervjuer var begge moderatorer tilstede. De to siste intervjuene ble fordelt likt mellom moderatorene, da begge uheldigvis ikke kunne delta på begge intervjuene. Det kan tenkes at dette ikke er optimalt, og noe vi gjerne skulle unngått. Dessverre ble noen av intervjuene flyttet på i siste liten, noe som førte til at den første tidsplanen vi hadde ikke kunne gjennomføres slik vi ønsket. Dette er noe som kan ha skapt ulikheter blant dataene, da begge moderatorer har bidratt med oppfølgingsspørsmål i de tre første intervjuene. Hvorvidt dette har spilt en stor rolle er vanskelig å si noe om, men vi ser det som en begrensning at ikke begge kunne delta på alle intervjuene.

3.6.3 Etikk

Etikk i forbindelse med kvalitativ metode handler om egen atferd, hensynet til forskningsobjektene og om å vise samfunnsmessig ansvar (Askheim og Grenness 2018, 164). En utfordring i forhold til egen atferd er at moderatorene har en del forkunnskaper om temaet de ønsker å utforske, og kan derfor styre forskningsobjektene i retning ønskede svar. Dermed er det en risiko for at innhentet data er farget og ikke fullstendig genuine svar. Dette er noe vi er kjent med, og kontinuerlig gjennom prosessen jobber vi med å ikke dytte intervjuobjektene i noen som helst retning.

Hensyn til forskningsobjektene dreier seg om hvordan forskerne behandler forskningsobjektene og dataen man får fra dem. I motsetning til kvantitativ metode så er det er nærhet som forekommer ved kvalitativ metode, eksempelvis i et dybdeintervju hvor man stiller ansikt til ansikt (Askheim og Grenness 2018, 164). Derfor er det viktig å opprette en gjensidig respekt mellom forskningsobjekt og forsker. Derfor vil intervjuobjektene få et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring (se vedlegg 4). I informasjonsskrivet vil forskningsobjektene bli informert om hensikten med dataen, hvordan den vil bli behandlet og

hvordan den vil bli oppbevart slik at den ikke kommer til avveie. Der vil de også få informasjon om hvordan de kan kontakte oss dersom de har noen spørsmål i etterkant av intervjuet eller om de angrer seg og ønsker å trekke seg fra studien. Alle våre intervjuobjekter godkjente vårt formål med oppgaven, og samtlige har signert samtykkeerklæringen.

Selve oppgaven har blitt meldt i fra til NSD og har blitt godkjent. Alle dataene vil bli anonymisert etter beste evne, slik at ingen kan bli gjengitt etter navn, av hensyn til intervjuobjektene. Dataene skal på ingen måte brukes til noe annet enn dets originale hensikt. Lydopptakene vil bli lagret på en kryptert minnepinne, og blir slettet etter oppgaven er sendt til sensur.

4.0 Analyse

4.1 Transformasjonsledelse er et ideal

Teorien forteller oss at transformasjonsledelse er en effektiv og aktiv form for ledelse som er hensiktsmessig både for bedriften og for medarbeidernes tilfredshet. Men er det egentlig et ideal å være en transformasjonsleder? Ønsker kvinnelige ledere å være alle de fire I'ene i sin lederrolle? I denne oppgaven gjennomførte vi fire intervjuer og et pilotintervju for å avdekke blant annet dette. Og et av våre funn er at for disse fem kvinnelige lederne er transformasjonsledelse uten tvil et ideal.

I forbindelse med våre kvalitative intervjuer diskuterte vi de fire I'ene med våre intervjuobjekter. For å få frem tanker og refleksjoner stilte vi åpne spørsmål rundt tematikken og fulgte dialogen der hver enkelt viste energi og engasjement. Samtlige intervjuobjekter viste stort engasjement spesielt rundt de første to første I'ene; idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon, men også noe på de to andre I'ene i transformasjonsledelse.

Når vi stiller spørsmålet om hva slags ledere de karakteriserer seg selv som så er det også flere av de samme verdiene som går igjen. De ønsker å være relasjonelle ledere som ser hver enkelt og evner å bygge opp gode medarbeidere som er trygge i seg selv og på det de leverer. Dette samsvarer også godt med verdiene til en transformasjonsleder.

4.2 Høy relasjonskompetanse og stort individfokus

Så hvordan er transformasjonsledelse et ideal hos disse lederne og hvordan klarer de å gjennomføre det i praksis? Først og fremst er det tydelig at de alle ønsker å være gode ledere. Hvorvidt de har reflektert over om de er transformasjonsledere eller ikke fremkommer ikke tydelig, men dette kan også ha med å gjøre at vi som moderatører i intervjuet bevisst ikke spesifiserte innholdet i transformasjonsledelse. Likevel har de alle gjort seg opp noen tanker rundt det at de vil gjøre en god jobb som ledere for sine medarbeidere. Det de beskriver som ønskelig form for ledelse korrelerer med slik transformasjonsledelse fremlegges i teorien.

Gjennom intervjuene kommer det frem at flere av lederne bryr seg om sine ansatte og et av hovedfokusene deres som ledere er at de ansatte skal trives, gjøre det bra og utvikle seg. Dette kan knyttes opp mot spesielt de tre komponentene i transformasjonsledelse som er av litt mer emosjonell kaliber, nemlig inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse og individuell støtte. Intervjuobjektene ytrer at de anerkjenner at hver enkelt medarbeider er unik og dermed trenger individuell oppfølging og støtte for å kunne nå sitt fulle potensiale i arbeidet.

“Det at de (medarbeiderne) føler at de kan åpne seg for meg synes jeg er veldig viktig for meg, slik at jeg kan tilpasse alt fra kommunikasjon til krav og forventninger.” - Intervjuobjekt 4.

I sitatet ovenfor er intervjuobjekt 4 svært tydelig på at det er viktig for henne å skape en relasjon som kan hjelpe henne å være den best mulige lederen for hver enkelt medarbeider. Dette er selve essensen i transformasjonsledelse.

4.3 En sammensetning av ulike typer ledelse

Med Bass og Avolio (1994) sin ledelsesmodell som teoretisk grunnlag vet vi at de fire l'ene er både aktiv og effektiv ledelse. Våre intervjuobjekter ytrer at de ønsker å være ledere som samsvarer med transformasjonsledelse, men de kan også fortelle om situasjoner der de ikke selv føler at de lever opp til idealet de har satt for seg selv. Utfordringer som tid, organisering og struktur er vanlige begrensninger i en lederrolle og det er naturlig å tenke at slike komponenter kan være til hinder for våre intervjuobjekter.

Bass og Avolio (1994) sin teori om at Laissez-Faire og transformasjonsledelse er lengst fra hverandre i henhold til effektivitet og grad av aktivt lederskap, kan vi se igjen hos våre fem ledere. For selv om de ikke nødvendigvis lever opp til idealet om transformasjonsledelse til enhver tid, så kommer det tydelig frem at det i hvert fall ikke er ønskelig å være en fraværende leder, slik som i Laissez-Faire. De har alle et ønske om å være en tilnærmet ideell transformasjonsleder.

Som nevnt ser vi altså ingen form for Laissez-Faire lederskap hos våre intervjuobjekter, men det kan diskuteres hvorvidt lederne har elementer av transaksjonsledelse i sitt lederskap. To av fem kvinnelige ledere i våre datainnsamling er teamledere i salgssavdelingen i bedriften, og dette kan ha en betydning for valg av ledelse. De resterende tre lederne er teamledere på leveranseavdeling, men også her er det et stort trykk og forventning om resultater. Salg er en svært resultatorientert aktivitet og intervjuobjektene kan fortelle at de måler sine medarbeidere på flere ulike områder og KPI'er. Den vanligste formen for belønning i salgsbransjen er en kombinasjon av fastlønn og provisjon eller bonus. Det er mulig å se sammenhengen mellom denne formen for belønning og transaksjonsledelse. Nettopp fordi på lik linje med salg som er en transaksjon, er transaksjonsledelse en form for gi en innsats for å få noe tilbake. Dermed kan det muligens være naturlig for ledere, spesielt for salgsteam, å innta rollen som transaksjonsleder. Dette kan innebære å stille krav og forventninger til medarbeideren, for så å gjøre det klart at det venter en belønning (gjørne i form av en bonus) dersom kravene blir møtt (Bass og Riggio 2006, 8). Men selv om våre intervjuobjekter forteller at de er svært resultatorienterte, så er de også tydelige på at de ønsker å være så tilstede for sine ansatte som mulig. De vil støtte, hjelpe, tilrettelegge og bidra til gode resultater. Selv om deler av deres ledelsesutøvelse inneholder transaksjonsledelse, svekker ikke dette ledernes ideal og intensjonen om å være en transformasjonsleder.

Som nevnt i den teoretiske forankringen kan en transformasjonsleder implementere andre typer ledelse, uten at dette nødvendigvis eliminerer de effektive fire I'ene i utøvelsen. Dette betyr dermed ikke at idealet endrer seg, men at gjennomførelsen muligens begrenses noe av ulike utfordringer.

4.4 Intellektuell stimulering som en utfordrende komponent

Selv om det er tydelig at våre intervjuobjekter har et ønske om å være transformasjonsledere så er det ikke nødvendigvis slik at alle komponentene er like enkle å gjennomføre til enhver tid. Slik Glasø og Thompson (2013) fremstiller det kan man utøve transformasjonsledelse med en unik kombinasjon av de fire I'ene, og man må ikke til enhver tid inneha alle fire I'ene for å oppfylle kravene om å være en transformasjonsleder.

Som teamleder i Academic Work møter våre intervjuobjekter en hektisk hverdag. De har alle operative roller ved siden av sine lederroller og vår forståelse av deres hverdag er at det aldri er et rolig minutt. Dette ser ut til å gjenspeile seg spesielt i komponenten intellektuell stimulering. Vi kan se på oversikten ovenfor at ingen av intervjuobjektene gir full uttelling på hvorvidt de selv klarer å oppfordre til kritisk tenkning, kreativitet og innovasjon. Forklaringen på dette kan være todelt. Delvis tolker vi det dithen at bedriften ikke har det som et fokusområde å bidra til innovasjon og kreativitet, noe som er forståelig fordi deler av arbeidsoppgavene preges av rutinearbeid. Likevel kan noen av intervjuobjektene fortelle at de gjerne skulle ønske at deres medarbeidere var mer åpne for nye metoder for problemløsning. Lederne ser at medarbeiderne blir sittende fast i et mønster fordi metodene som benyttes fungerer, dermed kan det bli vanskelig å være kreativ.

Videre forteller samtlige intervjuobjekter at tid er den største begrensningen i henhold til å bidra til intellektuell stimulering. Denne komponenten er en tidkrevende del av transformasjonsledelse, da den bryter ut av tillærte mønster og måter å gjøre ting på. Det å stadig utfordre sine medarbeidere til å tenke annerledes og nytt kan muligens komme i veien for verdiskapning på kort sikt. Eksempelvis kan nytenkning være en risiko fordi det ikke nødvendigvis må føre til en bedre måte å gjøre på, prøving og feiling er en del av pakken. Likevel mener Bass og Riggio (2006) at en leder bør oppfordre og bidra til intellektuell stimulering, både fordi det vil lønne seg på langt sikt, men også fordi medarbeideren får muligheten til å utvikle seg på personlig og profesjonelt plan. Ingenting blir statisk eller stillestående dersom medarbeideren er åpen for intellektuell utvikling.

4.5 Gjennomføringsevne

At transformasjonsledelse er et ideal er det ingen tvil om. De fem kvinnelige lederne er ikke nødvendigvis bevisste på at det er nettopp transformasjonsledelse de utøver, men de kan alle

assosiere seg med verdiene og grunnpilarene i denne typen ledelse. Hvorvidt de faktisk klarer å være transformasjonsledere til enhver tid, er et spørsmål de reflekterer over og som skaper undring hos oss.

Som nevnt ovenfor ser de tidspresset som en stor utfordring, selv om de ikke nødvendigvis ville endret noe på organiseringen slik den er nå. Slik vi tolker det så setter lederne pris på det å ha operative roller. Dette fordi det gir dem en innsikt i det faglige perspektivet ved arbeidet, som også bidrar til å gjøre de til gode ledere. Der de føler at de kommer til kort, på eksempelvis intellektuell stimulering, kan de istedenfor bidra med rent faglig kompetanse om kunder eller marked.

Aspektet tid, tidspress i forhold til ledelse er en interessant vinkling som vi gjerne skulle ha sett nærmere på. Vi har dog valgt å ikke fokusere videre på tid i denne oppgaven, men vi tenker at på dette området er det rom for videre forskning. Vi har valgt å gå videre med andre funn knyttet til ledelse og kjønn da det var utgangspunktet for denne oppgaven.

4.6 Potensiell inkongruens mellom kjønnsrolle og lederrolle

Et annet aspekt ved gjennomføringsevnen av transformasjonsledelse kan være knyttet til hvordan intervjuobjektene identifiserer seg som både kvinner og ledere, samt hvordan denne sammenhengen muligens begrenser de fra å være så gode transformasjonsledere som de kan. Videre i denne diskusjonsdelen vil vi først kartlegge intervjuobjektene generelle holdningen til eget kjønn og sin egen lederrolle. Deretter vil vi gå dypere i hvert enkelt intervjuobjekt for å avdekke ytterligere refleksjoner om enkeltindividets virkelighet og sannhet om tema.

Ved første øyekast kan det virke som at dette er kvinnelige ledere som ikke reflekterer utdypende rundt det at de er kvinnelige ledere. De opplever ikke at det ligger noen andre forventninger til de som kvinnelige ledere, enn til de mannlige lederne i bedriften. Det er også slik de forventer at de skal være, da de ikke ønsker noe annerledeshet på bakgrunn av sitt eget kjønn. Samtlige fremstår som sterke personligheter som er komfortable i seg selv og sin egen lederrolle.

Som nevnt tidligere kommuniserer alle fem at de ønsker å være gode ledere, transformasjonsledere. Likevel er det få som reflekterer rundt sammenhengen mellom denne

type ledelse og feminine verdier og egenskaper. Det er vår forståelse at de ikke ønsker å vedkjenne seg at de er kvinner, eller at deres feminine egenskaper er en fordel i transformasjonsledelse.

Fire av fem beskriver seg selv som en tydelig leder, og at tydelighet er viktig i lederrollen. De ønsker heller ikke å farge noen av egenskapene som nevnes til ulike kjønn, de aller fleste karakteriserer alle nevnte egenskaper for kjønnsnøytrale. Det er også svært få som karakteriserer seg selv etter verdier som anses å være i retning feminine, eksempelvis “omsorgsfull”, “tillitsfull” eller “relasjonsbyggende”. Hvorfor er det slik? Kan det hende at de kvinnelige lederne ubevisst eller bevisst har distansert seg fra sitt kjønn for å kunne tre inn i lederrollen? Ligger det i så fall en tanke til grunn om at dette er nødvendig fordi lederyrket gjennom historien har vært såpass mannsdominert?

Fra metaanalysen gjennomført i 2003 vet vi at kvinnelige ledere generelt er bedre transformasjonsledere enn mannlige ledere (Eagly, Johannessen-Schmidt og Engen 2003). Lignende funn finnes i den nylige studien fra Australia hvor egenskaper som er viktig i transformasjonsledelse viste seg å sammenfatte med kvinnelige eller feminine egenskaper (Griffith, Roberts og Price 2019). På den ene siden kan det dermed virke noe rart at ingen av intervjuobjektene identifiserer seg med feminine verdier og egenskaper i sin lederrolle. Samtidig vet vi at kjønn og kjønnsroller er et sensitivt tema, og man finner ikke nødvendigvis utdypende svar på overflaten. Vår oppfatning er at intervjuobjektene tenker at det er moralsk korrekt å tenke at alle personlige egenskaper er kjønnsnøytrale, muligens for å ikke bidra til å skape noen stereotyper. Dette gjorde at vi som intervjuere ble sittende igjen spørrende til hvorvidt det lå mer bak de konkrete svarene vi fikk. Var dette innøvde svar, eller var det faktiske refleksjoner om hvordan de anså seg selv i lederrollen?

4.7 Tvetydighet i dataene

Som nevnt ovenfor kan det på overflaten virke som at de fem kvinnelige lederne ikke har et forhold til sitt eget kjønn knyttet opp mot lederskap. Likevel er et av de viktigste funnene våre en slags tvetydighet hos hver av intervjuobjektene rundt nettopp dette temaet. På én måte frasier de seg tilknytning til sitt eget kjønn, men på den andre siden kommer det frem refleksjoner i andre spørsmål eller senere i intervjuet som avdekker tanker og meninger rundt kjønn og ledelse. Det vi ser er at når intervjuobjektene blir spurt direkte om i hvilken grad de

anser seg selv for å være både kvinne og leder, så får vi svært ensidige svar; de har enten ikke tenkt noe på det, eller så anerkjenner de ikke at de to har en sammenheng. Dette kan muligens ha noe med at det blir for nært når spørsmålet er såpass direkte. For når intervjuobjektene selv snakker fritt om kvinner og ledelse på et mer generelt grunnlag så kommer det frem andre refleksjoner rundt temaet som muligens forteller en litt annen historie.

For å komme til bunns i denne tvetydigheten og forhåpentligvis avdekke flere tanker og meninger, vil vi videre i diskusjonsdelen dypdykke i to av de fem intervjuene. Vi vil analysere intervjuobjektet som isolert sett, hvor målet ikke blir å se kvinnelige ledere som en helhet, men heller finne personlige refleksjoner rundt eget kjønn og egen lederrolle.

4.8 Intervjuobjekt 2

Hos intervjuobjekt 2 finner vi flere eksempler på tvetydighet i synet på kjønn og lederrollen. Når vi spør om hun opplever at det er noe forskjell på kvinner og menn sin måte å lede på så svarer hun at hun ikke tror at det er noen ulikheter mellom kjønnene i den forstand. I en annen del av intervjuet sier hun dog at hun gjerne foretrekker å samarbeide med menn for eksempel i gruppeoppgaver fordi de tenker forskjellig.

“Men jeg synes ofte det kan være litt lettere å snakke med en mannlig leder også, det handler jo litt om at hvis jeg plutselig er litt hard eller tydelig så blir ikke det oppfattet feil.” - Intervjuobjekt 2.

Det anerkjennes ingen forskjell på de ulike kjønnenes måte å lede på, men likevel er det ønskelig for intervjuobjekt 2 å samarbeide med en mann, fordi de har ulike ting å bidra med. I sitatet ovenfor ser vi også at hun synes det er lettere å samarbeide med en mann fordi da kan hun innta harde verdier uten at det blir oppfattet feil. Ved å ytre dette sier hun implisitt at menn tendenderer til å inneha flere harde verdier og egenskaper. Dette sammenfatter med nylig forskning fra Australia som sier nettopp at forskjellen på menn og kvinner gjør at kvinner har et bedre utgangspunkt for transformasjonsledelse grunnet kvinner og menns ulike egenskaper (Griffith, Roberts og Price 2019). Så hva er det som gjør at intervjuobjektet er såpass selvmotsigende?

Først og fremst er det nødvendig å påpeke at den tvetydigheten vi ser her er noe vi kan kjenne igjen fra blant annet Solberg m.fl sin studie. I nevnt forskning var det flere HR-ledere som var tvetydige i sitt syn av kjønn i bedriften. Sammenfatningen mellom våre funn og forskningen til Solberg er ikke til å unngå, og spørsmålet er hvorfor det er slik? Det er tydelig at i arbeidssammenheng er det vanskelig for flere å være tydelige i forhold til hvilken betydning kjønn har, eller kan ha. Er man muligens redde for å bidra til stereotyper?

I en annen del av intervjuet nevner intervjuobjekt 2 at hun påvirkes av hvordan medier vinkler sine saker i henhold til kvinner og ledelse. Hun kan fortelle at dersom hun leser om en kvinne som har blitt toppleder så tenker hun umiddelbart at dette individet må være sterk og tøff for å klare en slik rolle. Dersom det er slik at intervjuobjekt 2 i sterk grad påvirkes av mediene kan dette muligens være et svar på nevnt tvetydighet. For hvis mediene stadig snakker om det å være kvinnelig leder som en ekstraordinær ting så kan dette bidra til å opprettholde et ensidig syn på kvinner og ledelse. Kanskje gjør dette skaper et behov for balansere ut et slikt syn, og dermed vegrer hun seg for å påta seg noe form for kvinnelighet i sin lederrolle.

Videre er i intervjuet kan intervjuobjekt 2 informere om at hun sjeldent reflekterer over sitt eget kjønn i arbeidssituasjon, men at hun kanskje hadde gjort det mer dersom hun hadde vært den eneste kvinnelige lederen i bedriften. Denne tanken kan knyttes opp mot West og Zimmerman sin teori om "Doing Gender". Her kommer det frem at intervjuobjekt 4 sitt syn på sitt eget kjønn preges av konteksten, konkret hvor mange andre kvinnelige ledere hun har rundt seg. I følge teorien til West og Zimmerman (årstall) kan dette forklares med at kjønn er noe man gjør, og ikke noe man er. I en ledergruppe med et stort flertall av kvinnelige ledere slipper intervjuobjekt 4 å ta stadig ta stilling til sitt kjønn og sin kvinnelighet, da hun er omringet av flere som er like henne selv. Ubevisst forsterker de kvinnelige lederne hverandres feminitet, uten at det er noe de tenker over at dette skjer. Dette fordi de er såpass mange flere kvinnelige ledere enn mannlige ledere i ledergruppen.

Likevel kan det diskuteres hvorvidt "Doing Gender" spiller inn på flere plan enn i henhold til konteksten i denne sammenheng. For det er tydelig at selv om intervjuobjekt er komfortabel med det "plagget" hun har på seg i ledersammenheng, så har hun også noen utfordringer med å omfavne sin sitt kjønn til det fulle. Dette er interessant nettopp fordi vi vet gjennom tidligere diskusjon at hun, sammen med de andre fire kvinnelige lederne, har som ideal å være en transformasjonsleder. Muligens ser hun ikke sammenhengen mellom transformasjonsledelse

og kvinnelige verdier. Men det kan også være en mulighet at hun distanserer seg fra sitt eget kjønn i redsel for å opprettholde stereotypier. I så fall kan dette holde henne tilbake fra å være transformasjonsleder etter beste evne.

4.9 Intervjuobjekt 4

Intervjuobjekt 4 er mer konsistent gjennom intervjuet, selv om det også her er noen antydninger til tvetydighet underveis. Hun er blant annet bevisst på at menn og kvinner har ulike måter å utøve ledelse på. Intervjuobjekt 4 kan også fortelle at da hun skulle tre inn i lederrollen så var det flere menn enn kvinner og at dette preget hennes utøvelse av rollen.

Da jeg kom inn så var det en veldig mannstung gruppe. Både på salg og ledersiden. Så da var jeg nok litt obs med å komme inn med andre perspektiver ... Men det å komme inn med litt mer medmenneskelige perspektiver. - Intervjuobjekt 4.

Her kan man argumentere for at det intervjuobjekt gjør i denne situasjonen samsvarer med teorien om “Doing Gender”, men i omvendt sammenheng akkurat her. For istedenfor å tilpasse seg den mannsdominerte ledergruppen, påtok hun seg ansvaret for å jevne ut forskjellene ved å trekke frem enda flere av sine feminine egenskaper i sin lederrolle. Det kan diskuteres hvorvidt denne korrigeringen også er en måte å ubevisst opprettholde kjønnsforskjeller på. I en slik sammenheng kan man spørre seg om intervjuobjekt 4 hadde følt behovet for å bidra med medmenneskelige perspektiver, dersom hun ikke hadde vært en kvinnelig leder i en mannsdominert ledergruppe. Måtte hun endre på sin tiltenkte utøvelse av ledelse, for å justere ledergruppen? Ifølge West og Zimmerman (1987) blir vi påvirket av de sosialt konstruerte forventningene som ligger til grunn i enhver sosial sammenheng, og det er nettopp disse forventningene kan intervjuobjekt 4 ha blitt påvirket av i det hun skulle tre inn i sin lederrolle. Det er ikke nødvendigvis slik at hennes naturlige lederutøvelse hadde vært av den medmenneskelige typen i utgangspunktet, noe som vi delvis finner i fordi hun blant annet karakteriserer seg selv som leder som oppmerksom, positiv og streng.

Det er viktig å påpeke at det ikke nødvendigvis er en negativ ting at intervjuobjekt 4 følte på forventningene om å påta seg en mer feminin lederrolle i starten, for å jevne ut en ellers mannsdominert ledergruppe. Intervjuobjektet kan jo også fortelle at hun har vokst i rollen og

utviklet seg underveis. Slik vi forstår det har hun følt et mindre behov for det medmenneskelige perspektivet ettersom ledergruppen har fått flere kvinnelige ledere. Muligens kan nettopp dette være teorien til West og Zimmerman (1987) på sitt beste. Intervjuobjekt 4 evner å ta av seg og på seg ulike “kjønn”, i praksis utøver hun sitt kjønn best mulig i de situasjonene hun sitter i. Ja, det er mulig at det er forventningene som ligger til grunn som gjør at hun opptrer slik, men det trenger ikke nødvendigvis være en ulempe i enhver situasjon, slik vi ser det.

4.10 Hvordan spiller sosial status inn i bildet?

Et annet aspekt ved tvetydigheten i svarene kan begrunnes i hvordan vi mennesker identifiserer oss selv i henhold til sosial status. Det er naturlig å tenke at vi ønsker å identifisere oss med stillinger, mennesker og bedrifter vi anser har høy status. Gir det å være kvinnelig leder høy status i Academic Work? Fordi det er så mange kvinnelige ledere i denne bedriften antar vi at det ikke gir noe betydelig høyere status å være kvinnelig leder enn mannlige leder. Man er rett og slett ikke spesiell som kvinnelig leder i Academic Work, man er én av mange, istedenfor den unike i gruppen. Et av intervjuobjektene kan fortelle at hun opplever at ledelse jobber med lederrekruttering uavhengig av noen kjønnskvolter, og at hvorvidt man blir tilbudt en lederrolle handler om andre kriterier. Dette trenger ikke bety at det å være kvinnelig leder i Academic Work har lav sosial status, men det gir rett og slett ikke nødvendigvis uttelling i noen retning basert på kjønn. Vi kan sammenligne denne situasjonen med å være kvinnelig ansatt i et mannsdominert yrke; en kvinnelig håndverker kan vi se for oss vil bære denne tittelen med stor stolthet, da det ikke er mange kvinner i det yrket. Dermed vil det gi en viss sosial status fordi man i den forstand er unik.

Det vi opplever som at intervjuobjektene ikke vil vedkjenne seg sin kvinnelighet knyttet opp mot sin lederrolle, kan dermed også ha en naturlig forklaring i nettopp dette. Konteksten bedriften skaper med flere kvinnelige ledere enn mannlige ledere kan gjøre at det rett og slett ikke skaper noe form for sosial status å være kvinnelig leder, det blir ikke noe de nødvendigvis henger seg opp i fordi det er ingenting spesielt med det internt i bedriften. Det at denne sannheten ikke korrelerer med hvordan resten av samfunnet, eller resten av verden, ser på kjønnsforskjeller kan være med på å skape en slags inkongruens hos hver enkelt. Kanskje har de ingen utpregede følelser rundt det å være kvinnelig leder i Academic Work, samtidig som at de ser blant annet i media at en kvinnelig toppleder skiller seg ut på grunn av

sitt kjønn. Kanskje tenker de ikke så mye over hvor mange kvinnelig ledere de egentlig er i Academic Work, samtidig som at de legger merke til at næringslivet skriker etter kvinner i styrer eller ledelse.

4.11 Fleksible kjønnsroller

Spesielt intervjuobjekt 2 og 4, og til dels også de resterende intervjuobjektene, viser i hvert fall én ting; de er fleksible i sine kjønnsroller. De er ikke enten feminine eller maskuline, ei heller er de utelukkende transformasjonsledere eller transaksjonsledere. I ledelsesmodellen til Bass og Avolio (1994) illustrert i teoridelen ser vi de ulike aspektene av ledelse og hvor effektive de er. Modellen er laget som en trapp, og det kan tenkes at begrunnelsen for det er at man kan bevege seg fra en ledelsesform til en annen helt vilkårlig. Som leder er man gjerne ikke enten det ene eller det andre, og slik er det muligens for kjønnsroller også, selv om dette kan være vanskeligere for samfunnet å slå seg til ro med. Flere av våre intervjuobjekter forteller om situasjoner hvor de må tilpasse seg enten konteksten eller personen de interagerer med. Muligens tilpasser de ikke bare sin lederutøvelse men også sin kjønnsrolle, og kanskje er dette langt mindre problematisk enn man kan se for seg. Dette perspektivet kan sees i sammenheng med West og Zimmerman (1987) sin teori om å gjøre innta ulike kjønnsroller til ulike kontekster.

Muligens er kjønn mer fleksibelt enn vi først har antatt. Dersom vi løfter blikket og ser kjønn i andre sammenhenger i livet vil dette kunne stemme overens med andre roller vi innehar samtidig. Som menneske er man gjerne både mor, kone, ansatt, leder, søster og venn. Dette er roller man går inn og ut av uten videre vanskeligheter, og kanskje er det tilsynelatende så enkelt med kjønnsroller også. Kanskje kan dette til og med være noe av forklaringen på den tvetydigheten vi ser hos våre intervjuobjekter.

På den ene siden kan kjønnsroller så absolutt være en fleksibel del av kvinners lederutøvelse. En kvinnelig leder kan gi mye av sin relasjonelle og feminine side i enkelte situasjoner, men hun vil kunne være svært så oppgaveorientert med en maskulin fremtoning i andre situasjoner. Det å gå inn og ut av kjønnsroller kan tenkes er både ubevisst og bevisst. Likevel er det verdt å vurdere om det virkelig er så enkelt som dette. Teorien til West og Zimmerman (1987) er bare én av mange mulige forklaringer og teoretiske perspektiver, og med høy sannsynlighet er svaret mye mer komplekst enn én enkel teoretisk bakgrunn.

4.12 Selvidentifisering kontra å bli identifisert av andre

Flere av intervjuobjektene er som nevnt gjennom hele drøftingsdelen tvetydige i sine svar. På den ene siden vil de gjerne se flere kvinner i lederstillinger, men på den andre siden vil de ikke få lederrollen basert på at de er kvinner. Ei heller vil de utøve én type ledelse fordi de er kvinner, men de ønsker så absolutt å være relasjonelle transformasjonsledere. En forklaring på dette kan være det faktum at vi mennesker ikke ønsker å bli identifisert eller puttet i en bås av andre mennesker. Vi kan tenke oss at det er lettere å identifisere oss selv, fordi dette gjøres på egne premisser og meninger, i motsetning til når andre identifiserer oss. Muligens synes våre intervjuobjekter at det er lettere å selvidentifisere seg som en sterk kvinnelig leder, enn at andre skal tillegge de rollen som “kvinnelig leder”. Nærmest som om begrepet får en annen betydning så fort de bruker det selv. Og kanskje gjør det også det. Det at ordet “kvinne” historisk sett har blitt knyttet til det såkalt svakere kjønn, kan gjøre at det blir vanskelig å se at de feminine verdiene eller kvinnelige egenskapene er svært verdifulle i ledelse, spesielt transformasjonsledelse. Kanskje kontrastene mellom disse ytterpunktene blir så store at det å bli identifisert som “kvinnelig leder” av andre rett og slett appellerer til ubehagelige følelser, eller i det minste kommer med en bismak i munnen. Dersom dette er tilfellet kan det forståelig nok være mye enklere å identifisere seg selv, for å hindre at andre gjør det før deg, eller *for* deg.

5.0 Konklusjon

På bakgrunn av våre tolkninger av dataene vi har hentet ut i fra de kvinnelige lederne hos Academic Work kan vi konkludere med at; Ja, transformasjonsledelse er et stort ideal hos disse fem kvinnelige lederne. Dette kan vi konkludere med blant annet på bakgrunn av at våre intervjuobjekter tydelig ytrer at de ønsker å gjennomføre de fire I'ene i sin lederutøvelse. Selve gjennomføring begrenses noe av faktorer som tid og organisering av lederrollen, men idealet om transformasjonsledelse er der uavhengig av gjennomføringsevnen.

Vedrørende deres refleksjoner rundt deres lederutøvelse og det at de er kvinner er det mye mer kompleksitet rundt hvorvidt det er mulig å konkludere med noe konkret. Store deler av våre funn baserer seg på tvetydighet rundt nettopp dette temaet. Tvetydigheten skapes muligens fordi kvinnelig ledelse og lederutøvelse er preget av en kombinasjon av både maskuline og feminine egenskaper. Våre kvinnelige ledere kan fortelle om situasjoner hvor de

aktivt bidrar med sin femininitet, men også om situasjoner der de må ta i bruk andre egenskaper i retning maskulinitet.

Konklusjonen oppsummeres derfor å være at det er vanskelig å konkludere med én faktor som er avgjørende for refleksjonen. Tvetydigheten er høy og det er dermed vanskelig å finne entydig svar. Det er flere faktorer som spiller inn, og kanskje er det nettopp dette vi egentlig kan trekke slutninger med; refleksjonene handler i stor grad om lederutøvelse og i mindre grad om sammenhengen mellom lederutøvelse og kjønn. Det virker som at selv om de kvinnelige lederne ønsker å være transformasjonsledere, er det ikke på bakgrunn av at de er kvinner - heller nesten på tross av at de er kvinner. De beveger seg ut og inn av sin kjønnsrolle og bindes ikke til verken femininitet eller maskulinitet, noe som tyder på at kjønnsroller kan være mer fleksible enn vi i utgangspunktet hadde antatt.

6.0 Forslag til videre forskning og veien videre

Spørsmålet videre blir hvordan vi skal forholde oss til dette temaet i fremtiden? Hvordan kan denne bacheloroppgaven og annen forskning bidra til en endring på området? Først og fremst tror vi at det er viktig å etablere en forståelse for at det fremdeles finnes kjønnsforskjeller der ute, men at det nødvendigvis ikke er en negativ ting. Det å kunne bruke kunnskap om lederes egne refleksjoner om kjønn og rolle tror vi blir nødvendig for å skape et bredere rom for kvinnelige ledere.

Hvis vi forholder oss til at det fortsatt blir ansatt fler menn enn kvinner i lederroller, så vil det stadig være de maskuline trekkene som fremkommer hos ledere i media. På bakgrunn av den fortsatt høyere andelen av maskulinitet i lederroller, og dersom vi antar at menn ansetter menn, tenker vi at det er en mulighet for at det er personer med maskuline trekk som blir ansatt. På det ledernivået vi har undersøkt i Academic Work er andelen av kvinnelige ledere høy, og vi kan undres over hvorvidt det er ledere med feminine trekk eller maskuline trekk som har ansatt nevnte ledere. Uansett tror vi det blir viktig å forholde seg til ønskelig ledelsesform og hvilke type egenskaper som er hensiktsmessig til valgt ledelsesform. Dersom transformasjonsledelse er ønskelig i et selskap, kan det være nyttig å tørre å stille spørsmålet; bør vi i dette selskapet ansette flere kvinnelige ledere nettopp fordi kvinnelige verdier og egenskaper er ønskelig? Eller kanskje til og med; bør vi fokusere på feminine verdier og egenskaper hos både kvinnelige og mannlige ledere?

7.0 Litteraturliste

Academic Work. 2019. "Om oss". Lest 2. mai 2019. <https://www.academicwork.no/om-oss/om-oss>

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Avolio, Bruce J. 2011. *Full Range Leadership Development, second edition*. California: SAGE Publications.

Bass, Bernard M. og Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Eagly, Alice H., Mary C. Johannesen-Schmidt og Marloes L. van Engen. 2003. "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men" *Psychological Bulletin vol 129, No 4*: 569-591. DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.569.

Lines, Rune og Berit Sund. 2016. "Ledelse og diversitet: Felles visjoner versus individuell tilpasning." *Scandinavian Journal of Business Research*. 42-63. DOI: 10.18261/issn.1504-3134-2016-01-03

Glasø, Lars og Geir Thompson. 2013. *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Griffiths, Oren, Lynette Roberts og Josh Price. 2019. "Desirable leadership attributes are preferentially associated with women: A quantitative study of gender and leadership roles in the Australian workforce" *Australian Journal of Management vol 44 (1)*: 32-49. DOI: 10.1177/0312896219781933.

Lai, Linda. 2018. "Kvinnefellen i ledelse". *BI Business Review*, 01.08.2018. (Lest 12. Mars 2019). <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/08/kvinnefellen-i-ledelse/>

Rønning, Rune, William Brochs-Haukedal, Lars Glasø og Stig Berge Matthiesen. 2013. "Kvinner og menn i lederposisjoner: Spiller det noen rolle?". I *Livet som leder*, redigert av Gro Mjeldheim Sandal og Stig Berge Matthiesen, 273-288. Bergen: Fagbokforlaget.

Solberg, Anne Grethe, Christin Thea Wathne og Ida Madslie. 2016. "*Fra ord til handling: Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse?*". AFI-Rapport 2016:10. Høgskolen i Oslo og Akershus.

West, Candace og Don H. Zimmerman. 1987. "Doing Gender" *Gender and Society vol 1, No 2*: 125-151. DOI: 10.1177/0891243287001002002.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Hvordan er din lederrolle her i AW?

Hvor mange er du leder for? Personalansvar og organisering.

Føler du at du får tid til å følge opp dine ansatte? På hvilken måte er det evt utfordrende?

Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder?

Hvilke ambisjoner hadde du da du skulle bli leder? Hva skulle du oppnå? Hvordan skulle du fremstå ovenfor dine ansatte?

Hva slags ambisjoner har du nå, etter å ha vært leder en periode? Hva refleksjonene dine rundt ledelse endret seg? Har du den relasjonen til dine medarbeidere som du ønsket?

Hvis du skulle sagt 3 ord som skal beskrive deg som leder; hvilke tre ord hadde det vært?

Kan du si 3 ord som beskriver det du oppfatter er en ideell (perfekt) leder?

Kan du begrunne svarene?

Betrakter du disse ordene nevnt ovenfor som kjønnsnøytrale, eller tenker du at de har en sterk kobling til ett av kjønnene? Forklar gjerne hvordan.

I hvilken grad identifiserer du deg som både kvinne og leder? (Spinn videre på denne; tenker de på seg selv som kvinnelig leder, eller er ikke det et tema engang? Er det bare “leder”?)

Har du noen assosiasjoner med begrepet “kvinnelig leder”?

Opplever du at det ligger andre forventninger til deg som kvinnelig leder, enn de mannlige lederne i bedriften?

Syns du det er noe forskjell på kvinners og menns måte å utøve ledelse på?

Vedlegg til intervjuguiden

Kryss av på skalaen under hvert spørsmål, hvor 1 er i svært liten grad og 10 er i svært høy grad.

I hvilken grad synes du det er viktig å kommunisere organisasjonens mål og visjon til dine medarbeidere?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad kommuniserer du organisasjonens mål og visjon til dine medarbeidere?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad synes du det er viktig å motivere dine medarbeidere når du opplever at de trenger støtte?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad får du motivert dine medarbeidere når du opplever at de trenger støtte?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad synes du det er viktig å etterleve organisasjonens verdier?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad klarer du å etterleve organisasjonens verdier?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad føler du det er viktig å være en rollemodell for dine medarbeidere?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad opplever du at du er en rollemodell for dine medarbeidere?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad synes du det er viktig å fremme kreativitet og innovasjon hos dine medarbeidere?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad bidrar du til å fremme kreativitet og innovasjon hos dine medarbeidere?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad synes du det er viktig at medarbeiderne får dele kritiske tanker og ulike perspektiv?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad er du faktisk åpen for at medarbeiderne får dele kritiske tanker og ulike perspektiv?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad synes du det er viktig å utvikle hver enkelt medarbeider i form av vekst og karriere?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad bruker du tid for å utvikle hver enkelt medarbeider?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad synes du det er viktig å gi individuell støtte til hver enkelt medarbeider?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I hvilken grad gir du individuell støtte til hver enkelt medarbeider?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vedlegg 2 – Transkribering av intervju

Intervjuobjekt 1 (pilotintervju)

Moderator: Vil du begynne med å fortelle hvordan din lederrolle her i AW er?

IO1: Jeg har ansvaret for 4 stk selgere på heltid. Alle er prinsipp heltid, én som har noe redusert stilling, men ikke så stor reduisering. Og min oppgave er jo å følge opp resultater og mål, sikre vekst og vurdere deres KPI'er som de måles på. Også har jeg en delt rolle, så jeg har en operativ rolle som selger selv. Så jeg har 50/50 stilling. I det store og hele så har jeg ansvar for at vi skal nå våre resultater og prosessmål.

Moderator: Så du har en operativ rolle hvor du er 50% selger selv? Hvordan fungerer det i praksis?

IO1: Det er en løpende prosess. Jeg vil vel nesten ikke si at jeg faktisk er 50% selger, for det tar mye mer tid å være leder. Men på papiret er jeg 50/50. Og det stiller jo krav til hvor mange møter jeg skal gå i, hva jeg skal selge for, osv. Men i realiteten så er jeg kanskje 75% leder, minst. Fordi den rollen krever rett og slett mer tid. Jeg har jo 10% allokert til hvert teammedlem, pluss 10% som kommer som en admin rolle over det.

Moderator: Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder?

IO1: Ja, hmm.. Haha, kjennes ut som jeg sitter i en medarbeidersamtale her nå, hehe! Neida, men jeg er veldig tydelig og strukturert, veldig analytisk av meg. Det er nok det som karakteriserer meg mest. Så anser jeg meg selv som veldig individfokusert i mitt lederskap. Jeg har jo vært Sales Coach for mange andre selgere her så jeg er jo vant med veldig ulike typer personligheter, og det kreves også at man tilpasser sitt lederskap. Så det er jeg veldig nøye med å gjøre.

Moderator: 3 ord som beskriver deg som leder?

IO1: Tydelig, resultatorientert og støttende.

Moderator: 3 ord som beskriver det du opplever som den perfekte leder?

IO1: Jeg synes jo det å være tydelig er veldig viktig da! Engasjerende tenker jeg også er viktig. Også til slutt ville jeg sagt empatisk. Om jeg ikke skulle sagt nøyaktig de tre ordene jeg først sa, haha. Men primært tydelig synes jeg er veldig viktig! Slik at jeg vet hva jeg kan forvente av medarbeideren, og han/hun vet hva som kan forventes av meg. Både i forhold til dialog, men også i forhold til resultat og mål. Hvordan skal min hverdag se ut, osv.

Moderator: Betrakter du disse 3 ordene som kjønnsnøytrale, eller vil du si at du knytter noen av de opp mot enkelte kjønn?

IO1: Generelt sett så er jo alle harde verdier mer knyttet opp til menn da, om man virkelig skal generalisere og stereotypisere. Og at de mer myke er mer... Ja, vel. Jeg er jo veldig "blå-rød" av meg, om dere kjenner til personlighetstypene. Og det tenderer vel mer til å være i top-management og i top-management så sitter det generelt flere menn. Og kanskje man da forbinder de mer mye ordene, disse; empatisk, støttende, osv, at de kanskje knyttes mer til kvinnelig lederskap. Men det er jo veldig generelt da... Men det er vel sånn jeg tenker på det, ja.

Moderator: I hvilken grad vil du si at du identifiserer deg som både kvinne og leder? Er det noe du tenker på?

IO1: Nei, altså. Egentlig ikke. Nå er det nok litt annerledes i AW, fordi akkurat nå i Oslo Management så sitter det jo 1 mann og resten er kvinner. Så det er jo et godt selvsap å jobbe i sånn sett. Men sånn sett så kjennes det bare som en tyngre vei å gå, kanskje. Kanskje fordi man assosierer mange flere myke verdier med kvinner. Når jeg identifiserer meg selv som leder så forventer jeg at man ikke bryr seg om hvorvidt jeg er kvinne eller mann. Men sånn er det jo ikke alltid kanskje... Men AW er nok i forkant på dette temaet. Her spiller det ingen rolle hvilket kjønn man er. Jeg blir like mye tatt på alvor som hvilken som helst annen leder, mann eller kvinne.

Moderator: Opplever du at det ligger noen andre forventninger til deg fordi du er kvinnelig leder, kontra mannlige ledere?

IO1: Nei, generelt sett ikke. Det er vel mer at man kanskje forbindes litt mer med myke verdier, for eksempel om det kommer en situasjon der jeg behøver å være litt hard og direkte,

så faller det kanskje i en annen boks enn om for eksempel (mannlig leder i AW) trenger å være såpass streng. Men samtidig så er jo jeg veldig rett frem og direkte, så for meg så vet jeg ikke helt. Jeg har i grunn ikke analysert det så mye. Men jeg tror nok at det kan bli litt forskjell ja. Men altså, nå har jeg vært sjef her i 4 måneder, og det er vel heller det at jeg er ny som gjør at jeg havner i en annen boks.

Moderator: Ja, at de tøffe samtalene kanskje blir tøffe på andre vilkår, og ikke fordi du er kvinnelig leder?

IO1: Ja, du kommer jo inn i ny ledergruppe og skal ta din plass, osv. Og da tas du kanskje ikke på like stort alvor. Om det så har noe med hvilket kjønn jeg er - det tror jeg ikke. Det er mer sånn at man skal finne sin plass som ny, rett og slett.

Moderator: Syns du generelt at det er noe forskjell på kvinners og menns måte å lede på?

IO1: Det bør jo egentlig være det, ettersom man er ulike typer mennesker. Men om det har med kjønn å gjøre, vet jeg ikke helt. Men jeg tror nok sikkert at det ligger noe instinktivt i det. Jeg treffer jo mange mannlige sjefer på høyere nivåer, som sitter i Top Management. Og der merker jeg mye mer at de kanskje tenker litt “her kommer det inn en liten blond, svensk”... Men det har jo ikke nødvendigvis noe med ledere å gjøre, det tror jeg er mer sånn uansett hvilket nivå man kommer fra. Men at det ligger en forskjell i naturen, antageligvis ja. Jeg tror det ville vært rart hvis det ikke gjorde det.

Moderator: Dette med myke og harde verdier; opplever du at det er litt forskjell disse lederegenskapene, opplever du at kvinnelige ledere er litt mer “på den myke siden”?

IO1: Kanskje heller det at når man trenger å komme med en krass eller direkte beskjed, så assosieres det ikke med saklig fakta alltid - fordi man er kvinne. At det fort kan bli litt sånn “ja, men du er jo sur” eller “du har mye å gjøre med kidsa hjemme” eller whatever. At det ikke blir så saklig da. Det er vel min generelle oppfatning, at jeg har hørt det litt fra venner og populærkulturen generelt. At det kan være vanskeligere å være såpass “blå-rød” som du trenger å være når du kommer høyere opp i systemet.

Moderator: Og det er jo interessant det du sier; at man trenger å være på en viss måte høyere opp i systemet. Hvorfor tror du det er sånn?

IO1: Nå mener jeg mer når man kommer høyere opp så må man ta flere strategiske beslutninger. Beslutninger som ikke er så populære. Du har ofte ansvar for kostnader og den type områder. Og da spiller det ingen rolle at man har det hyggelig på jobben, da handler det mer om at det er tøffere beslutninger som må taes. Så da tror jeg at istedenfor som man kanskje fremstår som effektiv og tydelig, så kanskje man som kvinne fremstår som tjetete og masete og at man gjør en big deal ut av små ting liksom. Men dette er jo veldig generaliserende da.

---Vedlegg til intervju

Moderator: Da skal vi gå gjennom den lille kvantitative undersøkelsen gjennomførte før intervjuet. Det første er jo; i hvilken grad synes du det er viktig å kommunisere organisasjonens mål og visjoner. Der har du svart 10, men 9 på hvorvidt du faktisk klarer det. Da er jeg litt nysgjerrig på hva du tenker rundt dette?

IO1: Ja, altså. Alt dette her går egentlig på tid. Du må prioritere enkelte saker, og det å hele tiden formidle hver eneste beslutning i tråd med visjonen til bedriften er nesten umulig. Det er jo ofte tidkrevende å være leder. Lederskap tar tid og energi. Men jeg prøver jo så godt jeg kan å formidle visjonen, for det er mye enklere å rettferdiggjøre hvorfor vi da jobber på den måten vi gjør - om jeg kan knytte det opp mot noe større.

Moderator: Når du sier tid; ville en løsning for eksempel vært å hatt færre som du var leder for?

IO1: Nei, altså, antakelig heller ha en mindre operativ rolle. Jeg har jo et eget perspektiv som jeg også må ha fokus på. Og det er egentlig gjennomgående hvorfor jeg har svart lavere på alt, fordi det er veldig vanskelig å alltid etterleve det man står for og tror på - i alle beslutninger. Det har man ikke nødvendigvis alltid tid til. Også blir det jo også veldig individuelt for selskapene tenker jeg; her er vi veldig dyktige resultater. Vi måles på alt, vi følger opp alt. Så her blir nettopp den biten en del av hverdagen. Men i andre selskap jeg jobbet i så har jeg kanskje ikke engang kjent til visjonen til bedriften. For da var man "en på gulvet". Så her i AW så er vi flinke på å formidle visjonen generelt, og det spiller jo da inn på lederskapet. Vi prater mye om det, og det har et stort fokus.

Moderator: Vil du si at det gjelder hele bedriften, eller heller ditt team?

IO1: Det er nok primært på salgsavdeling. Iom at vi har så utrolig mange KPI'er som vi måles på hele tiden. Også har jeg ikke jobbet på leveranse avdelingen. Også går det i tråd med at jeg liker å være tydelig i min lederstil, så det blir jo at vi knyter det opp til det. Det går ikke en dag uten at vi prater om visjonen.

Moderator: Jeg vil jo tro at det går på mye av det samme, men kanskje den som stikker seg litt ut er; I hvilken grad synes du det er viktig å utvikle hver enkelt medarbeider, i form av vekst og karriere? Og der har du skrevet ti, men du har jo på en måte satt opp deg selv på en syv. Går det også på dette med tid? Eller er det mer utfordrende i fra person til person?

IO1: Visse vil jo ikke vokse i sin karriere. Visse er fornøyde i den rollen de har nå, og presterer bra og er fornøyde med det. Og det handler veldig mye om den første motivasjonen må komme innen ifra, og så kan jeg hjelpe til med "fuele" den så mye jeg kan. Men jeg kan ikke få noen til å ta et lederskapssteg om de ikke vil fra starten av i det hele tatt. Har jeg gitt alle verktøy jeg kan og oppmuntret i de settingene jeg kan, så til slutt så handler det om en selv. Og der synes lederskap går litt utenfor den biten og det blir ikke lenger min jobb. Og det er vel derfor. Og så er det mye med tid også, jeg kunne ha jobbet hundre prosent som sjef bare, og hadde syntes at det var superkult. Og antakeligvis, forhåpentligvis, fått en større effekt på de jeg har ansvar for.

Moderator: Sånn vil det nok kanskje alltid bli også? Hadde du hatt mer tid så ville det blitt bedre uansett kanskje? Altså man kunne jo ha jobbet hundreogfemti prosent, tre timer ekstra hver dag på en måte. Fint. Også jeg er litt nysgjerrig på de hvor du har skrevet på en måte, nier. I hvilken grad synes du det er viktig å fremme kreativitet og innovasjon? Hva er det som gjør at det ikke blir full pott der?

IO1: Det er jo fordi visse arbeidsoppgaver ikke krever noe innovasjon eller kreativitet i det hele tatt. Visse saker behøver bare å gjøres og tenker jeg at det er bedre at repetitive de får bare snurre og gå. Det legger altfor mye tid i.

Moderator: Heller bruke energien et annet sted?

IO1: Og det er jo viktig å, det høres feil ut men, begrense kreativiteten i blant. Det kommer alltid til å være aspekter av din arbeidsdag som du synes er kjedelig eller mindre gøy eller mer

energikrevende. Og sånn får det bare være. Sånn som oppsettet ser ut her ihvertfall. Og heller da, at vi har muligheten til å øke et resultat eller en motivasjon, enn kreativitet, og heller legge kruttet der. Det kommer aldri å bli kult å skrive en oppdragsbekreftelse.

Moderator: Er det en av de her hvor du tenkte at du følte at du måtte tenke litt? Hvor du hadde noen tanker? Noe som du ønsker å legge til?

IO1: Altså dette med å være en rollemodell eller et forbilde. Det er jo superviktig så klart, men det det er jo ikke alltid så lett å leve opp til det, for akkurat med det, så har man jo veldig ulike personligheter i sitt team, så er det jo.. det biter(har en effekt) på visse og visse synes det er totalt motsatt motiverende kanskje. Så det kan være vanskelig i blant. Og så, hvorvidt medarbeiderne får dele kritiske tanker og ulike perspektiver, er jo også viktig at det er i rett forum og i riktig tilfelle. For i blant så er det ikke rom for å dele en kritisk tanke med fem andre, når man kan ta det direkte med meg og så løser vi problemet. Og så er energien nå den samme. Det kan være veldig utfordrende, når man har to ekstroverte og en introvert for eksempel. Men mye av det her handler om å tilpasse lederstilen til ulike individer. Og det er jo det som er det absolutt vanskeligste uansett hvor du jobber vil jeg si. Og det er det som tar mest tid og energi og jobb.

Intervjuobjekt 2

Moderator: Kan du fortelle litt om hvordan din lederrolle her i AW er?

IO2: Ja! Jeg sitter som teamleder for et team på operations. Vi er da 4 ulike team på operations, som jobber med ulike forretningsområder. Så jeg sitter med mitt team, hvor vi i dag er 6 stk på fulltid inkludert meg selv. Også er vi 8 stk på deltid hvor vi har en egen person på teamet som er leder for de på deltid, så de følger ikke jeg opp i den grad jeg følger opp mine 5 stk på fulltid. Over meg så sitter BM som er Magnus, som er leder for kontoret i Oslo. Over han igjen så sitter Norway Management som er ledere for hele Norge.

Moderator: I forhold til de du har under deg; er det satt av noe spesiell tid til hver og en, eller er det et løpende ansvarsforhold, hvordan fungerer organiseringen av personalansvar osv?

IO2: Bra spørsmål! Jeg er jo teamleder på 50% også har jeg en 50% rolle som rekrutterer innenfor IT og teknologi som er det mitt team jobber med. Da er det jo 50% som i utgangspunktet er satt av til lederrollen, men det er ingen spesifikke dager eller tider i løpet av uken - det kommer litt der hvor man blir booket inn på møter eller selv booker inn sine medarbeidere på møter. Så det er veldig, kall det ustrukturert, i den forstand. Men det er ganske umulig å gjøre det på noen annen måte i hverdagen her, fordi jeg har kunder som trenger meg. For min del så tenker jeg ikke så mye på den 50% rollen, jeg bruker mye mer enn 50% i løpet av uka på teamet. Det er i form av medarbeidersamtaler, teammøter, andre teammøter som går med på progresjoner i oppdragene våre, og ikke minst individuelle utviklingssamtaler. Også varierer jeg jo veldig ut ifra hver enkelt trenger, noen trenger ukentlig oppfølging, andre gjør ikke det - så der blir det jo veldig varierende bruk av tid. Og selvfølgelig alle spørsmålene som dukker opp i løpet av uka som man svarer på, som er umulig å sette en spesifikk tid på.

Moderator: Og når du har den 50/50-rollen som er litt, kall det flytende. Hvordan føler du at du får tid til å følge opp hver enkelt? Føler du at det er et jag, eller synes du det går greit?

IO2: Jeg føler vel ikke at det er et jag, jeg føler vel heller kanskje at de jager meg. Fordi jeg er veldig opptatt av at når jeg sitter på plassen min og jobber med rekruttering, så er jeg likevel tilgjengelig for spørsmål og å ta inn, lytte og observere hva som skjer i teamet mitt. Spørsmål som stilles, utfordringer som dukker opp, osv. Jeg jager ikke de, de er veldig åpne for å ta den tiden med meg, så det er nok heller de at de kanskje må jage meg litt når jeg løper fra møte til møte eller kunde til kunde. Dette gjelder nok de fleste medarbeiderne mine, noen er litt mer selvstendig. Noen jager meg litt, men 1 eller 2 stk klarer seg mer selv. Prøver likevel å se alle i hverdagen, gi alle like mye oppmerksomhet. Mitt team har, siden jeg ble teamleder fra litt over 1 år siden, gått fra å være 3 inkludert meg selv, til å nå være 6. Det er ganske mange flere personer å skulle gi oppmerksomhet til. Så de som har vært der fra starten av kan nok kjenne litt på det. Og da er det viktig for meg å dele tiden min litt utover.

Moderator: Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder?

IO2: Alltid vanskelig å svare på! Jeg er veldig tydelig i min kommunikasjon. Vi har jo mye fokus på lederopplæring i Academic Work, og da snakker vi ofte om de "myke sidene" og de litt mer "harde sidene". Og jeg tror at jeg er en god kombinasjon av begge deler. Jeg er veldig

opptatt av å være meg selv, når det kommer litt til de myke sidene - ikke nødvendigvis personlighetsmessig, men jeg bryr meg veldig om de som er på teamet fordi det påvirker arbeidet hvis de har en dårlig dag. Jeg er også veldig opptatt av tall og resultater, fremdrift og hva som skal til for å utvikle medarbeiderne for å faktisk nå de resultatene som er satt av teamet og for teamet. Så tydelig - definitivt. Tror også jeg er veldig engasjert! Rettferdig. Utfordrer teamet veldig, jeg kan ikke løse alle problemene til teamet, det må de klare å løse selv. Og selvfølgelig resultatorientert - den står rimelig sterkt hos meg.

Moderator: Og før du ble leder da, hvordan så du for deg at du kom til å bli som leder? Hvordan så du for deg at du skulle bli som leder?

IO2: Ja, det tenkte jeg faktisk ganske mye på! For før jeg fikk teamlederrollen, så var jeg jo leder for assistentene på mitt gamle team. Det var ikke så mange assistenter, men det var likevel en god slags "prøvelse" for å se hva jeg gjorde, hvordan min kommunikasjon fungerte, om jeg forandret noe i atferden min da jeg var leder, osv. Og det gjorde jeg ikke da, men da jeg gikk inn som teamleder så tenkte jeg mye på de samme tingene. Det var et helt nytt team, jeg kjente ikke så mange av de for mange av de var ganske nye kolleger og et helt nytt forretningsområde. Jeg husker at jeg tenkte "jeg skal være meg selv, men likevel klare å være tydelig, jeg skal be mye om feedback", noe som kan være ubehagelig, men jeg ville skape det beste teamet! Men jeg overtenkte heller ikke så mye, fordi for meg er det viktig å kunne være meg selv, for hvis ikke så blir jeg en person jeg ikke vil være. Og det føler jeg at man er åpne for her også, man skal være seg selv, skal tørre å by på seg selv. Man skal ikke forandre seg fordi man går inn i en rolle, så det var viktig for meg, å holde fast i min identitet. Også ville jeg bli en leder som fikk, og får, respekt. Og det er nok ikke så mye man kan gjøre med det selv, man må fortjene respekt over tid, men jeg var fokusert på å sette strenge retningslinjer. Eller, ikke strenge, men at jeg var klar på forventningene mine da. Så være tydelig, og tørre å være litt upopulær - det måtte jeg tenke litt på, og tørre å stå i.

Moderator: Så er det jo det spennende spørsmålet som kommer nå da; nå som du har vært leder en stund, hvordan har ambisjonene/forventningene endret seg? Hvordan ser du på det å være leder nå?

IO2: Jeg ser egentlig på det på samme måte, men kanskje enda mer på det med tydeligheten og det å tørre å være litt upopulær. Altså, jeg må støtte det vi bestemmer i ledergruppen, ting som vi skal implementere i Oslo eller ha fokus på, osv. Det må jeg støtte, selv om jeg kanskje

kan være uenig i det. Da handler det jo nettopp om den tydeligheten, å for eksempel komme med endringer som er upopulære og skape forståelse for det. Og akkurat der har jeg nok endret meg. Jeg har forstått mer om hva som skal til og hvor viktig rett kommunikasjon er. Men utover det så tror jeg at det å være leder har stått til forventningene jeg hadde. Det som kanskje ikke har stått til forventningene er at det er en mye bredere rolle enn det man kan tenke seg, for det utrolig mye som rommer den. Spesielt når det kommer til tid.

Moderator: Ja, og det er jo litt interessant, fordi du har jo en slik 50/50-rolle - føler du at tid er din største utfordring?

IO2: Ja, absolutt. Vi holder på å lage noe lederopplæringsmateriale om dagen på en sånn learning-side vi har, og i den forbindelse ble jeg intervjuet mens de filmet det. Og da var et av spørsmålene “hva er den største utfordringen med å være leder?”, da var det “tiden” jeg svarte. Tiden er så vanskelig, for jeg personlig ønsker jo å være tilgjengelig for mitt team hele tiden! Egentlig ikke fordi de nødvendigvis trenger det, men det er noe jeg føler jeg trenger for å virkelig forstå ting som “hvor ligger utfordringen din?” for å kunne veilede og rådgi på best mulig måte. Jeg vet det, men jeg føler ikke at jeg vet det godt nok.

Moderator: Føler du det hadde hjulpet dersom du var 100% leder?

IO2: Ja. Det hadde hjulpet i den forstand, men likevel så er jeg veldig opptatt av det at jeg er operativ som rekrutterer. Jeg henger med i markedet, jeg forstår utfordringer som dukker opp og jeg må også øve meg på de samme tingene som resten av teamet må øve seg på og forbedre seg på. Og gjennom det så klarer jeg også å rådgi, samt være et forbilde. Jeg blir sittende med en stor faglig kunnskap, fordi jeg har jobbet her så lenge med rekruttering. Og det ser jeg på som veldig positivt. Så ja, vanskelig spørsmål. Litt operativ tid er kjempeviktig. Det gjør også at jeg virkelig får fulgt med på hva som skjer. Jeg ser jo også det på andre, vi er jo litt variert på min avdeling, noen er operative ved siden av lederrollen og noen har delt rolle med hvor de ikke er operative rekrutterere i den forstand. Og jeg ser jo at jeg får jo med meg alt som skjer - nye systemer, nye trender, nye tanker. Og hos oss så har jo alle teamledere slike delte roller, selv om det er variert i hvilken grad man har det.

Moderator: Hvis du skulle sagt 3 ord som beskriver deg som leder, hva ville de 3 ordene vært?

IO2: Tydelighet, får jeg masse feedback på, og for meg er det veldig positivt. Engasjert tror jeg at jeg er. Og resultatorientert. Det er nok de tre ordene som peker seg ut. For meg personlig så er jo dette ord som er “unisex”. Hadde jeg ikke vært leder og samtidig jobbet i en annen bedrift med et flertall av mannlige ledere så ville jeg kanskje tenkt at tydelighet er mer maskulint. Hvorfor, vet jeg ikke helt. Jeg har tenkt tidligere at det kan være lettere for en mann å komme med en type “kjip beslutning” og at det blir tatt bedre imot fra medarbeidere, enn om det var en kvinnelig leder som leverte samme beskjed. Kvinner kan bli sett på som mer, kall det “bitchy”. Vi har det ikke sånn her, og det er jo veldig bra. Men det er den tanken jeg har hatt tidligere, og som jeg også har tenkt litt på i min teamlederrolle. Jeg er redd for å bli oppfattet som sur eller dominant på feil måte, dersom jeg er veldig tydelig og kommer med en kjip beskjed.

Moderator: Føler du at det er lettere å inneha de “myke verdiene” når du er kvinnelig leder?

IO2: Jeg vet ikke om det er lettere. Jeg tror kanskje mange kvinnelige ledere føler de har noe å bevise, og gjennom det ønsker de å være tydeligere eller mer maskulin, på en måte. At man liksom må “veie opp”. I hvert fall hvis man er i en ledergruppe med mange andre menn så tror jeg det, men igjen; jeg vet ikke. Men jeg tror det er en tanke mange kan sitte med. Men likevel så tror jeg dette har forbedret seg. For dette er jo noe man har snakket om i mange år. Flere kvinnelige ledere, flere kvinner i ledergruppen, flere kvinnelige ansatte. Jeg støtter jo selvsagt dette, jeg ønsker jo en 50/50-fordeling, fordi jeg tror man utfyller hverandre. Det ser vi jo i samarbeidene våre her også, kundene vi jobber med, ledergruppen, osv. Nå er vi jo mange kvinner i ledergruppen, men jeg liker jo at vi har variasjon, at vi har mangfold i ledergruppa. Men vi er jo ikke helt likt fordelt her heller; her er 3 av 4 ledere kvinner på operations, og på salg er 4 av 5 ledere kvinner. Så vi er jo ganske overflod av kvinner i lederroller her. Men dette snakkes jo like mye om den dag i dag - å ha 50/50 kvoteringer, som det gjorde for 10 år siden når jeg studerte. Så jeg føler at man har kommet fremover, men kanskje ikke i den farten som man skulle forvente da, selv om vi i AW kanskje er et unntak der.

Moderator: Hvilke 3 ord syns du beskriver den ideelle leder?

IO2: Altså, jeg må nok si motiverende/engasjerende. Det er veldig viktig! Det handler om å se hver enkelt medarbeider. Ser man ikke hver enkelt, så vet man heller ikke hva den personen motiveres av, og dermed blir det vanskelig å drive den personen fremover. Også må

jeg bare si resultatorientert, man kommer liksom ikke unna det som leder. Også vil jeg jo si tydelig. Disse 3 tror jeg dekker veldig mye.

Moderator: I hvilken grad identifiserer du deg både som kvinne og leder?

IO2: I null grad egentlig, vil jeg si. Det er ikke noe jeg har tenkt på overhode. Jeg tror kanskje det er noe jeg hadde følt på dersom 90% av Oslo Management var gutter.

Moderator: Hva slags assosiasjoner har du med begrepet “kvinnelig leder”?

IO2: Når man hører det sånn så blir jeg jo noe litt annet. Jeg tenker jo hvis jeg for eksempel ser en dame som er toppleder i Telenor eller noe sånt, så tenker jeg jo “kult!” og “jeg lurer på hvordan det er!”. Også tenker jeg jo faktisk selv at “oi, du må være sterk, tåle å stå imot litt motgang” om disse kvinnelige topplederne for eksempel. Det er sikkert litt fordi det er ting jeg har lest om og hørt om også. Jeg tenker liksom “kvinnelig leder - da må du være tøff”. Da må du takle å stå i det meste. Jeg tenker ikke at man nødvendigvis må være maskulin for å klare det, men kanskje at man må være litt tøff rett og slett. Du kan ikke ha for mye følelser, det er lov å reagere med følelser, men jeg tror man må tåle en trøkk da.

Moderator: Men betyr det at ordet “tøff” for deg da er kjønnsnøytral?

IO2: Ja, det er det! Det handler mer om at kvinner og menn har ulike reaksjonsmønstre. Det kan jo være mer følelser hos en kvinne, men jeg tror det er utrolig personlighetsavhengig og individuelt. Jeg tror ikke det er sånn at alle kvinner må ha/vise mer følelser.

Moderator: Opplever du at det ligger andre forventninger til deg som kvinnelig leder i bedriften, enn de mannlige lederne i bedriften?

IO2: Nei. Ikke i det hele tatt. Jeg tenker bare når vi sitter i ledelsesmøter, jeg reflekterer aldri over at noen av lederne er menn. Det er nesten heller sånn at hvis vi får en diskusjonsoppgave hvor vi skal gå sammen to og to så har jeg mer lyst til å sitte med en mann, fordi vi tenker litt forskjellig - i hvert fall de jeg er i gruppe med nå. Vi utfyller hverandre og lærer mye av hverandre. Men jeg synes ofte det kan være litt lettere å snakke med en mannlig leder også, det handler jo litt om at hvis jeg plutselig er litt hard eller tydelig så blir ikke det oppfattet feil.

Det blir nok ikke oppfattet feil av de andre kvinnene her heller altså. Men jeg liker generelt godt å samarbeide med menn.

Moderator: Tror du det er noe forskjell på menns og kvinners måte å utøve ledelse på, på generelt basis?

IO2: Nei, det tror jeg egentlig ikke. Der tror jeg man har kommet litt lenger, selvom det fortsatt snakkes om “vi vil ha flere kvinnelige ledere”. Men nei, jeg tror ikke det er noe stor forskjell. Jeg tror at de som har lederambisjoner og virkelig ønsker å bli ledere vil tilpasse lederrollen etter seg og sin personlighet, ikke etter kjønnen sitt. Og ikke minst; hva som er rett for det teamet man skal lede.

---Vedlegg til intervju

Moderator: “I hvilken grad syns du det er viktig å kommunisere organisasjonens mål?” Der har du satt en 10’er, men i forhold til om du klarer å gjennomføre det så har du satt en 8’er. Hva tenker du selv der?

IO2: Altså, her i AW er dette utrolig viktig, så derfor setter jeg toppscore på viktigheten. Det er noe jeg også har veldig stort fokus på. I den grad jeg gjør det, er jeg litt mer usikker. Altså, jeg gjør det jo ukentlig, men jeg tror ikke teamet forstår målene og visjonene til bedriften i den grad jeg forstår de. Jeg forstår de 100% fordi jeg sitter i en ledergruppe hvor vi analyserer de og bryter de ned i hva vi faktisk skal gjøre av praktiske oppgaver. Mens det ville sikkert teamet mitt satt seg selv en 10’er på, men jeg tror ikke de forstår det helt ut likevel. Det handler litt om erfaring og hva man snakker om i det daglige. Også er det ikke utelukkende det jeg snakker om, jeg bruker litt andre typer ord. Vi snakker mye om aktiviteter som leder til resultater, men kanskje ikke så mye om hvorfor det er viktig for de høyere ambisjoner for bedriften.

Moderator: “I hvilken grad syns du det er viktig å motivere dine ansatte når du opplever at de trenger ekstra støtte?” Samme der, der har du satt en 10’er på viktighet, også er det et lite gap på hvorvidt du faktisk gjør det. Hvorfor tror du det er sånn?

IO2: Det går på tiden, utvilsomt. Jeg prøver å gjøre det så ofte som overhode mulig, men det er sjeldent jeg har tid eller, tar meg tid. Hvis jeg har hatt en samtale med en medarbeider om

at hun/han er demotivert på mandag - så er det sjeldent jeg plukker opp tråden igjen på tirsdag. Kan godt være det blir utsatt til onsdag eller torsdag. Handler litt om at jeg ønsker å gi det litt tid, men også om at jeg evt ikke har den tiden tilgjengelig umiddelbart.

Moderator: “I hvilken grad syns du det er viktig å etterleve organisasjonens verdier?” og der har du jo scort 9 på at det er viktig og 9 på at du faktisk gjør det.

IO2: Her tenker jeg at verdiene vi har her er alt for meg. Det merker jeg privat også, at jeg tar de med inn i mitt private liv. Men at man kan jo alltid etterleve de bedre, og det er jo heller ikke sånn at det er alt man er helt enig i. Derfor har jeg satt en 9'er og ikke en 10'er.

Moderator: Også er det jo dette med å være en rollemodell, her har du satt en 10'er på viktighet og 8'er på hvorvidt du gjør det. En liten differanse her, hva tenker du?

IO2: Nei, altså. Jeg gjør jo ikke alt som jeg ber alle andre å gjøre! For å være helt ærlig, haha. Jeg tar noen snarveier, og det er det rom for å gjøre her også. Fordi det handler om fremdrift, og å få frem progresjon. Det er rett og slett noen oppgaver jeg er bedre på å prate om. “Gjør det!” også gjør jeg det kanskje ikke helt selv.

Moderator: Også er det dette med å fremme kreativitet og innovasjon. Der har du satt en 9'er på viktighet, og en 6'er på hvorvidt du klarer å fremme disse to. Hva tenker du her?

IO2: Ja, altså... Jeg er veldig opptatt av å snakke med teamet om å løse oppgaver på ulike måter, tenke variasjon, osv. Vi har jo Best Practice som er vår bibel i forhold til hvordan vi skal gjøre ting, men den må vi tørre å gå utenfor. Også merker jeg på mitt team at de er veldig opptatt av å gjøre alt rett. Og det funker ikke alltid, for man klarer ikke å tilpasse seg, man havner i det samme mønsteret. Så ja, jeg tror det er viktig, men jeg tror ikke jeg legger nok vekt på det. For jeg ser at mine medarbeidere ikke har den forståelsen av at de kan prøve seg frem og være så kreative som de vil. Og de klarer heller ikke være så kreative, og da har jo heller ikke jeg klart å tilrettelegge godt nok for det. For så lenge vi har fornøyde kunder, kandidater og konsulenter så bryr jeg meg ikke så mye om hva de gjør, så lenge det rettslige og avtalemessige er på plass - så bryr ikke jeg meg så mye om hva som har skjedd i mellom. Men gjennom en god onboarding og opplæring her så får man printet inn Best Practice og hvordan man skal gjøre ting, og når det da er det første man lærer så blir det nok vanskelig å

plutselig skulle gå litt utenfor det. Også er det ikke der jeg heller har lagt min tid og min energi, på å fremme eller utøve kreativitet. Så derfor spriker den scoren der litt.

Moderator: “I hvilken grad syns du det er viktig å utvikle hver enkelt medarbeider i form av vekst og karriere?” Der har du satt en 10’er på viktighet, og en 6’er på hva du gjennomfører.

IO2: Det går også på tiden. Vi jobber egentlig mye mer det her, det er en viktig del av AW. Jeg har utviklingsplaner med hvert individ på teamet, men det snakkes bare om månedlig. Jeg har ikke tid til å sette meg ned med hver person for å gå i dybden på planer og mål i henhold til karriere og vekst. Jeg får kanskje ikke ut all informasjon som jeg vil få ut fordi de har jo sine 100% roller som rekrutterere. Ja, det går rett og slett på tiden.

Moderator: “Viktigheten av å gi individuell støtte” der har du satt en 9’er på viktighet, og 8’er på hvorvidt du klarer å gjøre det.

IO2: Det går litt på det samme, men det er heller ikke det største fokuset å støtte de på et dypt individuelt plan. De skal selvfølgelig få det de trenger av tilrettelegging og planer, men jeg kan ikke ta inn absolutt alt.

Intervjuobjekt 3

Moderator: Hvordan er din rolle som leder er her hos AW?

IO3: Hva legger du i det?

Moderator: Hva er det du gjør her?

IO3: Hva jeg gjør? Jeg er nå teamleder for et operations team som består av ni stykker totalt.

Moderator: Hva slags oppgaver er det innebærer for deg som leder innenfor operations?

IO3: Det innebærer jo i mitt ansvar at teamet skal nå sine leveranseprosesser. Altså vi skal finne folk til våre kunder. Så mitt ansvar er jo at mine teammedelem klarer å få den prosessen i mål. At vi klarer å levere kandidater til våre kunder. Og oppfølgingen blandt annet.

Moderator: Og det var ni stykker du sa du var leder for?

IO3: Ja. Ni.

Moderator: Føler du at du får tid til å følge opp dine ansatte? I forhold til det med at du kan gi dem eventuell støtte og rådgivning?

IO3: Både ja og nei. Man har jo satt av fast tid en gang i måneden til alle, der man ihvertfall har én time en til en, en gang i måneden. En performance review en gang i året. Og dem blir uansett gjennomført. Og på nye medarbeidere har jo også man ukentlig oppfølging, men samtidig så har man en veldig hektisk hverdag, som gjør at man noen ganger føler at man ikke strekker til til oppfølging utenfor disse forumene da.

Moderator: Jeg forstod det sånn etter å ha pratet med de andre at har femti prosent lederstilling og femti prosent noe annet. Gjelder det deg også eller har du..?

IO3: Ja, femti femti. Men jeg er ikke operativt sånn som de andre. Jeg har andre roller.

Moderator: Når det gjelder det med oppfølging, hva er det du føler er mest utfordrende?

IO3: Det er egentlig mest å ha tid når de trenger hjelp, fordi man har en hektisk hverdag selv og er veldig mye til og fra. Så man er kanskje ikke tilstede når de trenger den hjelpen de skulle hatt der og da. Som gjør at den støtten dem kanskje trenger ikke kommer før senere eller når de er ferdig med situasjonen.

Moderator: Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder?

IO3: På hvilken måte? Hvordan jeg beskriver meg selv?

Moderator: Ja, hva slags leder vil du si at du er?

IO3: Jeg vil si at jeg er tydelig, målrettet og omsorgsfull.

Moderator: Og hvis vi skal putte de tre ordene i båser i forhold til om det er kjønnsnøytralt, maskulint eller feminint, hvor vil du putte de ordene?

IO3: Ut i fra hvordan jeg kjenner min organisasjonen så vil jeg si alt er nøytralt. Kanskje det med omsorg kan helle mer mot femenint.

Moderator: Hvorfor det?

IO3: Ut i fra det jeg har erfart i min organisasjon, så ser jeg det at ? 04:04

Moderator: Føler du det gjelder deg selv?

IO3: Hva?

Moderator: At du er mer åpen og så videre?

IO3: I forhold til det å vise omsorg så føler jeg at det er en veldig sterk egenskap jeg har, ikke bare for teamet mitt, men for samtlige. Og at jeg ser lenger fram enn mange andre, som gjør at jeg kan hjelpe mine andre til, eller ledere til å se ting de ikke har sett eller har plukket opp.

Moderator: Så du er bare mer generelt omsorgsfull som person?

IO3: Ja, altså, det ligger jo ved meg som person.

Moderator: Og så er det litt om ambisjoner, fordi har jo ikke alltid vært leder, og så har du sikkert hatt et bilde på hvordan du skulle være som leder. Er det noen ambisjoner du hadde som du skulle utføre når du ble leder?

IO3: Skal jeg være helt ærlig så ble jeg pushet inn til lederstillingen.

Moderator: Så det var ikke noe du ville i utangpunktet?

IO3: Nei, det var min leder som så at jeg hadde egenskaper til å bli en god leder etter hans mening, før jeg så det selv.

Moderator: Så kan man si at du har undervurdert deg selv litt på en måte?

IO3: Ja.

Moderator: Hva er det du skulle oppnå når du ble leder?

IO3: Skape resultat igjennom andre.

Moderator: Er det noen fler ambisjoner som du tenkte på?

IO3: Nei, altså skape resultat igjennom andre og at andre skal ha lyst til å jobbe sammen med meg. For det vil jeg si er godt lederskap, at folk kjenner at du har lyst til å jobbe for meg som leder.

Moderator: Hvordan føler du at det har endret seg? Har det endret seg, det synet du hadde på lederskap da du begynte og det synet du har nå?

IO3: Ja, jeg vil jo si at første blo.. alle gjør jo, eller ”alle”, veldig mange gjør den første feilen at man fokuserer rett på mål og tall når man går inn. Man skal prestere og nesten heller levere for min sjef versus det å tenke på teamet sitt beste. Som gjorde at jeg kjente at jeg kom veldig feil ut. For jeg fokuserte på tall og resultat før jeg fokuserte på medarbeiderne. Og det har jeg jo fått veldig tidlig erfare at skulle jeg tatt for meg et helt annet team eller en annerledes rolle så hadde jeg gått på personene før jeg hadde snakket om og sett på tall og resultat. Og det jeg har tatt med meg videre, og jeg har jo hatt andre lederroller etter at jeg gikk inn i TM rolle da, jeg har lært av det.

Moderator: Og nå som du har vært leder en stund, har du følt at du har etterlevd de ambisjonene du skulle oppnå?

IO3: Ja.

Moderator: Kan du med tre ord som beskriver det du oppfatter som den perfekte leder?

IO3: Tre ord på den perfekte leder. Da vil jeg si engasjerende, tydelig og.. det var vanskelig, og utviklende.

Moderator: Kan du begrunne de tre ordene?

IO3: Jeg mener at tydelighet er ekstremt viktig for at alle medarbeiderne skal vite hvor dem skal, hva er målet, hva jobber vi for og at man kan vite hvor mange har sin nærmeste leder. At det ikke er noe sånn, at man tenner på at en leder knaksje ikke liker deg, at en ikke har vært ærlig mot en. Derfor er tydelighet viktig.

Engasjerende for å få med hele laget. Når man skal oppnå et resultat og mål sammen, og hvis du ikke klarer å skape engasjement, så har jo ikke folk så mye glede av å jobbe med det, tenker jeg.

Og utviklende, mener jeg fordi alle trenger å utvikle seg. Og ved at vi utvikler oss så blir vi bedre. Og hvis en leder har fokus på å skape utvikling, så vil medarbeiderne kjenne at dem utvikler seg, og selv om de sitter i samme rolle, så kan de bli værende så lenge de kjenner at de utvikler seg. Det tenker jeg er viktig.

Moderator: Samme som i sted, hvis vi skal putte de tre ordene i båser, om det er maskulint, kjønnsnøytralt eller feminint, føler du at noen av ordene har noen sterkere tilknytning til noen av båsene enn noen andre?

IO3: Nei, egentlig ikke.

Moderator: Så de er kjønnsnøytrale da?

IO3: Ja.

Moderator: Kan du forklare hvorfor de er verken feminine eller maskuline?

IO3: Jeg bare tenker.. Nå har jo jeg vært i mange andre arbeidsplasser og jeg har jo jobbet masse med lederskap i AW. Og jeg føler at dette er viktige egenskaper som jeg ser hos både

kvinnelige ledere og mannlige ledere. Og jeg ser ikke at det er en større andel menn som har denne egenskapen her eller kvinner. Så jeg føler at det kommer fra de ?? 10:14

Moderator: Tror du det er litt spesielt for AW som bedrift eller tror du det er ganske generelt?

IO3: Det kan jo være... man blir jo litt farget av hvor man er. Vi har jo mange unge ledere samtidig så har vi veldig gode lederprogram. Så selv om folk ikke er gode ledere i starten så har man et veldig stort potensiale til å bli det. Men jeg føler ikke at det er noe kjønn som drar det ene mot det andre?? 10:56

Moderator: I hvilken grad er det du identifiserer deg som både kvinne og leder, eller finnes bare ordet leder, det er ikke noe kvinnelig eller mannlige leder?

IO3: Det tenker jeg ikke over at jeg er kvinnelig leder i det hele tatt.

Moderator: Så du som leder skal ha den samme respekten fra alle andre om du hadde vært mann eller kvinne?

IO3: Ja.

Moderator: Har du noen assosiasjoner med begrepet kvinnelig leder?

IO3: Nei, altså, det er jo klart at man vet jo at man må jobbe for å skape likestilling og at det har vært mye og mange selskap som har vært like flinke og gjør avgjørelser på feil bakgrunn og etc. Sånn sett har jo man det, men nå jobber jo jeg i en ledergruppe der det er sytti prosent er kvinner. Og jeg har jo sittet i gruppen når nitti prosent var menn og jeg var den eneste som satt som kvinne. Men jeg følte aldri at det har vært, ok, men det har vært skeiv fordeling da, bare vært den beste i prosessen ?? 1203. Men samtidig ja, så mener jeg at det er viktig at man har en balanse på begge, nå har vi sytti prosent ledere som er kvinner. Nå må vi sikre og sørge for at vi har menn som kan etterfylle og da, sånn at det ikke blir hundre prosent.

Moderator: Nå som du har sittet i begge typer ledergruppe hvor det var skeiv kjønnsfordeling, merker du forskjell på de?

IO3: Både ja og nei, fordi det er så lenge siden når jeg satt der alene, samtidig som det var helt i starten av en ny lederkarriere. Nå har det snudd helt om, nå er det jeg som har sittet der lengst i ledergruppen. Og det er veldig mange nye tilskudd som har kommet siste kvartalet eller siste fire månedene som har gjort at gruppa ikke er helt satt enda. Men jeg opplever jo at det er flere kvinner som tar mer ansvar da, enn enkelte menn i den gruppa. At det er litt flink pike syndrom, mens enkelte gutter kan bare reise av gårde og så fake it till you make it.

Moderator: Når du satt i den gruppa hvor det var flest menn, følte du at du måtte adoptere noe maskuline trekk for å gjøre deg hørt eller kunne du bare være deg selv?

IO3: Nei, jeg hadde veldig god tillitt med min nærmeste leder som også var mann. Som gjorde at jeg kjente veldig tillitt til at jeg hadde virkelig en plass i gruppa å gjøre og skjønte fort at jeg hadde egenskaper som andre ikke hadde. Som gjorde at vi utfylte gruppa i bedre grad, der jeg ser ting som de ikke ser og de ser ting som jeg ikke ser. Og det handler ikke bare om kjønn, men om profiler.

Moderator: Opplever du at det ligger andre forventinger til deg som kvinnelig leder enn de mannlige lederne i bedriften?

IO3: Nei

Moderator: Synes du det er noe forskjell på kvinners og menns måte og utøve ledelse på?

IO3: Det var det da. Både ja og nei, det er litt mer profiler og.

Moderator: Eksempelvis; måten de kommuniserer eller prioriterer på?

IO3: Jeg føler jo at hvis man skal relatere seg til det man ser, og det er mange av dem kvinnelige som er mer nøye, men også på den måten kanskje skaper bedre og raskere utvikling på medarbeiderne. Og det handler jo om prioritering det og. Og det gjelder jo ikke alle kvinner det heller for å si det sånn. Vanskelig spørsmål.

---Vedlegg til intervju

Moderator: I hvilken grad synes du det er viktig å kommunisere organisasjonens mål og visjon til dine medarbeidere, der har du satt en ti og i forhold til I hvilken grad kommuniserer du organisasjonens mål og visjon til dine medarbeidere, der har du satt en åtte. Kan du begrunne dette?

IO3: Jeg vil bare si at vi skal jo, vi vet jo at.. Grunnen til at jeg synes at det er viktig er jo vi skal vite hvor vi skal. Og hva det dras ned til alt vi gjør. Vi har jo et veldig tydelig organisasjonskart i AW, som du kan ta ned på den minste detalj; om jeg skal holde en session eller opplæring eller hva det måtte være, så kan jeg dra opp det kartet og peke på hvorfor og hva det skal bidra til, og det har jeg ikke alltid vært like flink til å bruke. Si det siste kvartalet har blitt bedre, men har man det med hele tiden så vil hele organisasjonskartet feste seg på alle og vi skaffer tydelighet til hvorfor vi sitter i det rommet her nå i tre timer. Det blir en mer tydelig vei for dem.

Moderator: Også i forhold til motivasjon så har du satt en ti på at det er ganske viktig og en åtte på [hvorvidt du får motivert dine ansatte]. Kan du begrunne den også?

IO3: Ja, hva er spørsmålet? Hvilken grad du motiverer dine medarbeidere når de trenger støtte? Ja da er det ti da. At jeg føler at jeg ikke er til stede og tilstedeværende alltid når de trenger. Og jeg tenker at det er spesielt kanskje også i den rollen dem har; situasjonen er her og nå. Man sitter ikke i et prosjekt som varer over ti uker og det spiller ingen rolle om jeg får svar i dag eller om fire fem dager. Du trenger svaret innen tre fire fem minutter. Og der klarer ikke jeg å være like tilgjengelig da.

Moderator: I hvilken grad synes du det er viktig å etterleve organisasjonens verdier? Der har både ti ti, der har du jo full skår på begge. Hvordan er det du etterlever organisasjonens verdier?

IO3: Jeg vil jo si at jeg alltid setter AW først, som gjør at, kommer det en medarbeider som spør meg om et spørsmål som strider i mot vår best practice eller vår policy, så tar jeg spør jeg først; hva er det som er best for AW og hva er det som er best for den medarbeideren, og hvis jeg ikke kan gi det som er best for den medarbeideren fordi det strider i mot alt som. For si at det er en person som først får lov, så vil det komme tjue til som spør om det samme. Da har jo jeg skapt et problem for AW. Og så det også sette AW først, også skape tilliten hos den

medarbeideren sånn at det forstår hvorfor jeg eventuelt skal si nei til noe. Eller når det handler om fordeling mellom AM CM kunder at det aldri noe; du er min favoritt, du får jobbe med det oppdraget eller du får jobbe med den kunden. Hva er det beste for AW? For da kan jeg på en måte stå bak alt det jeg sier, samtidig som man bruker kjernevediene våre, som er veldig tydelig for meg og for mange som jobber her. For da vet jeg at det er ingen som kan ta meg på at; hvorfor gjorde du det der eller, for jeg står støtt i den beslutningen som jeg har tatt da.

Moderator: Så den beslutningen er alltid basert på organisasjonens verdier, på en måte. Og det å være rollemodell bunner vel egentlig i det samme?

IO3: Ja, og jeg mener jo at man skal gå foran. At andre skal kunne se opp til den jobben som jeg gjør, samtidig som at... jeg har jo satt en ti, men det er jo selvfølgelig ting jeg kan justere på, men jeg vil jo heller si at jeg har litt for høy arbeidsmoral som gjør at mine teammedlem føler at jeg kanskje kan strekke meg litt for langt noen ganger, og så har ikke de samme kapasiteten selv. Og selv om jeg sitter og jobber tjuefire timer i døgnet, så forventer jo ikke jeg det samme av andre. Jeg må jo prøve å vise den balansen, sånn at andre ikke kjenner det presset som jeg legger på meg selv. Men samtidig så har jeg prøvd å balansere det ganske mye.

Moderator: Hvor klar er du på den, at du viser at det er greit å ikke puste AW tjuefire syv?

IO3: Mine medarbeidere får høre det, jeg vil kanskje nesten hver dag. Vi er ikke kirurger, det er ingen som dør på det bordet her foran oss. Hver en til en, det er en gang i måneden, men da er jeg veldig tydelig på at: hvordan har du det? Får du tid til trening, fordi det vet jeg er viktig for deg. Trener en gang i uken, men du har sagt at du må etterleve fire, hva kan jeg gjøre for å hjelpe deg, fordi jeg vet at den balansen trenger du. Så jeg tror at jeg er veldig tydelig på å hjelpe dem i den dialogen, men det er sikkert noen ganger man kan prøve å skjule litt mer hva en selv gjør da. For det er jo en ting hva man sier og hva man gjør. Og det tror jeg er viktig å være bevisst på.

Moderator: I hvilken grad synes du det er viktig å fremme kreativitet og innovasjon hos dine medarbeidere? Der har du satt en ti, og i hvilken grad bidrar du til å fremme kreativitet og innovasjon hos dine medarbeidere? Der har du satt en fem. Der var det jo et ganske stort sprik. [Begrunn]

IO3: Ja, det var et stort sprik. Og jeg synes det er kjempeviktig at vi er kreative og tenker annerledes. At man må utenfor sin egen boks. Både for at vi som selskap skal utvikle oss, vi er jo også et selskap som har ekstremt mye policy, retningslinjer, rutiner som gjør at det er lett å bli fanget innenfor de veggene. Og det er jo klart at jeg gjør jo mye som jeg tror at det påvirker mine medlem til å tenke utenfor boksen og skryte veldig av dem når de har gjort noe veldig annerledes. Og jeg slipper det heller ikke, for jeg går og jamrer det, ja husker du den gangen du gjorde, ja han eller hun gjorde det. Men samtidig så er den en sykt hektisk hverdag for CM som primært er å.. det å hjelpe dem å sette av den tiden til å tenke kreativt, det er jeg ikke like flinke til. Jeg sier til dem at de må reflektere og tillegge andre agendapunkter i vår en til en fordi de skal sette seg ned å reflektere, hva er det vi kan gjøre annerledes? Men jeg synes det er vanskelig å sette fingeren på: her har jeg skapt eller fått min medarbeider til å tenke veldig kreativt eller innovativt. Så der føler jeg det er skikkelig middels.

Moderator: Så det er ikke sånn at du setter av tid til å tenke hvordan kan jeg utfordre disse her til å tenke nyskapende på en måte?

IO3: Jo på en måte så gjør man jo det fordi man har jo gjort det og fått med andre punkter på teammøtet for eksempel. Som gjør at vi har en egen slide som heter joker of the week som handler om å tenke utenfor bokser. Og det har jo kommet av at jeg har satt meg ned og tenkt. Vi har jo hatt en egen innovasjonskonkurranse der jeg så at alle, der alle bare sklei ut. Booke inn alle sammen, vi bare bruker en time også lager vi et eget opplegg for vårt team. Men jeg føler ikke at det er nok. Jeg føler ikke at det kommer noe ut av det, og det er fordi man kanskje ikke har skapt nok engasjement rundt det. Så man kunne jo kanskje ha gjort mye mer.

Moderator: Men det er kanskje ikke en prioritering her hos AW heller?

IO3: Jeg vil si både ja og nei. Det har jo vært innovasjon som har stått på vår agenda de siste halve året og ble vel primært tatt opp mot awards da. Så da ble det kommunisert siste kvartal. Men vi har ikke snakket nok om det. Så det må bare fokuseres mer på det.

Moderator: Men tror du at tid også er en av de store faktorene her også?

IO3: Ja, virkelig.

Moderator: I hvilken grad synes du det er viktig at medarbeiderne får dele kritiske tanker og ulike perspektiv? Der er det ti ti. Hva er det som gjør at du får til å fremme det kontra innovasjon og kreativiteten?

IO3: For jeg synes det er så viktig at vi utvikler oss og evaluerer det vi gjør i dag. Vi er så mange ulike person, feedback er så veldig innplanta i vår kultur. Så det spør jeg om etter teammøter og vi har undersøkelser etter avdelingsmøter for å plukke opp hva er det vi kan gjøre bedre. Jeg spør i en til en, hvordan vil du at jeg skal evaluere, er det noe jeg skal starte med eller slutte med som du opplever at jeg gjør bra. Og så tror jeg jo at jeg er veldig glad i å utvikle meg selv. I det sekundet jeg stagnerer så kjenner jeg at gnisten går ut av meg, da trenger jeg den feedbacken, så da spør man jo om den og er åpen om det som kommer da, istedenfor at man blir fornærma. Jeg tenker jo at det er jobben til alle her er å utvikle hverandre.

Moderator: I hvilken grad synes du det er viktig å utvikle hver enkelt medarbeider i form av vekst og karriere? Der er det ti. I hvilken grad bruker du tid for å utvikle hver enkelt medarbeider? Der er det ni. Er det tid igjen?

IO3: Både ja og nei, men jeg har jo satt den ganske høyt og det er fordi at jeg har sett; hvis jeg legger tiden min ned i medarbeiderne så hadde jeg sett hva jeg kan skape. En av mine stolteste utviklinger har i teamet. Jeg hadde ei som var litt sånn ”jaja”, men plutselig har blitt en av de beste innenfor alle ledd. Og det er fordi jeg var at jeg har lagt mye tid ned i den personen sin utvikling da. Gått ned på detaljnivå for å finne ut av hvor jeg skal trykke og når jeg skal trykke for å skape utvikling, som har vært en vanvittig spennende prosess. Men det er klart at.. Grunnen til at jeg har satt meg et hakk ned er jo fordi jeg har vært i en rolle der hvor jeg pendler mye og er borte fra teamet to til tre dager i uken. Det gjør jo at jeg blir begrensa på hva jeg klarer å plukke opp og se hvor du må trykke for å utvikle dem. Så derfor føler jeg at jeg ikke kan sette meg på topp, men de personene som jeg virkelig har fått brukt mye tid på de.. hadde det ikke vært for meg så hadde de ikke vært der de er i dag. Veldig skryt av seg selv.

Moderator: I hvilken grad synes du det er viktig å gi individuell støtte til hver enkelt medarbeider? Der har du satt ti. I hvilken grad gir du individuell støtte til hver enkelt medarbeider? Der har du satt ti også. Hvordan føler du at du gjør det?

IO3: Jeg føler at jeg tilpasser meg hver medarbeider egentlig. Det handler jo først om at i oppstart at man setter forventninger til hverandre. Og når folk er helt nye, så har ikke de så mange forventninger til meg, fordi de vet ikke hva de sette av forventinger. Så de setter gjerne forventinger etter en stund igjen etter at de har lært meg å kjenne og kanskje klarer å sette ord på ting. Også er det jo noen som vil ha veldig tett oppfølging, hvor jeg setter av en halvtime eller time i uken. Mens andre vil ha det annenhver uke, hvor man utfordrer dem på mål og individuell utviklingsplan. Sånn at det hele veien er et neste steg. Også jobber vi også med strengths and needs, som går på det å definere atferd og bruker jeg enormt mye tid på å evaluere hvor er det vi skal trykke. Og be dem forbedre seg, også er man som regel på vidt forskjellige skala, fordi jeg ser noe annet enn det dem ser. Også jobber ?? 29:00. Ja, hvis vi lykkes med det her så kommer det til å ta meg nærmere mine mål. Så jeg jobber med veldig mange ulike deler, men det handler om å utvikle dem etter de behovene de har.

Moderator: Strengths and needs er det et tiltak her hos AW?

IO3: Ja, vi har jo en ferdig satt agenda i det vi kaller meetings i vårt en til en system da. Og der jo Strengths and needs, hvordan har du jobbet med dem i den siste måneden. Det skal defineres inn i systemet, det skal defineres tiltak til både styrker og svakhetene. Også er jo målet å få jobbet bort svakheter og kunne krysse dem ut også eventuelt putte på nye og så ta evalueringer underveis. Men det jo ikke sånn at man sitter og jobber med en svakhet i en måned også bare ferdig. Det er jo mange som har den i ett år, men bare det at man ser utviklingen på det da. Også tror jeg at det er noen som er flinkere til å jobbe med det enn andre. Og har man erfaring med at man lykkes med det så skjønner man fort at det er en viktig del av det å skape utvikling.

Intervjuobjekt 4

Moderator: Hvordan er din lederrolle her hos AW? Hva er det du har ansvar for å sånne type ting?

IO4: Jeg har ansvar for tre nå, fire fra mai. Resultat i kroner og øre. KPIer. Alt av personalansvar egentlig.

Moderator: Det var tre eller fire du sa du var leder for. Føler du at du får tid å følge opp dine ansatte? På hvilken måte er det utfordrende?

IO4: Ja litt fra uke til uke, måned til måned og individ til individ. Når ting går bra så går det ofte bra.

Moderator: Hva betyr bra?

IO4: Når man ligger ute for målene. Det er jo da man ikke trenger like mye støtte som når ting er utfordrende. Mens når det for eksempel kommer ulike ting inn fra sidelinja eller på det personlige plan som påvirker. Da er det ofte litt mer krevende å få kabalen til å få ting til å gå opp. Når man har fire stykk pluss egen operativt rolle. Da er det jo mindre tid.

Moderator: Fordi du har femti prosent lederstilling og den andre femti prosenten er?

IO4: Operativt.

Moderator: Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder?

IO4: Jeg har ganske høye forventninger til dem jeg leder. Jeg forventer at dem gjør jobben og at resultatet ikke nødvendigvis er så viktig, men det jeg stiller krav til actions, at jeg ser at dem vil. Jeg selv er jo ganske engasjert, og da jobber jeg for at de skal ha lyst til å lykkes. Og har man det så tror jeg at resultatene også skal følge etter.

Moderator: Du har jo ikke alltid vært leder, hvor lenge jobbet du her før du ble leder?

IO4: Tre år.

Moderator: Før du skulle bli leder så har du jo hatt ulike ledere selv, også får man jo et visst bilde om hvordan jeg hadde jeg gjort om jeg hadde vært leder. Hvilke ambisjoner er det du hadde før du skulle bli leder? Hva er det du skulle være god på?

IO4: Gi folk troen på seg selv, fordi vi har ganske tøffe mål og vi har veldig resultatbevisste.. Folk som starter her er vant til å være kjempegod og jeg tror da at når de merker at det er

ganske tøft, fordi det er ganske tøft å bygge opp karrieren her i og med at man kommer inn hit med ingenting, og så tar det kanskje ett år før man ser resultater. Det med å bygge selvtillit å kunne gå for hva som er viktig å prioritere og hva som ikke er like farlig har jeg vært veldig opptatt av. Og det å se den enkelte og kunne tilpasse kommunikasjonen.

Moderator: Hvor lenge har du vært leder her nå?

IO4: Jeg startet i februar i fjor.

Moderator: Har du den relasjonen med dine medarbeidere som du ønsket?

IO4: Ja. Det føler jeg

Moderator: På hvilken måte da?

IO4: Når det har vært utfordringer eller forså vidt også positivt, men kanskje mest ved utfordringer at man merker at tillitten er god, at vi snakker veldig åpent og at ja, jeg føler at vi både kan være.. Vi kan svitsje veldig fort mellom for eksempel lunsj for vi er veldig uformelle eller på tur, også er det actions, også snakker vi veldig.. vi har veldig god dialog på hva som skal til eller hva som eventuelt er vanskelig eller hva jeg forventer. Og det å kunne følge opp det uten at det påvirker negativt. Sånn at vi kan snakke åpent men fortsatt kan sette krav til hverandre.

Moderator: Så dere har koblet både på personlige plan og det profesjonelle eller?

IO4: Ja, personlig, men vi har det artig sammen hvis vi er sammen utenfor jobb. Vi har jo teamkvelder og har veldig god kultur på teamet og det har vært viktig for meg. Så vi har en god tone innad og folk hjelper hverandre, og det er ingen spisse albuer, men samtidig så kan vi ha den samtalen hvor de enten gir feedback på noe de er misfornøyd med på kontoret eller at noe de synes er vanskelig. Det at de føler at de kan åpne seg for meg synes jeg er veldig viktig for meg, slik at jeg kan tilpasse alt fra kommunikasjon til krav og forventninger. Om de har det tøft på hjemmebanen så er det viktig for meg å vite.

Moderator: Nå som du har vært leder en stund, føler du at du har oppnådd de ambisjonene som du hadde? Er det noe du skulle ønske du hadde vært bedre på eller?

IO4: Jeg føler at mye har gått veldig bra. Det som kunne ha vært bedre er jo alltid mer tid. Tid for hver enkelte. Mye av lederrollen er jo også til interne møter også, som tar mye tid. Det er mye som er viktig så klart. Pluss min egen kundeportfølje som også krever sitt. Men resultatmessig så har det gått veldig bra, samtlige på teamet har blitt værende. Vi trives godt sammen. Så sånt sett så er jeg veldig fornøyd med den kulturen vi har klart å bygge opp. Resultatene som har blitt gitt. Vi har sett stor utvikling på samtlige som har kommet inn. Det er jo derfor jeg ville bli leder, for å kunne se den utviklingen der.

Moderator: Hvor lenge er det du har hatt det teamet du har nå?

IO4: Siden januar eller februar i fjor. Noen kom inn i august og noen kom inn i april.

Moderator: Fordi sånn jeg forstod det så var det ikke så mange utskiftninger. Men slutter de eller går de oppover?

IO4: De går oppover.

Moderator: Hvis du skulle sagt tre ord som beskriver deg som leder, hvilke tre ord hadde du valgt?

IO4: Godt spørsmål. Oppmerksom, jeg tror jeg er flink til å fange opp når det er noe. Positivt, jeg har mye energi. Og streng. Kanskje ikke streng, men klare forventninger.

Moderator: Hvis vi nå skal lage tre båser, hvor de er kjønnsnøytral, maskulin og feminin. Hvor ville du ha putta de tre ordene du sa ordene nå?

IO4: Hva var det jeg sa da, positiv, oppmerksom og klare forventninger. Ja, er vel mer mot feminin enn maskulin ihvertfall.

Moderator: Og det gjelder alle tre eller?

IO4: Ja, kanskje minst på det med å være streng.

Moderator: Vil du kanskje da si at den er kjønnsnøytral da?

IO4: Ja.

Moderator: Kan du gi meg tre ord som beskriver den perfekte eller ideelle leder?

IO4: Jeg synes det er viktig å være oppmerksom. Med tanke på det med individuell tilpasning. Å gå fram som et godt eksempel. Og tydelig.

Moderator: Kan du begrunne de svarene?

IO4: Oppmerksom, som jeg sa da, at man kan fange opp dersom det er noe og ta action raskt. Og kunne tilpasse mål og forventningsnivå. Og det går jo litt på det med tydelighet fordi ofte kan det være at man ikke helt vet hvor man skal eller hvorfor man ikke.. eller det er i hvertfall mitt inntrykk da, når man er litt lost så har det enten skjedd noe eller at man ikke helt vet om man har gjort det bra eller hva som skal til for å gjøre det bra. Så jeg tror det er viktig å være tydelig både med forventningsnivå og hva som er bra, og når man skal si seg fornøyd og når man ikke skal være fornøyd. Både for å kunne tilpasse.. sånn at dem prioriterer etter hverdagene blant mange oppgaver og tydelig med hva man er god på og hva som må forbedres. Tydelighet er viktig.

God rollemodell, er du en selv som ikke gjør noe av det du formidler. I hvertfall for meg som er i en operativ rolle, kanskje hadde vært litt annerledes om jeg hadde vært hundre prosent leder, men i og med at jeg også har kundeansvar selv, at det at de kan se på meg og se at jeg ikke gjør det stikk motsatte av det jeg sier at de må gjøre. Da tror jeg at det hadde blitt litt sånn, hvorfor skal jeg sitte å gjøre det her når du gjør noe helt annet. Så det med å lead by example, tror jeg er viktig. For å gjøre det du sier at de må gjøre.

Moderator: Også har vi de tre båsene igjen, hvor vil du putte disse ordene?

IO4: Jeg tror tydelighet er mer maskulin. Jeg føler ihvertfall at det er noe menn ofte tar mer naturlig, mens jenter sitter og unnskylder seg, og tar med plass. Rollemodell er kjønnsnøytral tenker jeg. Og oppmerksom er feminin igjen. og da tenker du at egenskaper, om man skal kjenne seg igjen mot det ene eller andre eller hva legger du i kjønnsnøytral?

Moderator: Kjønnsnøytral, altså at det bare er et ord uten tilknytning. I hvilken grad identifiserer du deg selv som kvinne og leder eller ikke det et spørsmål, altså at du kun er leder?

IO4: Mest leder nå, men da jeg kom inn så var det en veldig mannstung gruppe. Både på salg og ledersiden. Så da var jeg nok litt obs med å komme inn med andre perspektiver og at det ofte ble litt. Jeg tror ikke det går tilbake på kjønn da, men det var veldig resultatorientert. Og det kan jo ha noe med personene som var der, som også var veldig autoritær som typer. Men det å komme inn med litt mer medmenneskelige perspektiver og det er jo kanskje litt mer feminint.

Moderator: Kanskje litt mer myke verdier da?

IO4: Ja.

Moderator: Hva tenker du om ordet kvinnelig leder? Har du noen refleksjoner rundt det?

IO4: Rundt hvorvidt det bør være et begrep?

Moderator: Ja. Et eksempel på dette kan jo være avisen, når en kvinne blir en toppleder, da er det plutselig kvinnelig leder, ikke bare leder.

IO4: Ja, jeg tror at det. I og med at vi er i mindretall, så synes jeg det er viktig at vi snakker om det. Men jeg tror det handler like mye om oppfølgingsspørsmålene man får som kvinnelig leder. Om hvordan du kombinerer det med hverdagen hjemme med barn. Stiller man også de spørsmålene til menn eller gjør man det ikke? Man blir fortsatt møtt på en annen måte, kan man bli. Men jeg føler at her, så har ikke det å være kvinne hatt noe å si. Men i samfunnet generelt, så er det jo et begrep av en grunn tenker jeg. men jeg tror ikke det trenger å være noe negativt, men i og med at vi er i et mindretall og det fokuset på å utjevne i mange bransjer, så trenger det ikke å være negativt.

Moderator: Har dere noen verdier eller guidelines om at det skal være femti femti prosent fordeling på kjønn her eller?

IO4: Ikke som jeg vet om. Hos oss har det snudd. Vi hadde jo som sagt at alle teamlederne var menn. Og nå er det bare en mann som er på salgsleder siden, så her har det skjedd mye på ett år.

Moderator: Når du ble leder, var det sånn at du følte at du måtte tilegne deg noen maskuline trekk for å kunne føle at du kunne si det du skulle si uten å bli sett på med et annet syn?

IO4: Nå motsier jeg jo meg selv da, men tilbake det med tydelighet. For jeg har nok alltid vært mer på det med energi, positiv, gjør jobben, flink pike mer mot det holdet. Men jeg tenker ikke at jeg måtte ta på meg maskuline trekk, men tydelighet er viktig og det var noe jeg måtte jobbe med for å sette tydelige forventninger. Men jeg har ikke blitt møtt med at.. man jo hører jo uttrykk som at hvis en kvinne er tøff eller direkte så er hun bitchy og hvis en mann er det så er det bare en mann. Men jeg føler ikke at det er noen sånne holdninger her. Så jeg har alltid blitt mer oppfordret til å ta mer plass. Så det er noe jeg har bevisst har jobbet med, men om jeg har tatt på meg noen maskuline trekk? Jeg vil nå fortsatt si at jeg fortsatt er ganske jente. Men at det er noe jeg har bevisst jobbet med og at det kanskje er en mer typisk naturlig ting for menn da hvis man skal generalisere veldig.

Moderator: Det er jo ofte sånn at hvis man har en sak som man tror veldig på, så kan det hende at man har lettere for å bøye seg ned avhengig av hvem som sitter i rommet også. Du føler ikke at du har gjort noe sånt? Du står fremdeles på saken, du står for det du sier?

IO4: Ja, så lenge jeg tror at jeg har rett så gjør jeg det. Men nå har jo jeg jobbet nest lengst av alle på salg så jeg får litt naturlig pondus av det og. Fordi jeg har fartstid og at jeg har erfaring med mye, som kanskje ikke har hatt. Og at jeg har jobba nest lengst som teamleder som gjør at jeg blir oppfordret til å ta denne posisjonen. Men jeg føler at alle kan snakke ganske åpent. Er det noe jeg virkelig engasjerer meg for så har jeg aldri vært redd for å si det, men jeg trenger ikke å ta plass om det ikke er så viktig for meg. Jeg trenger ikke å bli hørt bare for å trumfe igjennom ting. Vi hadde en runde her nå med en sak som jeg syntes var viktig, så da kom jeg med masse feedback på det selv om det ikke ble min vei. Men jeg sa fortsatt det jeg mente.

Moderator: Opplever du at det ligger andre forventninger til deg som kvinne eller kvinnelig leder enn en mannlig leder?

IO4: Nei.

Moderator: Kan du reflektere rundt det?

IO4: Det kan jo være litt ut i fra denne arbeidsplassen her, med det med at vi er så mange kvinnelig ledere, så det er kanskje ikke et begrep sånn jeg ser det her. Sånn sett så føler jeg ikke at det ligger noen andre forventninger til mannlige ledere her enn på oss. Men det kanskje hadde vært litt annerledes hvis jeg hadde vært eneste jenta sånn som det var for jeg kom inn i ledergruppen da den var veldig mannsdominert eller på teamet mitt når jeg var .. da ville jeg heller ta i operativrolle da jeg startet som ny, da jeg var en av to jenter på hele avdelingen. Og tok jeg nok ekstra mer den energisprudlende rollen fordi alle andre var så ekstremt analytisk og ja. Men det går jo mer på personlighetstrekk enn mann kvinne tenker jeg.

Moderator: Merker du det er noen forskjell på måten en mann utøver ledelse kontra en kvinne?

IO4: Ja. Min opplevelse er ihvertfall at mange av kvinnene er opptatt av å følge regler, mens min erfaring med mannlige ledere er at de tar mer gråsoner og snarveier. Usikker på om det er på grunn av kjønn eller måten de er som typer for som sagt så har det vært litt forskjellige personlighetstyper. Men at vi er litt mer ordentlig og opptatt av hvordan vi blir oppfattet. Menn er litt mer kanskje da ”jaja” dem for bare være sure, mens vi blir da mer den, ja spør først.

Moderator: Litt mer tilbakeholdne og kanskje litt mer forsiktige?

IO4: Ja, eller vil dobbelsjekke først før vi kanskje gjør noe feil. Det er noe jeg har jobbet med å ikke være så opptatt av. Men det er ihvertfall noe jeg kjenner meg igjen av å komme fra. At det var det ganske stor forskjell. Det er vel ellers ikke så mye som jeg har følt har skilt seg ut.

Moderator: Vil du si at du er den personen som når du får en arbeidsoppgave, som du ikke kan helt, la oss si at du kan sytti prosent av den arbeidsoppgaven, så mangler du de resterende tretti. Vil du si at du tar en arbeidsoppgaven uansett selv om du mangler de siste tretti eller må du være hundre prosent sikkert på at du mestrer oppgaven før du tar den?

IO4: At den blir gitt til meg eller at jeg tar den på meg?

Moderator: Før du tar den på deg.

IO4: Nei, eller sånn som med lederrollen så var jeg ikke sikker på om jeg ville ta den, men så ble jeg oppfordret til å ta den. Og da gjorde jeg det og da var jeg ikke sikker på om jeg skulle klare den eller ikke eller ville ha den.

Moderator: Hva var usikkerheten bak at du ikke ville ta lederrollen?

IO4: Både hvor viktig en leder er og om jeg ville ta på meg det ansvaret. Fordi jeg en leder har ekstremt mye å si for den enkelte og spesielt kanskje her hvor kravene er så høy og høyt tempo. Sånn at et stort ansvar å ta og om jeg hadde tid og energi til det selv. Pluss egne ferdigheter, jeg hadde ikke vært leder før, ville jeg passe til det? Ville jeg trives i rollen? Etc. Så der var det for min del at jeg trengte noen som så det for meg som ga meg et push. Og vi som rekrutterer ser jo det at jenter søker hvis de matcher alt, gutta søker hvis dem kanskje matcher halvparten. Så det er nok noe i det. Men jeg tror nok jeg som person er flink nok alltid vært flink nok til å utfordre meg selv, ihvertfall hvis de rundt meg har troen på meg.

Moderator: Litt tilbake til det med når du ble pusha inn som leder. Følte du at det handlet mest om kompetanse eller generell selvtillit?

IO4: Selvtillit som jeg selv ikke hadde eller dem så..?

Moderator: At du manglet selvtillit til å kunne ta den rollen.

IO4: Mest, det siste. I og med at det har gått bra. Men det var ikke bare kompetansenivået, det var litt av egen kapasitet og tid. Jeg visste at lederrollen kom til å bli krevende og jeg liker ikke å gjøre ting halvveis, og jeg visste at hvis jeg skulle gå inn så kom jeg til å ville ha både

ha høye resultat i salg og som leder. Så mest om jeg orka, fordi jeg gjorde det såpass bra på salg, så kunne jeg på en måte bare ha blitt der og hatt en ganske chill hverdag. Så det var litt kombinert av én ville jeg bli en god leder, og to ville jeg ta det på meg.

Moderator: Hvordan føler du det går nå?

IO4: Bra. Det er jo mest den balansen med tid som sagt. Når det skjer mye som kommer inn fra sidelinjen. Det er mye planlegging, skjer det noe på teamet, enten om det er privat eller om at de ikke får det til eller at de får det til, men nå er det masse å gjøre. Og i tillegg at det skjer mye med mine kunder. Så er det jo hvem og hva man skal prioritere, og mye som ikke kan vente sånn som jeg har opplevd. Så synes jeg det er veldig morsomt, så var det deler som ikke var som forventa og deler som var morsommere enn forventet.

Moderator: Tid, er det en stor utfordring på denne jobben her?

IO4: Ja, som sagt så har vi høye krav på resultat og aktivitet. Og mye interne møter og fokus fordi vi vil så mye. Så det kommer jo fra et positivt sted, men det gjør jo også at det er mye som skal leveres da.

Moderator: Og i forhold til den lederrollen din, er det sånn at den er flytende så du selv setter av tid til når du i en uke..

IO4: Stort sett, men vi har jo interne møter fast, men det er jo jeg som booker opp kundemøter med mindre de plutselig får behov for å kontakte meg og ja.

Moderator: Er det sånn at du plutselig på en dag kan være operativ, litt leder, litt flytende?

IO4: Ja

---Vedlegg til intervju

IO4: Moderator: I hvilken grad synes du det er viktig å kommunisere organisasjonens mål og visjon til dine medarbeidere? Her har du sett en åtte og I hvilken grad kommuniserer du organisasjonens mål og visjon til dine medarbeidere? Så har du også satt en åtte. Så du gjør jo det du føler du skal, men hvorfor har du ikke satt en ti ti?

IO4: Fordi at jeg synes det er viktig, men det er ikke det jeg snakker aller mest om. Du må jo indentifisere deg med visjonen for at du skal kunne formidle det budskapet og tenker jeg. Men det står synes "du" det er viktig å snakke rundt det, vi som kontor snakker veldig mye om det, sånn at jeg ikke trenger å følge opp så mye på teamnivå tolket jeg det som. Men jeg synes absolutt det er viktig, men jeg synes det viktig, men det er andre ting som er viktigere. Så derfor ikke en tier.

Moderator: Har du noen eksempler på hva du mener er viktigere?

IO4: Type, individuell støtte og sånne ting, men jeg tror. Kjenner du deg ikke igjen eller identifiserer du deg ikke eller vet ikke om visjonene, ihvertfall vi som sitter ute i kundemøter og formidler hva vi tror på. Så må du kjøpe inn på det for å kunne brenne for jobben, men jeg tror også at du kan gjøre en god jobb uten å snakke om det på daglig basis.

Moderator: Hvilken grad du motiverer dine ansatte, hva er det som forhindrer deg i å få full skår der?

IO4: Jeg tror ikke jeg er perfekt liksom, men samtidig så er det ikke jeg som kan skape motivasjonen. Jeg kan legge til rette for at dem skal bli motivert, jeg kan vise dem hvordan de skal komme dit. Men det siste må komme fra at de virkelig vil. Og jeg føler jo at når vi setter oss ned og snakker, så vet de jo hva de skal gjøre. Men det kan jo fremdeles stå på gjennomføringsevne. Jeg føler som sagt at vi har en god dialog, men jeg tror ikke jeg gjør helt perfekt.

Moderator: Men på den andre siden så er det full pott her på å etterleve organisasjonens verdier. Så du puster og lever, det er det du brenner for. Så her er det jo bare fryd og gammen, men hvorfor har du satt en ti ti her?

IO4: Ja, nei, puste og leve er kanskje litt å ta, kanskje jeg ikke skulle ha gitt en ti ti, men det er jo show heart, det at du bryr deg. Share energy. Og beat yesterday og i fjoråret for min del var jo et kjempegodt år, så beat yesterday er noe jeg føler jeg kan vise til. Dele av meg selv, er med, følge opp, show heart, bryr meg jo om dem. Tar meg tid til dem, kanskje på bekostning av min egen tid og meg selv. Så jeg føler at det er ikke noe jeg ikke lever, men kunne jeg gjort mer, absolutt.

Moderator: Vi snakket jo litt om rollemodell i stad. Der har du satt en ti og det du føler har du satt en ni. Vi snakket jo litt om at du har fått skapt et godt tillitsbånd mellom deg og dine ansatte, så tror ikke det er så mye mer å hente der. I hvilken grad synes du det er viktig å fremme kreativitet og innovasjon hos dine medarbeidere? Der har du satt en syv, og i den grad du synes du fremmer kreativitet så har du satt en seks. Kan du begrunne dette?

IO4: Jeg synes ikke at det er uviktig, men vi ser ofte at de som kommer inn som ny, som skal finne opp alle andre nye måter å gjøre ting på enn det vi ofte sier at det er det som fungerer. Bruker veldig mye tid på feil ting, ja mann skal selvfølgelig få utfordre og tenkte nytt, det trenger vi. Men ikke på alt, mye er allerede prøvd ut og satt i en best practice av en grunn. Sånn at vi snakker om innovasjon. Vi hadde jo en innovasjonskonkurranse på nyåret sånn at, det er ikke uviktig, men jeg ville ha satt en tier for da føler jeg det kan backfire. Sånn at alt fokus blir satt på det. Så det var egentlig sånn jeg tolket det.

Moderator: Så du har en sånn ”if it aint broke, dont fix it-attitude”?

IO4: Ja, men jeg er åpen for innspill. Vi har jo endret flere ting, sett på nye måter og gjøre ting på, men hvis du skal booke et møte så må du nesten ringe eller sende en mail, men oftest fungerer det best hvis du ringer. Så hvis du vil sitte og chatte... så det er litt begrenset på hvor innovativ du får blitt på hovedoppgavene da.

Moderator: I forhold til kritiske tanker, hvor ofte er det du får tilbakemeldinger og kanskje kan fundere på å ta en tilbakemelding og gjøre en implementering og gjøre en endring.

IO4: Hva slags spørsmål er det?

Moderator: I hvilken grad synes du det er viktig at medarbeiderne får dele kritiske tanker og ulike perspektiv?

IO4: Ja, jeg synes det er kjempeviktig. Og så er de misfornøyd eller synes noe er feil, eller noe kunne ha vært gjort bedre eller for min egen del at jeg ikke er en god leder eller. Jeg etterspør veldig mye feedback. Vi jo både teammøter og one to ones. Teammøter er jo to ganger i uken og one to one en gang i måneden med den enkelte. Men igjen, kritiske tanker og all tror jeg at vil være som å åpne pandoras eske. Slipper man til med alt man synes er feil så

vil man alltid klare å finne noe. Men å fasilitere for feedback som ikke utelukkende positiv, absolutt, men igjen at man må.. Jeg synes det er viktig å slippe det til, men jeg vil ikke gi det en tier heller fordi jeg vil ikke at det skal være et fokus. Men heller hva er bra, og hvordan kan vi forbedre det istedenfor å se på.. fordi det er veldig mye som sikkert kan være bedre eller som man ikke er tipp topp fornøyd med fordi vi er jo kresne. Man finner jo alltid noe galt med noe hvis man leter.

Moderator: Hvis det var opp til deg, kunne tenkt deg å ha flere en til en møter med dine ansatte i løpet av måneden?

IO4: Vi har jo tid med den enkelte en gang i uken. En halv dag har jeg satt av hvor jeg være med i samme søk? Sitte og lytte eller se på kundebase. En til en samtalen er mer hvordan går det? Hvordan var forrige måned? Hva er fokuset framover? Så i den så er det nok for å få en touch månedlig. Fordi som sagt, er det noe utenom så tar de meg til siden og forteller meg det. Sånn at jeg føler at jeg sjekker opp ofte.

Moderator: I de en til en, er det veldig resultatorientert?

IO4: Nei, første spørsmål er hvordan har du det. Så hvis det er enten kjempebra eller ikke bra, så er jo det noe som styrer samtalen i stor grad. Er livet er greit, ok, hva er det som er det er greit, hva er det som er ikke greit, hvis det ikke kommer fram noe spesielt så er det gjerne på resultat og hva som er grunnen til at det gikk bra eller dårlig, så kommer man ofte tilbake til følelser eller motivasjon og sånt. Så ja, resultat ligger der, men stopper det opp på første spørsmål og det tar hele timen, så er det viktigere for meg enn at vi bekrefter eller avkrefter hvor dårlig eller bra det gikk da. Fordi da vet dem gjerne selv.

Moderator: Her var det et stort sprik. I hvilken grad synes du det er viktig å utvikle hver enkelt medarbeider i form av vekst og karriere? Her har du satt en ti og så får du til en seks.

IO4: Det kan jo hende at jeg var litt streng med meg selv, men vi har jo hatt god utvikling. Men jeg tenker, i og med at det er det aller viktigste for young professionals som jobber med oss som kommer øverest det med utvikling. Så jeg tror aldri man kunne hatt nok av det og. Skulle gjerne vært med i alle møter hvordan det hadde gått an å gitt feedback eller. Og der er jo tiern tenker jeg. Men jeg har jo satt av så mye tid som jeg har til rådighet, men så ser man

jo det at det kommer interne møter, hvis noen slutter så man fordele kundebasen eller at hvis en kunde av meg har behov eller at dem jeg har booka ikke har klart å møte dem. Så har jeg mer en nok å gjøre, så da forsvinner jo tiden med mindre dem har aktivt booka meg inn til noe de skal diskutere. Tiden ligger den, men jeg er ikke misfornøyd, men jeg føler at det alltid kan brukes mer tid.

Moderator: I hvilken grad synes du det er viktig å gi individuell støtte til hver enkelt medarbeider? I hvilken grad gir du individuell støtte til hver enkelt medarbeider? Der har du satt ni og seks.

IO4: Ja, kanskje jeg var litt streng der og da.

Moderator: På hvilket punkt da, på øverste eller nederste?

IO4: Jeg tror det jeg tenkte med å ikke gi det en tier var ikke alt er på individuelt nivå. Hvis vi tar opp tema, som en er veldig flink på ikke trenger støtte på. Men at vi tar det opp på team nivå, så tror jeg at det kan gi mye inspirasjon bare ved å dele tanker rundt det. Så det er jo en form for individuell støtte, men ikke på en til en basis. Det var vel egentlig det jeg tenkte. Så da tenkte jeg ni, fordi det er jo selvfølgelig viktig, men kan tas i plenum men fortsatt gi en individuell støtte. At man ikke er alene i et problem eller motsatt, jeg er alene, men her er det to som er kjempeflinke, kanskje jeg kan se hvordan de gjør det. Hvordan jeg gir det? Litt tilbake på det spørsmålet over, jeg har jo satt opp tid, jeg ønsker jo og gi det, men man ja, kan alltid gjøre mer.

Moderator: Så sånn jeg tolker, så finnes det alltid rom for potensiale for forbedringer, men kanskje tid gjør det vanskelig å få til.

IO4: Men jeg føler at er det noe spesielt og de er flinke til å booke meg inn så tar jeg meg tid. Men hvis det ikke er noe jeg ikke har fanga opp eller etterspurt ekstra støtte på noe vis og det skjer mye annet, så skjer det masse annet.

Moderator: Forventer du at de selv skal kunne ta tak og si hei nå trenger jeg et eller annet..

IO4: Både og, jeg har jo satt av den ukentlige tiden og har dem ikke sagt noe som helst, eller booka inn til møte eller tatt meg med på noe. Og det virker som de har det bra og jeg ikke har plukka opp på noe ellers, da synes jeg ansvaret ligger på det. Men selvfølgelig så er det jo min jobb å se at de ligger i rute, være til stede sånn at vi snakkes daglig. Så kanskje jeg skulle økt det til en syver.

Intervjuobjekt 5

Moderator: Hvordan er din lederrolle her i AW?

IO5: Ja, jeg er jo teamleder for ett av teamene på Operations. Så det er jeg som har ansvaret for 6 fulltidsmedarbeidere, og 6 deltidsmedarbeidere. Over meg så har jeg BM som er kontorsjef og norgesledelsen over der igjen.

Moderator: Har du også en delt rolle?

IO5: Det har jeg! Nå har jeg i en periode - fra jeg tok over Discovery, som er mitt team - så har jeg hatt en fulltids TM-rolle, fordi jeg også har hatt assistentene. Og på de andre teamene så er jo den rollen delt. Så jeg er assistentleder i tillegg til teamleder. Men det utgir nå fra 1. April, Og etter det blir jeg da operativ igjen, altså som recruitment consultant og prosess trainer i tillegg til lederrollen.

Moderator: Og alt dette utgjør til sammen en 100% rolle?

IO5: Ja. Eller, det skal i hvert fall gjøre det.

Moderator: Hvordan syns du selv det fungerer? Er det allokert noe tid til de ulike prosentene, eller er det løpende prosess?

IO5: Det er jo mitt ansvar å sørge for at jeg utnytter tiden min best mulig. Jeg vet jo hvor mye jeg skal være i de ulike rollene. Men sånn som nå har det vært ekstra mye i den ene rollen, den prosess trainer, fordi vi jobber med en prosess som må bli ferdig. Men da velger jo jeg selv å bruke fritiden min på det, istedenfor å bolke det opp - så det står jeg jo helt fritt til selv.

Men det er jo det som er med AW; man vil jo så mye. Så man jobber jo langt mer enn 100%. Men sånn får det bli! For en periode i hvert fall.

Moderator: Hva føler du tar mest tid egentlig; den operative rollen, eller lederrollen?

IO5: Lederrollen. For man er ikke bare leder for teamet, men man er i en ledergruppe som skal lede hele kontoret, ikke sant? Nå har jo vi Magnus som er kontorsjef, men han har jo oss med for støtte og hjelp, så vi har veldig mange interne møter.

Moderator: Føler du at du får tid til å følge opp hver enkelt under deg?

IO5: Nei, for jeg skulle gjerne fulgt de opp enda tettere. Men samtidig så er jo mitt ansvar å legge til rette for at de har nok oppfølging, så jeg delegerer for eksempel noe av det til Hoa, som er operation coach. Fordi at jeg vet at jeg kommer ikke til å ha tid til å skygge alle sammen. Men har de behov for bistand så tror jeg nok de får det de trenger. Men ja, jeg selv skulle gjerne ha vært tettere på, fulgt de i det daglige.

Moderator: Hvordan karakteriserer du deg selv som leder?

IO5: Oi, vanskelig spørsmål. Jeg er nok ikke en rigid leder, Jeg prøver alltid å tenke at jeg skal ha tydelighet og energi i rolla mi. Jeg vet selv hva jeg satt pris på i min leder. Altså, sånn detaljstyring taklet jeg ikke i min leder, så det prøver jeg bare å styre unna. Men jeg har nok vært gjennom en reise, for jeg overtok et team hvor det knapt hadde vært noen som hadde satt noe grenser i det hele tatt, så da måtte jeg nok være mye mer streng eller tydelig i starten. Men nå har jeg jo fått blitt kjent med de, og jeg ser jo nå at jeg sikkert burde ha brukt mye mer tid på nettopp det i starten. Men nå føler jeg at jeg klarer den balansen, per i dag.

Moderator: Forstår jeg deg riktig hvis jeg skjønner det sånn at målet ditt var at teamet skulle bli så autonome som mulig, men de hadde behov for en del retningslinjer?

IO5: Ja. Det er det, men samtidig så var det vel heller det at tidligere så var det kun lederen på teamet som gjorde ting og hadde ansvar, mens jeg ville gjerne få delegert det mer ut. Og det føler jeg at jeg har oppnådd nå. Men det har jo også ført til at jeg har vært nødt til å være veldig tydelig med mine forventninger til hele teamet. Også må det jo nevnes at før jeg gikk

ut i permisjon, når jeg da var leder bare for assistentene; jeg var jo en helt annen type leder da. Fordi det krevde så mye mer detaljstyring og feedback, fordi man skal lære opp de som er assistenter og aldri har vært i arbeidslivet tidligere. Så ja, jeg vet ikke. Syns det er så vanskelig å svare på.

Moderator: Hvilke ambisjoner hadde du når du før du skulle bli leder?

IO5: Det var veldig viktig for meg at jeg skulle klare å se hver enkelt, og tilpasse meg hver enkelt. Fordi jeg opplevde hvor viktig det var for meg selv. Og jeg hadde hatt andre ledere i andre arbeidsforhold hvor nettopp det var viktig. Så det var det første jeg tenkte. Også ville jeg være raus, hvis du skjønner hva jeg legger i det. Det med å delegere ansvar, visste jeg også hadde vært viktig for meg, for å kjenne på min verdi.

Moderator: Og hva tenker du om lederrollen nå som du har vært leder en stund? Har det bildet av lederskap endret seg? Har din ambisjoner endret seg?

IO5: Ja, det har endret seg veldig. Men det er fordi at tidligere var jeg jo leder for assistentene, og det er bare de som er her på deltid. Det er begrenset hva du får for “caser”, omfanget er ikke så stort, men på fulltid; alle caser man får i fanget - jeg hadde ikke i min vildeste fantasi trodd at det var mulig, det må jeg få si. Men jeg ser vel fremdeles på lederskap på lik måte som jeg gjorde før. Jeg vil fremdeles at mine medarbeidere skal sitte med samme følelse som jeg har gjort når jeg føler at jeg er godt ledet.

Moderator: Har du hatt noen “a-ha-opplevelser”, enten i henhold til tid eller effektivisering osv?

IO5: Altså, det har jo mest vært det å strukturere sin egen tid som er viktig. Også det med å skrive ned ting der og da, det har vel kanskje vært den største a-ha opplevelsen. For i starten så var jeg mer opptatt av å stille de riktige spørsmålene, enn å faktisk notere ned det folk faktisk sier. Så nå har jeg nok med meg hodet mer. Og det har kanskje overrasket meg at det skulle bli såpass vanskelig, for det hadde jeg ikke trodd, men nå føler jeg i hvert fall ting går mye enklere. Men det har vært viktig for tiden min, istedenfor å sitte å skrive alt i etterkant, men heller skrive ting der og da.

Moderator: Hvis du skulle sagt 3 ord som beskriver deg som leder, hvilke ville disse vært?

IO5: Engasjert, inkluderende og hvis man skal være litt realistisk her; distré. Men så er jo alt relativt, for jeg sammenligner meg jo med strukturkvinnen Cecilie, som er så flink på dette med struktur. Men så lever jeg fint med det altså! Jeg vil heller kunne spre god stemning på kontoret, enn å sitte å, ja, ikke ha tid til de.

Moderator: Og hvilke 3 ord beskriver den ideelle eller perfekte leder, syns du?

IO5: Jeg må si inkluderende, for det er så viktig. Tillit, til sine medarbeidere. Og også tydelighet. For disse ordene føler jeg fanger opp, altså, dette blir veldig forutsigbart da. Tillit og tydelighet; jeg vet at dersom jeg gjør noe feil så får jeg høre det, og gjør jeg noe bra så får jeg høre det. At man ikke må føle seg frem, for dét er det verste.

Moderator: Nå har vi jo vært innom en del beskrivende ord; tenker du at noen av disse ordene heller mot enkelte kjønn, eller ser du på de som kjønnsnøytrale ord?

IO5: Nei, jeg føler vel egentlig ikke det er noen av de som er spesielt maskuline eller feminine. Eller, jo, kanskje tydelighet. Tydelighet er et ord som jeg mener er mer maskulint. Det er liksom det eneste jeg kan tenke på som maskulint. Men dette er viktig for meg å få frem; jeg tenker ikke på at jeg er kvinne og at andre er menn i det daglige, men hvis jeg reflekterer over hvorfor andre menn får til ting eller ikke bruker like mye tid på ting for eksempel, så tenker jeg at det er fordi de ikke legger så mye i alt, på en måte. At de er litt mer sånn rett på, mye mer tydelig rett og slett, "sånn vil jeg ha det". Mens jeg som kvinne kan vel kanskje legge til mye mer følelser i det. Og det samme er det jo i forhold til det å kreve noe av de over seg også; fordi jeg tror at en mann har mye enklere for å bare si at "nei nei, det der må jeg bare ha, fordi hvis ikke så får jeg ikke de resultatene jeg skal". Mens jeg kan bli litt sånn at hvis jeg har fått et nei så tenker jeg at "okei, da får jeg vel bare jobbe enda hardere". At det er litt det flink-pike-syndromet som kommer inn. At jeg ikke er like tydelig med det jeg faktisk må ha. Og det kan jeg se litt på teamet også; nå har jeg ganske mange kvinner i teamet, og det jeg bruker mye tid på er jo følelsene til medarbeiderene mine. De går jo ikke engang til (mannlig leder) eller (mannlig leder), fordi de blir kanskje ikke møtt på den måten i det hele tatt. Mens jeg tror de bare antar at det kan de med meg.

Moderator: Nettopp. Tror du det rett og slett er fordi du er kvinne?

IO5: Ja, jeg tror det.

Moderator: Mhm. Og hvordan ser du på det selv? Kan det være en styrke?

IO5: Hmm. Det kommer litt an på personen man leder. For jeg har noen som trenger veldig å få tømme seg og som er veldig skjøre. Men jo mer jeg gir, jo mer krever de. Så der tror jeg nesten at det hadde vært godt med en mannlig leder. Selv om jeg vil nok tro at personen selv vil nok si at ho er veldig glad for at jeg er lederen hennes. Men om det er bra for ho, og bra for meg? Det tror jeg ikke. Så der tror jeg det hadde vært positivt med en mannlig leder inn. Mens på de andre så tenker jeg at det kan være en styrke (henviser tilbake til spørsmålet om hvorvidt det er en styrke at medarbeidere åpner seg mer til henne som kvinnelig leder).

Moderator: I hvilken grad identifiserer du deg som både kvinne og leder?

IO5: Jeg har noen tanker om det, men det tror jeg går mer oppover, altså på ledelsen over meg igjen. At jeg må være tydeligere mot min leder rett og slett. Og det tror jeg hadde vært enklere hvis jeg var mann. Men jeg tenker aldri på meg selv som “kvinnelig leder” i den form at jeg må gjøre noe spesielt eller noe annerledes fordi jeg er kvinne og leder.

Moderator: På generelt basis, har du noen assosiasjoner med begrepet “kvinnelig leder”?

IO5: Ja, det har jeg. Jeg hadde en leder i mitt tidligere arbeidsforhold som jeg nå ser i etterkant at aldri burde ha vært leder, men det er nå én ting. Som virkelig lot følelsene ta overhånd. Og der oppsto det en konflikt, der jeg holdt en tale på et julebord som ho ikke tålte fordi ho mente at jeg tok æren for mye, altså. Jeg holdt Herrenes Tale, og ho likte ikke at jeg gikk opp dit uten å gi beskjed til ho. Men det skulle jo være en hemmelighet, jeg skulle jo bare overraske julebordet. Men det tålte ikke ho, og ho ble så sur på meg at ho pratet ikke til meg resten av arbeidsforholdet. Så det lærte jeg masse av. Men da, altså, ho klarte jo ikke å sette til følelsene til side i det hele tatt.

Moderator: Nettopp. Tror du det ville vært annerledes hvis det var en mann?

IO5: Ja, absolutt.

Moderator: Forstår jeg deg riktig hvis jeg skjønner det slik at du tenker at mye av dette med følelser, det å være følelsesladet, kan være litt knyttet med kvinnen og kvinnelige ledere?

IO5: Ja. Det må jeg nok konkludere med. Men samtidig så tenker jeg ikke over det i hverdagen, det er ikke noe jeg går å reflekterer over.

Moderator: Vi har jo også fått inntrykk av dere i AW at dere blir løftet opp og frem basert på det dere gjør og de dere er, ikke basert på kjønnet deres. Stemmer det?

IO5: Det tror jeg nok høres riktig ut. For det er jo noe med det, for eksempel når jeg fikk mail fra dere angående denne oppgaven så ble jeg kalt inn fordi jeg er “kvinnelig leder”. Og da stoppet jeg opp og tenkte “ja, jeg er jo faktisk kvinnelig leder”, men jeg tar meg jo også i å bli litt overraska over det. At jeg tenker litt sånn “åja, fordi jeg er kvinne? Så rart”. For sånn som kvinnedagen også, jeg må jo innrømme at jeg tenker litt sånn “hvorfor har vi det?”. Jeg tenker at det er jo bare å styrke at vi har vært det svake kjønn. Så det er jo interessant.

Moderator: Opplever du at det ligger noen andre forventninger til deg som kvinnelig leder enn til de mannlige lederne i bedriften?

IO5: Nei. Nei, det gjør jeg ikke altså. Hvis det skulle vært noe så kanskje det at dersom det skulle komme noen intriger i teamet eller noe sånt, så får jeg beskjed fra min mannlige leder om at “det trenger ikke du å tenke så mye på”. At jeg skal slippe å investere følelser og energi i det liksom.

Moderator: Syns du generelt at det er forskjell på kvinner og menns måte å lede på?

IO5: Det er nok det med følelser, vil jeg si. At kvinnelige ledere kan ha tendenser til flere følelser i måten de leder på.

---Vedlegg til intervju

Moderator: “I hvilken grad syns du det er viktig å kommunisere organisasjonens mål og visjon” - der har du svart 7 på viktighet, og 7 på i hvilken grad du klarer å gjennomføre det.

IO5: Ja. Altså, teamet mitt i dag er såpass nytt. Hver gang jeg sier noe eller forteller noe så prøver jeg å vise til strategikartet vårt, jeg prøver å sette det i en større sammenheng. Men jeg merker at det er så mye at de klarer bare ikke se sammenhengene enda. Og jeg merker også det på min reise i AW, for AW er den eneste plassen der vi faktisk har snakket om sånt, så jeg brukte egentlig rundt 1 år på å virkelig forstå hvordan ting henger sammen. At ikke det bare var et strategikart, eller bare var en visjon, men at jeg forsto hvordan alt hang sammen. At jeg fikk kapasitet til å forstå det. Og det er litt derfor jeg ikke setter full pot. Og mot assistentene, der også blir det fortalt, men jeg kunne lagt mye mer i det. Men det er vel kanskje fordi jeg selv tror ikke det kommer til å komme like sterkt gjennom da, for når du har den gruppa så må du heller ta det en til en. Noen har vært her lenge, noen har nettopp startet; dette med å klare å prosessere det. Jeg har bare ikke funnet en god måte å gjøre det på. Men det er jo en utrolig viktig ting egentlig!

Moderator: Neste er “I hvilken grad syns du det er viktig å motivere dine medarbeidere når du opplever at de trenger ekstra støtte?” Der har du svart 10 på viktighet, men har svart litt under i forhold til hva du selv tenker er optimalt. Hva tror du er grunnen til det?

IO5: Her går mye på tid, men også på at jeg kan delegere mye til Hoa som er operations coach, hun tar mye av den veiledningen fordi det er hennes jobb. Men det fører jo også til at hun får mye mer tid sånn en til en med mine medarbeidere. Så derfor så kan jeg ikke score 10 på min egen innsats der. Men så fort noen ber om tid så får de det. Så fort jeg hører noe om at det er behov, så tar jeg kontakt med de. Men jeg føler ikke alltid at jeg får den kontinuerlige en til en kontakten - men det er heller ikke forventet i min rolle, det har ikke jeg sjans til.

Moderator: “I hvilken grad syns du det er viktig å etterleve organisasjonens verdier?” Der har du scort 10 på viktighet og 10 på hvorvidt du klarer det. Hva tenker du der?

IO5: Ja, her tenkte jeg at det handler om kulturen vår da. Dette kan jo gjenspeile seg i veldig mye, men kulturen er viktig. Jeg prater mye med teamet om kulturen vår og jeg blir så engasjert rundt dette også. Jeg identifiserer meg jo med bedriftens verdier på personlig plan også, noe som gjør det mye lettere å etterleve verdiene når man er på jobb. De stemmer liksom overens med hvem jeg er som person.

Moderator: “I hvilken grad føler du det er viktig å være en rollemodell?” Der har du scort 10 på viktighet, men 9 på hvorvidt du klarer det.

IO5: Ja, og det er nok fordi at. Altså, jeg vet jo at jeg er veldig god i rollen min som operativ, men nå når det har vært slik at tiden har presset såpass på så føler ikke jeg at jeg klarer å imøtekomme den (navn) jeg har lyst til å være da. Jeg sitter blant annet på pulten min - dausjuk - uten å dra hjem, det er ikke en god rollemodell. Jeg vil jo at medarbeiderne skal føle at de kan dra hjem når de er syke. Så derfor har jeg scort 9 der. Kunne sikkert ha scort lavere der når jeg tenker meg om.

Moderator: Så da er det rett og slett tiden som ikke strekker til som gjør at det skorter litt på noen av disse områdene?

IO5: Ja.

Moderator: “I hvilken grad syns du det er viktig å fremme kreativitet og innovasjon?” Der har du satt en 9’er på viktighet, og en 8’er på din gjennomførelse. Hva tenker du her?

IO5: Den er jo viktig, men jeg tror bare igjen at det er den tiden. Innimellom så tenker jeg liksom litt sånn “bare gjør prosessen” liksom. Det er det jeg klarer å følge opp. Også er det jo fordi jeg nettopp har kommet internmøter, hvor de utfordrer meg på “har du prøvd ulike metoder som er litt utenfor boksen?” Så merker jeg at nei, jeg er ikke god nok på å tenke utenfor boksen selv. Men det er rett og slett den tiden da. Det blir sånn, okei, neste oppgave, og neste oppgave, neste oppgave. Det er ikke alltid rom for å puste og tenke.

Moderator: Da vil jeg kanskje tro at det er litt det samme på neste; “I hvilken grad syns du det er viktig at medarbeidere får dele kritiske tanker og ulike perspektiv?” Det går vel kanskje på litt det samme?

IO5: Haha, ja. Når jeg svarte på det så tenkte jeg meg om.. Fordi, det er jo så bra! Når jeg blir møtt med noe motstand, blir utfordret på noe, det er jo da jeg også lærer! Men akkurat nå så blir det mer sånn “nei nei nei, nå har jeg ikke tid til akkurat det”. Så det hadde jeg scort høyere på dersom jeg hadde hatt mer kapasitet selv. Men det jeg har gjort er at jeg har jobbet mye med feedback fra dag 1, har hatt rollespill osv. Og i det ligger det også dette med å

utfordre prosessene og gå utenfor boksen. Så jeg sier det jo - men så kjenner jeg at når det kommer (kritiske innvendinger ol.) så blir jeg sånn “åååhhhh neiiii”. Men jeg føler jo at teamet som helhet har blitt flinke på det selv. Så sånn sett så har jeg jo prøvd å tilrettelegge for det.

Moderator: “I hvilken grad syns du det er viktig å utvikle hver enkelt medarbeider i form av vekst og karriere?” 10’er på viktigheten og 9’er på hvorvidt du gjennomfører det.

IO5: Her er det jo litt ulike caser å tenke på da. Fordi på medarbeidersamtaler så snakker vi jo om ambisjoner de har, hvordan de skal nå sine egne mål, hva som må gjøres for å komme dit, osv. Men det har tatt tid. Jeg har blant annet en medarbeider som jeg rett og slett bare krasjet med i starten. Jeg brukte ikke nok tid på å lære ho å kjenne, og da ble ikke ho kjent med meg heller. Så i det ho ga meg en bekymring så tok jo jeg det ansvaret på mine skuldre. Da tenkte jeg at måtte virkelig ta tak i det, lage en handlingsplan, følge opp situasjonen. Men så mente hun egentlig ikke så mye med det. At hun ble bare litt dramatisk der og da, så glemte hun det litt i etterkant, så er hun veldig enkelt ellers. Men det førte jo til at hun til slutt bare ble irritert på meg. Fordi hun opplevde meg som veldig masete og innpåsliten. Og for hver gang hun sa noe nytt i henhold til karriere, at hun ville bli Recruitment Consultalt eller SRAM (Manager for Assistants) så tok jo jeg det seriøst. Men så glemmer hun det dagen etterpå, for det var kanskje ikke så viktig likevel. Så derfor føler jeg kanskje at jeg failet jo litt der i starten. Men nå etter at jeg har begynt å bli kjent med de så føler jeg i hvert fall at nå jobber vi konkret mot det de ønsker i karrieren. Jeg merker jo også at jeg var veldig rask på å begynne å snakke om karriere med de, og har sett i etterkant at det kanskje ikke var så lurt. At man heller burde få satt seg i den rollen man er i først, og heller stille åpne spørsmål på hvordan man trives eller hva man ønsker, ikke nødvendigvis fokusere på å stige i gradene hele tiden.

Moderator: “I hvilken grad syns du det er viktig å gi individuell støtte til hver enkelt medarbeider?” Der har du satt en 10’er, men 9’er på din gjennomførelse.

IO5: Jeg vil jo gjerne være 100% med, men så er det den tiden igjen da... Som gjør at jeg ikke lever fullstendig opp til slik jeg egentlig ideelt vil ha det.

Moderator: Nå har vi jo snakket om at tiden kan være en utfordring. Tror du det ville vært annerledes dersom du hadde hatt en 100% stilling som leder, og ikke en operativ rolle ved siden av?

IO5: Ja, garantert. Jeg er fortsatt litt i tvil på hvorvidt jeg ønsker, og liker å haa, å ha en delt rolle eller ikke. Jeg trives jo godt i den operative rollen i tillegg, jeg får masse energi av det selv. Og jeg tror det er viktig å være tett på markedet, forstå markedet, forstå systemer, forstå hva vi faktisk jobber med. Det er jo dét jeg har likt veldig godt med AW, men jeg bare tror at det hadde vært bra langsiktig å være 100% leder, fordi har man dedikerte ledere som kan jobbe med utvikling og være tettere på så tror jeg nok også at vi hadde beholdt medarbeiderne våre lenger. Men jeg har ikke utfordret det noe fordi jeg er ny som leder selv, og syns enda at det er fint å ha den balansen.

Vedlegg 3 – Analysedokument

System i koding av data, tekst:

Fargen rød = utsagn i henhold til tid og tidspress rundt lederrollen

Fargen blå = utsagn i henhold til tydelighet som en maskulin egenskap eller en egenskap knyttet mer til menn enn kvinner

Fargen grønn = utsagn knyttet til intervjuobjektens tanker rundt at de selv er kvinnelige ledere

Hvordan er din lederrolle her i AW?

IO1: Jeg har ansvaret for 4 stk selgere på heltid. Alle er prinsipp heltid, én som har noe redusert stilling, men ikke så stor reduisering. Og min oppgave er jo å følge opp resultater og mål, sikre vekst og vurdere deres KPI'er som de måles på. Også har jeg en delt rolle, så jeg har en operativ rolle som selger selv. Så jeg har 50/50 stilling. I det store og hele så har jeg ansvar for at vi skal nå våre resultater og prosessmål.

Moderator: Så du har en operativ rolle hvor du er 50% selger selv? Hvordan fungerer det i praksis?

IO1: Det er en løpende prosess. Jeg vil vel nesten ikke si at jeg faktisk er 50% selger, for det tar mye mer tid å være leder. Men på papiret er jeg 50/50. Og det stiller jo krav til hvor mange møter jeg skal gå i, hva jeg skal selge for, osv. Men i realiteten så er jeg kanskje 75% leder, minst. Fordi den rollen krever rett og slett mer tid. Jeg har jo 10% allokert til hvert teammedlem, pluss 10% som kommer som en admin rolle over det.

IO2: Ja! Jeg sitter som teamleder for et team på operations. Vi er da 4 ulike team på operations, som jobber med ulike forretningsområder. Så jeg sitter med mitt team, hvor vi i dag er 6 stk på fulltid inkludert meg selv. Også er vi 8 stk på deltid hvor vi har en egen person på teamet som er leder for de på deltid, så de følger ikke jeg opp i den grad jeg følger opp mine 5 stk på fulltid. Over meg så sitter BM som er Magnus, som er leder for kontoret i Oslo. Over han igjen så sitter Norway Management som er ledere for hele Norge.

Moderator: I forhold til de du har under deg; er det satt av noe spesiell tid til hver og en, eller er det et løpende ansvarsforhold, hvordan fungerer organiseringen av personalansvar osv?

IO2: Bra spørsmål! Jeg er jo teamleder på 50% også har jeg en 50% rolle som rekrutterer innenfor IT og teknologi som er det mitt team jobber med. Da er det jo 50% som i utgangspunktet er satt av til lederrollen, men det er ingen spesifikke dager eller tider i løpet av uken - det kommer litt der hvor man blir booket inn på møter eller selv booker inn sine medarbeidere på møter. Så det er veldig, kall det ustrukturert, i den forstand. Men det er ganske umulig å gjøre det på noen annen måte i hverdagen her, fordi jeg har kunder som trenger meg. For min del så tenker jeg ikke så mye på den 50% rollen, jeg bruker mye mer enn 50% i løpet av uka på teamet. Det er i form av medarbeidersamtaler, teammøter, andre teammøter som går med på progresjoner i oppdragene våre, og ikke minst individuelle utviklingssamtaler. Også varierer jeg jo veldig ut ifra hver enkelt trenger, noen trenger ukentlig oppfølging, andre gjør ikke det - så der blir det jo veldig varierende bruk av tid. Og selvfølgelig alle spørsmålene som dukker opp i løpet av uka som man svarer på, som er umulig å sette en spesifikk tid på.

IO3: Hva legger du i det?

Moderator: Hva er det du gjør her?

IO3: Hva jeg gjør? Jeg er nå teamleder for et operations team som består av ni stykker totalt.

Moderator: Hva slags oppgaver er det innebærer for deg som leder innenfor operations?

Det innebærer jo i mitt ansvar at teamet skal nå sine leveranseprosesser. Altså vi skal finne folk til våre kunder. Så mitt ansvar er jo at mine teammedelem klarer å få den prosessen i mål. At vi klarer å levere kandidater til våre kunder. Og oppfølgingen blandt annet.

IO4: Jeg har ansvar for tre nå, fire fra mai. Resultat i kroner og øre. KPIer. Alt av personalansvar egentlig.

IO5: Ja, jeg er jo teamleder for ett av teamene på Operations. Så det er jeg som har ansvaret for 6 fulltidsmedarbeidere, og 6 deltidsmedarbeidere. Over meg så har jeg BM som er kontorsjef og norgesledelsen over der igjen.

Moderator: Har du også en delt rolle?

IO5: Det har jeg! Nå har jeg i en periode - fra jeg tok over Discovery, som er mitt team - så har jeg hatt en fulltids TM-rolle, fordi jeg også har hatt assistentene. Og på de andre teamene så er jo den rollen delt. Så jeg er assistentleder i tillegg til teamleder. Men det utgir nå fra 1. April, Og etter det blir jeg da operativ igjen, altså som recruitment consultant og prosess trainer i tillegg til lederrollen.

Moderator: Og alt dette utgjør til sammen en 100% rolle?

IO5: Ja. Eller, det skal i hvert fall gjøre det.

Moderator: Hvordan syns du selv det fungerer? Er det allokert noe tid til de ulike prosentene, eller er det løpende prosess?

IO5: Det er jo mitt ansvar å sørge for at jeg utnytter tiden min best mulig. Jeg vet jo hvor mye jeg skal være i de ulike rollene. Men sånn som nå har det vært ekstra mye i den ene rollen, den prosess trainer, fordi vi jobber med en prosess som må bli ferdig. Men da velger jo jeg selv å bruke fritiden min på det, istedenfor å bolke det opp - så det står jeg jo helt fritt til selv. Men det er jo det som er med AW; man vil jo så mye. Så man jobber jo langt mer enn 100%. Men sånn får det bli! For en periode i hvert fall.

Moderator: Hva føler du tar mest tid egentlig; den operative rollen, eller lederrollen?

IO5: Lederrollen. For man er ikke bare leder for teamet, men man er i en ledergruppe som skal lede hele kontoret, ikke sant? Nå har jo vi Magnus som er kontorsjef, men han har jo oss med for støtte og hjelp, så vi har veldig mange interne møter.

Moderator: Hvor mange er du leder for? Personalansvar og organisering.

IO3: Ja. Ni.

Moderator: Føler du at du får tid til å følge opp dine ansatte? På hvilken måte er det evt utfordrende?

IO2: Jeg føler vel ikke at det er et jag, jeg føler vel heller kanskje at de jager meg. Fordi jeg er veldig opptatt av at når jeg sitter på plassen min og jobber med rekruttering, så er jeg likevel tilgjengelig for spørsmål og å ta inn, lytte og observere hva som skjer i teamet mitt. Spørsmål som stilles, utfordringer som dukker opp, osv. Jeg jager ikke de, de er veldig åpne for å ta den tiden med meg, så det er nok heller de at de kanskje må jage meg litt når jeg løper fra møte til møte eller kunde til kunde. Dette gjelder nok de fleste medarbeiderne mine, noen er litt mer selvstendig. Noen jager meg litt, men 1 eller 2 stk klarer seg mer selv. Prøver likevel å se alle i hverdagen, gi alle like mye oppmerksomhet. **Mitt team har, siden jeg ble teamleder fra litt over 1 år siden, gått fra å være 3 inkludert meg selv, til å nå være 6. Det er ganske mange flere personer å skulle gi oppmerksomhet til.** Så de som har vært der fra starten av kan nok kjenne litt på det. Og da er det viktig for meg å dele tiden min litt utover.

IO3: Både ja og nei. Man har jo satt av fast tid en gang i måneden til alle, der man ihvertfall har én time en til en, en gang i måneden. **En performance review en gang i året. Og dem blir uansett gjennomført. Og på nye medarbeidere har jo også man ukentlig oppfølging, men samtidig så har man en veldig hektisk hverdag, som gjør at man noen ganger føler at man ikke strekker til til oppfølging utenfor disse forumene da.**

Moderator: Jeg forstod det sånn etter å ha pratet med de andre at har femti prosent lederstilling og femti prosent noe annet. Gjelder det deg også eller har du..?

IO3: Ja, femti femti. Men jeg er ikke operativt sånn som de andre. Jeg har andre roller.

Moderator: Når det gjelder det med oppfølging, hva er det du føler er mest utfordrende?

IO3: Det er egentlig mest å ha tid når de trenger hjelp, fordi man har en hektisk hverdag selv og er veldig mye til og fra. Så man er kanskje ikke tilstede når de trenger den hjelpen de

skulle hatt der og da. Som gjør at den støtten dem kanskje trenger ikke kommer før senere eller når de er ferdig med situasjonen.

IO4: Ja litt fra uke til uke, måned til måned og individ til individ. Når ting går bra så går det ofte bra.

Moderator: Hva betyr bra?

IO4: Når man ligger ute for målene. Det er jo da man ikke trenger like mye støtte som når ting er utfordrende. Mens når det for eksempel kommer ulike ting inn fra sidelinja eller på det personlige plan som påvirker. Da er det ofte litt mer krevende å få kabalen til å få ting til å gå opp. Når man har fire stykk pluss egen operativt rolle. Da er det jo mindre tid.

Moderator: Fordi du har femti prosent lederstilling og den andre femti prosenten er?

IO4: Operativt.

IO5: Nei, for jeg skulle gjerne fulgt de opp enda tettere. Men samtidig så er jo mitt ansvar å legge til rette for at de har nok oppfølging, så jeg delegerer for eksempel noe av det til Hoa, som er operation coach. **Fordi at jeg vet at jeg kommer ikke til å ha tid til å skygge alle sammen. Men har de behov for bistand så tror jeg nok de får det de trenger. Men ja, jeg selv skulle gjerne ha vært tettere på, fulgt de i det daglige.**

Moderator: Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder?

IO1: Ja, hmm.. Haha, kjennes ut som jeg sitter i en medarbeidersamtale her nå, hehe! Neida, men jeg er veldig tydelig og strukturert, veldig analytisk av meg. Det er nok det som karakteriserer meg mest. Så anser jeg meg selv som veldig individfokusert i mitt lederskap. Jeg har jo vært Sales Coach for mange andre selgere her så jeg er jo vant med veldig ulike typer personligheter, og det kreves også at man tilpasser sitt lederskap. Så det er jeg veldig nøye med å gjøre.

IO2: Alltid vanskelig å svare på! Jeg er veldig tydelig i min kommunikasjon. Vi har jo mye fokus på lederopplæring i Academic Work, og da snakker vi ofte om de “myke sidene” og de

litt mer “harde sidene”. Og jeg tror at jeg er en god kombinasjon av begge deler. Jeg er veldig opptatt av å være meg selv, når det kommer litt til de myke sidene - ikke nødvendigvis personlighetsmessig, men jeg bryr meg veldig om de som er på teamet fordi det påvirker arbeidet hvis de har en dårlig dag. Jeg er også veldig opptatt av tall og resultater, fremdrift og hva som skal til for å utvikle medarbeiderne for å faktisk nå de resultatene som er satt av teamet og for teamet. Så tydelig - definitivt. Tror også jeg er veldig engasjert! Rettferdig. Utfordrer teamet veldig, jeg kan ikke løse alle problemene til teamet, det må de klare å løse selv. Og selvfølgelig resultatorientert - den står rimelig sterkt hos meg.

IO3: På hvilken måte? Hvordan jeg beskriver meg selv?

Moderator: Ja, hva slags leder vil du si at du er?

IO3: Jeg vil si at jeg er tydelig, målrettet og omsorgsfull.

Moderator: Og hvis vi skal putte de tre ordene i båser i forhold til om det er kjønnsnøytralt, maskulint eller feminint, hvor vil du putte de ordene?

IO3: Ut i fra hvordan jeg kjenner min organisasjonen så vil jeg si alt er nøytralt. Kanskje det med omsorg kan helle mer mot feminent.

Moderator: Hvorfor det?

IO3: Ut i fra det jeg har erfart i min organisasjon, så ser jeg det at ? 04:04

Moderator: Føler du det gjelder deg selv?

IO3: Hva?

Moderator: At du er mer åpen og så videre?

IO3: I forhold til det å vise omsorg så føler jeg at det er en veldig sterk egenskap jeg har, ikke bare for teamet mitt, men for samtlige. Og at jeg ser lenger fram enn mange andre, som gjør at jeg kan hjelpe mine andre til, eller ledere til å se ting de ikke har sett eller har plukket opp.

Moderator: Så du er bare mer generelt omsorgsfull som person?

IO3: Ja, altså, det ligger jo ved meg som person.

IO4: Jeg har ganske høye forventninger til dem jeg leder. Jeg forventer at dem gjør jobben og at resultatet ikke nødvendigvis er så viktig, men det jeg stiller krav til actions, at jeg ser at dem vil. Jeg selv er jo ganske engasjert, og da jobber jeg for at de skal ha lyst til å lykkes. Og har man det så tror jeg at resultatene også skal følge etter.

Moderator: Du har jo ikke alltid vært leder, hvor lenge jobbet du her før du ble leder?

IO4: Tre år.

IO5: Oi, vanskelig spørsmål. Jeg er nok ikke en rigid leder, Jeg prøver alltid å tenke at jeg skal ha tydelighet og energi i rolla mi. Jeg vet selv hva jeg satt pris på i min leder. Altså, sånn detaljstyring taklet jeg ikke i min leder, så det prøver jeg bare å styre unna. Men jeg har nok vært gjennom en reise, for jeg overtok et team hvor det knapt hadde vært noen som hadde satt noe grenser i det hele tatt, så da måtte jeg nok være mye mer streng eller tydelig i starten. Men nå har jeg jo fått blitt kjent med de, og jeg ser jo nå at jeg sikkert burde ha brukt mye mer tid på nettopp det i starten. Men nå føler jeg at jeg klarer den balansen, per i dag.

Moderator: Forstår jeg deg riktig hvis jeg skjønner det sånn at målet ditt var at teamet skulle bli så autonome som mulig, men de hadde behov for en del retningslinjer?

IO5: Ja. Det er det, men samtidig så var det vel heller det at tidligere så var det kun lederen på teamet som gjorde ting og hadde ansvar, mens jeg ville gjerne få delegert det mer ut. Og det føler jeg at jeg har oppnådd nå. Men det har jo også ført til at jeg har vært nødt til å være veldig tydelig med mine forventninger til hele teamet. Også må det jo nevnes at før jeg gikk ut i permisjon, når jeg da var leder bare for assistentene; jeg var jo en helt annen type leder da. Fordi det krevde så mye mer detaljstyring og feedback, fordi man skal lære opp de som er assistenter og aldri har vært i arbeidslivet tidligere. Så ja, jeg vet ikke. Syns det er så vanskelig å svare på.

**Moderator: Hvilke ambisjoner hadde du da du skulle bli leder? Hva skulle du oppnå?
Hvordan skulle du fremstå ovenfor dine ansatte?**

IO2: Ja, det tenkte jeg faktisk ganske mye på! For før jeg fikk teamlederrollen, så var jeg jo leder for assistentene på mitt gamle team. Det var ikke så mange assistenter, men det var likevel en god slags “prøvelse” for å se hva jeg gjorde, hvordan min kommunikasjon fungerte, om jeg forandret noe i atferden min da jeg var leder, osv. Og det gjorde jeg ikke da, men da jeg gikk inn som teamleder så tenkte jeg mye på de samme tingene. Det var et helt nytt team, jeg kjente ikke så mange av de for mange av de var ganske nye kolleger og et helt nytt forretningsområde. Jeg husker at jeg tenkte “jeg skal være meg selv, men likevel klare å være tydelig, jeg skal be mye om feedback”, noe som kan være ubehagelig, men jeg ville skape det beste teamet! Men jeg overtenkte heller ikke så mye, fordi for meg er det viktig å kunne være meg selv, for hvis ikke så blir jeg en person jeg ikke vil være. Og det føler jeg at man er åpne for her også, man skal være seg selv, skal tørre å by på seg selv. Man skal ikke forandre seg fordi man går inn i en rolle, så det var viktig for meg, å holde fast i min identitet. Også ville jeg bli en leder som fikk, og får, respekt. Og det er nok ikke så mye man kan gjøre med det selv, man må fortjene respekt over tid, men jeg var fokusert på å sette strenge retningslinjer. Eller, ikke strenge, men at jeg var klar på forventningene mine da. Så være tydelig, og tørre å være litt upopulær - det måtte jeg tenke litt på, og tørre å stå i.

IO3: Skal jeg være helt ærlig så ble jeg pushet inn til lederstillingen.

Moderator: Så det var ikke noe du ville i utangpunktet?

IO3: Nei, det var min leder som så at jeg hadde egenskaper til å bli en god leder etter hans mening, før jeg så det selv.

Moderator: Så kan man si at du har undervurdert deg selv litt på en måte?

IO3: Ja.

Moderator: Hva er det du skulle oppnå når du ble leder?

IO3: Skape resultat igjennom andre.

Moderator: Er det noen fler ambisjoner som du tenkte på?

IO3: Nei, altså skape resultat igjennom andre og at andre skal ha lyst til å jobbe sammen med meg. For det vil jeg si er godt lederskap, at folk kjenner at du har lyst til å jobbe for meg som leder.

IO4: Gi folk troen på seg selv, fordi vi har ganske tøffe mål og vi har veldig resultatbevisste.. Folk som starter her er vant til å være kjempegod og jeg tror da at når de merker at det er ganske tøft, fordi det er ganske tøft å bygge opp karrieren her i og med at man kommer inn hit med ingenting, og så tar det kanskje ett år før man ser resultater. Det med å bygge selvtillit å kunne gå for hva som er viktig å prioritere og hva som ikke er like farlig har jeg vært veldig opptatt av. Og det å se den enkelte og kunne tilpasse kommunikasjonen.

Moderator: Hvor lenge har du vært leder her nå?

IO4: Jeg startet i februar i fjor.

Moderator: Har du den relasjonen med dine medarbeidere som du ønsket?

IO4: Ja. Det føler jeg

Moderator: På hvilken måte da?

IO4: Når det har vært utfordringer eller forså vidt også positivt, men kanskje mest ved utfordringer at man merker at tillitten er god, at vi snakker veldig åpent og at ja, jeg føler at vi både kan være.. Vi kan svitsje veldig fort mellom for eksempel lunsj for vi er veldig uformelle eller på tur, også er det actions, også snakker vi veldig.. vi har veldig god dialog på hva som skal til eller hva som eventuelt er vanskelig eller hva jeg forventer. Og det å kunne følge opp det uten at det påvirker negativt. Sånn at vi kan snakke åpent men fortsatt kan sette krav til hverandre.

Moderator: Så dere har koblet både på personlige plan og det profesjonelle eller?

IO4: Ja, personlig, men vi har det artig sammen hvis vi er sammen utenfor jobb. Vi har jo teamkvelder og har veldig god kultur på teamet og det har vært viktig for meg. Så vi har en god tone innad og folk hjelper hverandre, og det er ingen spisse albuer, men samtidig så kan vi ha den samtalen hvor de enten gir feedback på noe de er misfornøyd med på kontoret eller at noe de synes er vanskelig. Det at de føler at de kan åpne seg for meg synes jeg er veldig viktig for meg, slik at jeg kan tilpasse alt fra kommunikasjon til krav og forventninger. Om de har det tøft på hjemmebanen så er det viktig for meg å vite.

IO5: Det var veldig viktig for meg at jeg skulle klare å se hver enkelt, og tilpasse meg hver enkelt. Fordi jeg opplevde hvor viktig det var for meg selv. Og jeg hadde hatt andre ledere i andre arbeidsforhold hvor nettopp det var viktig. Så det var det første jeg tenkte. Også ville jeg være raus, hvis du skjønner hva jeg legger i det. Det med å delegere ansvar, visste jeg også hadde vært viktig for meg, for å kjenne på min verdi.

Moderator: Hva slags ambisjoner har du nå, etter å ha vært leder en periode? Hva refleksjonene dine rundt ledelse endret seg? Har du den relasjonen til dine medarbeidere som du ønsket?

IO2: Jeg ser egentlig på det på samme måte, men kanskje enda mer på det med tydeligheten og det å tørre å være litt upopulær. Altså, jeg må støtte det vi bestemmer i ledergruppen, ting som vi skal implementere i Oslo eller ha fokus på, osv. Det må jeg støtte, selv om jeg kanskje kan være uenig i det. Da handler det jo nettopp om den tydeligheten, å for eksempel komme med endringer som er upopulære og skape forståelse for det. Og akkurat der har jeg nok endret meg. Jeg har forstått mer om hva som skal til og hvor viktig rett kommunikasjon er. Men utover det så tror jeg at det å være leder har stått til forventningene jeg hadde. **Det som kanskje ikke har stått til forventningene er at det er en mye bredere rolle enn det man kan tenke seg, for det utrolig mye som rommer den. Spesielt når det kommer til tid.**

Moderator: Ja, og det er jo litt interessant, fordi du har jo en slik 50/50-rolle - føler du at tid er din største utfordring?

IO2: Ja, absolutt. Vi holder på å lage noe lederopplæringsmateriale om dagen på en sånn learning-side vi har, og i den forbindelse ble jeg intervjuet mens de filmet det. Og da var et av spørsmålene “hva er den største utfordringen med å være leder?”, da var det “tiden” jeg svarte. **Tiden er så vanskelig, for jeg personlig ønsker jo å være tilgjengelig for mitt team hele tiden!** Egentlig ikke fordi de nødvendigvis trenger det, men det er noe jeg føler jeg trenger for å virkelig forstå ting som “hvor ligger utfordringen din?” for å kunne veilede og rådgi på best mulig måte. Jeg vet det, men jeg føler ikke at jeg vet det godt nok.

Moderator: Føler du det hadde hjulpet dersom du var 100% leder?

IO2: Ja. Det hadde hjulpet i den forstand, men likevel så er jeg veldig opptatt av det at jeg er operativ som rekrutterer. Jeg henger med i markedet, jeg forstår utfordringer som dukker opp og jeg må også øve meg på de samme tingene som resten av teamet må øve seg på og forbedre seg på. Og gjennom dét så klarer jeg også å rådgi, samt være et forbilde. Jeg blir sittende med en stor faglig kunnskap, fordi jeg har jobbet her så lenge med rekruttering. Og det ser jeg på som veldig positivt. Så ja, vanskelig spørsmål. Litt operativ tid er kjempeviktig. Det gjør også at jeg virkelig får fulgt med på hva som skjer. Jeg ser jo også det på andre, vi er jo litt variert på min avdeling, noen er operative ved siden av lederrollen og noen har delt rolle med hvor de ikke er operative rekrutterere i den forstand. Og jeg ser jo at jeg får jo med meg alt som skjer - nye systemer, nye trender, nye tanker. Og hos oss så har jo alle teamledere slike delte roller, selv om det er variert i hvilken grad man har det.

IO3: Ja, jeg vil jo si at første blo.. alle gjør jo, eller ”alle”, veldig mange gjør den første feilen at man fokuserer rett på mål og tall når man går inn. Man skal prestere og nesten heller levere for min sjef versus det å tenke på teamet sitt beste. Som gjorde at jeg kjente at jeg kom veldig feil ut. For jeg fokuserte på tall og resultat før jeg fokuserte på medarbeiderne. Og det har jeg jo fått veldig tidlig erfare at skulle jeg tatt for meg et helt annet team eller en annerledes rolle så hadde jeg gått på personene før jeg hadde snakket om og sett på tall og resultat. Og det jeg har tatt med meg videre, og jeg har jo hatt andre lederroller etter at jeg gikk inn i TM rolle da, jeg har lært av det.

Moderator: Og nå som du har vært leder en stund, har du følt at du har etterlevd de ambisjonene du skulle oppnå?

IO3: Ja.

IO4: Jeg føler at mye har gått veldig bra. Det som kunne ha vært bedre er jo alltid mer tid. Tid for hver enkelte. Mye av lederrollen er jo også til interne møter også, som tar mye tid. Det er mye som er viktig så klart. Pluss min egen kundeportfølje som også krever sitt. Men resultatmessig så har det gått veldig bra, samtlige på teamet har blitt værende. Vi trives godt sammen. Så sånt sett så er jeg veldig fornøyd med den kulturen vi har klart å bygge opp. Resultatene som har blitt gitt. Vi har sett stor utvikling på samtlige som har kommet inn. Det er jo derfor jeg ville bli leder, for å kunne se den utviklingen der.

Moderator: Hvor lenge er det du har hatt det teamet du har nå?

IO4: Siden januar eller februar i fjor. Noen kom inn i august og noen kom inn i april.

Moderator: Fordi sånn jeg forstod det så var det ikke så mange utskiftninger. Men slutter de eller går de oppover?

IO4: De går oppover.

IO5: Ja, det har endret seg veldig. Men det er fordi at tidligere var jeg jo leder for assistentene, og det er bare de som er her på deltid. Det er begrenset hva du får for "caser", omfanget er ikke så stort, men på fulltid; alle caser man får i fanget - jeg hadde ikke i min villeste fantasi trodd at det var mulig, det må jeg få si. Men jeg ser vel fremdeles på lederskap på lik måte som jeg gjorde før. Jeg vil fremdeles at mine medarbeidere skal sitte med samme følelse som jeg har gjort når jeg føler at jeg er godt ledet.

Moderator: Har du hatt noen "a-ha-opplevelser", enten i henhold til tid eller effektivisering osv?

IO5: Altså, det har jo mest vært det å strukturere sin egen tid som er viktig. Også det med å skrive ned ting der og da, det har vel kanskje vært den største a-ha opplevelsen. For i starten så var jeg mer opptatt av å stille de riktige spørsmålene, enn å faktisk notere ned det folk faktisk sier. Så nå har jeg nok med meg hodet mer. Og det har kanskje overrasket meg at det skulle bli såpass vanskelig, for det hadde jeg ikke trodd, men nå føler jeg i hvert fall ting går

mye enklere. Men det har vært viktig for tiden min, istedenfor å sitte å skrive alt i etterkant, men heller skrive ting der og da.

Moderator: Hvis du skulle sagt 3 ord som skal beskrive deg som leder; hvilke tre ord hadde det vært?

IO1: Tydelig, resultatorientert og støttende.

IO2: Tydelighet, får jeg masse feedback på, og for meg er det veldig positivt. Engasjert tror jeg at jeg er. Og resultatorientert. Det er nok de tre ordene som peker seg ut. For meg personlig så er jo dette ord som er “unisex”. Hadde jeg ikke vært leder og samtidig jobbet i en annen bedrift med et flertall av mannlig ledere så ville jeg kanskje tenkt at tydelighet er mer maskulint. Hvorfor, vet jeg ikke helt. Jeg har tenkt tidligere at det kan være lettere for en mann å komme med en type “kjipløs beslutning” og at det blir tatt bedre imot fra medarbeidere, enn om det var en kvinnelig leder som leverte samme beskjed. Kvinner kan bli sett på som mer, kall det “bitchy”. Vi har det ikke sånn her, og det er jo veldig bra. Men det er den tanken jeg har hatt tidligere, og som jeg også har tenkt litt på i min teamlederrolle. Jeg er redd for å bli oppfattet som sur eller dominant på feil måte, dersom jeg er veldig tydelig og kommer med en kjip beskjed.

Moderator: Føler du at det er lettere å inneha de “myke verdiene” når du er kvinnelig leder?

IO2: Jeg vet ikke om det er lettere. Jeg tror kanskje mange kvinnelige ledere føler de har noe å bevise, og gjennom det ønsker de å være tydeligere eller mer maskulin, på en måte. At man liksom må “veie opp”. I hvert fall hvis man er i en ledergruppe med mange andre menn så tror jeg det, men igjen; jeg vet ikke. Men jeg tror det er en tanke mange kan sitte med. Men likevel så tror jeg dette har forbedret seg. For dette er jo noe man har snakket om i mange år. Flere kvinnelige ledere, flere kvinner i ledergruppen, flere kvinnelige ansatte. Jeg støtter jo selvsagt dette, jeg ønsker jo en 50/50-fordeling, fordi jeg tror man utfyller hverandre. Det ser vi jo i samarbeidene våre her også, kundene vi jobber med, ledergruppen, osv. Nå er vi jo mange kvinner i ledergruppen, men jeg liker jo at vi har variasjon, at vi har mangfold i ledergruppa. Men vi er jo ikke helt likt fordelt her heller; her er 3 av 4 ledere kvinner på operations, og på salg er 4 av 5 ledere kvinner. Så vi er jo ganske overflod av kvinner i lederroller her. Men

dette snakkes jo like mye om den dag i dag - å ha 50/50 kvoteringer, som det gjorde for 10 år siden når jeg studerte. Så jeg føler at man har kommet fremover, men kanskje ikke i den farten som man skulle forvente da, selv om vi i AW kanskje er et unntak der.

IO4: Godt spørsmål. Oppmerksom, jeg tror jeg er flink til å fange opp når det er noe. Positivt, jeg har mye energi. Og streng. Kanskje ikke streng, men klare forventninger.

Moderator: Hvis vi nå skal lage tre båser, hvor de er kjønnsnøytral, maskulin og feminin. Hvor ville du ha putta de tre ordene du sa ordene nå?

IO4: Hva var det jeg sa da, positiv, oppmerksom og klare forventninger. Ja, er vel mer mot feminin enn maskulin ihvertfall.

Moderator: Og det gjelder alle tre eller?

IO4: Ja, kanskje minst på det med å være streng.

Moderator: Vil du kanskje da si at den er kjønnsnøytral da?

IO4: Ja.

IO5: Engasjert, inkluderende og hvis man skal være litt realistisk her; distré. Men så er jo alt relativt, for jeg sammenligner meg jo med strukturkvinnen Cecilie, som er så flink på dette med struktur. Men så lever jeg fint med det altså! Jeg vil heller kunne spre god stemning på kontoret, enn å sitte å, ja, ikke ha tid til de.

Moderator: Kan du si 3 ord som beskriver det du oppfatter er en ideell (perfekt) leder?

IO1: Jeg syns jo det å være tydelig er veldig viktig da! Engasjerende tenker jeg også er viktig. Også til slutt ville jeg sagt empatisk. Om jeg ikke skulle sagt nøyaktig de tre ordene jeg først sa, haha. Men primært tydelig syns jeg er veldig viktig! Slik at jeg vet hva jeg kan forvente av medarbeideren, og han/hun vet hva som kan forventes av meg. Både i forhold til dialog, men også i forhold til resultat og mål. Hvordan skal min hverdag se ut, osv.

IO2: Altså, jeg må nok si motiverende/engasjerende. Det er veldig viktig! Det handler om å se hver enkelt medarbeider. Ser man ikke hver enkelt, så vet man heller ikke hva den personen motiveres av, og dermed blir det vanskelig å drive den personen fremover. Også må jeg bare si resultatorientert, man kommer liksom ikke unna det som leder. Også vil jeg jo si tydelig. Disse 3 tror jeg dekker veldig mye.

IO3: Tre ord på den perfekte leder. Da vil jeg si engasjerende, tydelig og.. det var vanskelig, og utviklende.

Moderator: Kan du begrunne de tre ordene?

IO3: Jeg mener at tydelighet er ekstremt viktig for at alle medarbeiderne skal vite hvor dem skal, hva er målet, hva jobber vi for og at man kan vite hvor mange har sin nærmeste leder. At det ikke er noe sånn, at man tenner på at en leder knaksje ikke liker deg, at en ikke har vært ærlig mot en. Derfor er tydelighet viktig.

Engasjerende for å få med hele laget. Når man skal oppnå et resultat og mål sammen, og hvis du ikke klarer å skape engasjement, så har jo ikke folk så mye glede av å jobbe med det, tenker jeg.

Og utviklende, mener jeg fordi alle trenger å utvikle seg. Og ved at vi utvikler oss så blir vi bedre. Og hvis en leder har fokus på å skape utvikling, så vil medarbeiderne kjenne at dem utvikler seg, og selv om de sitter i samme rolle, så kan de bli værende så lenge de kjenner at de utvikler seg. Det tenker jeg er viktig.

IO4: Jeg synes det er viktig å være oppmerksom. Med tanke på det med individuell tilpasning. Å gå fram som et godt eksempel. Og tydelig.

Moderator: Kan du begrunne de svarene?

IO4: Oppmerksom, som jeg sa da, at man kan fange opp dersom det er noe og ta action raskt. Og kunne tilpasse mål og forventningsnivå. Og det går jo litt på det med tydelighet fordi ofte kan det være at man ikke helt vet hvor man skal eller hvorfor man ikke.. eller det er i hvertfall mitt inntrykk da, når man er litt lost så har det enten skjedd noe eller at man ikke helt vet om man har gjort det bra eller hva som skal til for å gjøre det bra. Så jeg tror det er viktig å være tydelig både med forventningsnivå og hva som er bra, og når man skal si seg fornøyd og når

man ikke skal være fornøyd. Både for å kunne tilpasse.. sånn at dem prioriterer etter hverdagene blant mange oppgaver og tydelig med hva man er god på og hva som må forbedres. Tydelighet er viktig.

God rollemodell, er du en selv som ikke gjør noe av det du formidler. I hvertfall for meg som er i en operativ rolle, kanskje hadde vært litt annerledes om jeg hadde vært hundre prosent leder, men i og med at jeg også har kundansvar selv, at det at de kan se på meg og se at jeg ikke gjør det stikk motsatte av det jeg sier at de må gjøre. Da tror jeg at det hadde blitt litt sånn, hvorfor skal jeg sitte å gjøre det her når du gjør noe helt annet. Så det med å lead by example, tror jeg er viktig. For å gjøre det du sier at de må gjøre.

IO5: Jeg må si inkluderende, for det er så viktig. Tillit, til sine medarbeidere. Og også tydelighet. For disse ordene føler jeg fanger opp, altså, dette blir veldig forutsigbart da. Tillit og tydelighet; jeg vet at dersom jeg gjør noe feil så får jeg høre det, og gjør jeg noe bra så får jeg høre det. At man ikke må føle seg frem, for dét er det verste.

Moderator: Betrakter du disse ordene som kjønnsnøytrale, eller tenker du at de har en sterk kobling til ett av kjønnene? Forklar gjerne hvordan.

IO1: Generelt sett så er jo alle harde verdier mer knyttet opp til menn da, om man virkelig skal generalisere og stereotypisere. Og at de mer myke er mer... Ja, vel. Jeg er jo veldig "blå-rød" av meg, om dere kjenner til personlighetstypene. Og det tenderer vel mer til å være i top-management og i top-management så sitter det generelt flere menn. Og kanskje man da forbinder de mer mye ordene, disse; empatisk, støttende, osv, at de kanskje knyttes mer til kvinnelig lederskap. Men det er jo veldig generelt da... Men det er vel sånn jeg tenker på det, ja.

IO3: Nei, egentlig ikke.

Moderator: Så de er kjønnsnøytrale da?

IO3: Ja.

Moderator: Kan du forklare hvorfor de er verken feminine eller maskuline?

IO3: Jeg bare tenker.. Nå har jo jeg vært i mange andre arbeidsplasser og jeg har jo jobbet masse med lederskap i AW. Og jeg føler at dette er viktige egenskaper som jeg ser hos både kvinnelige ledere og mannlige ledere. Og jeg ser ikke at det er en større andel menn som har denne egenskapen her eller kvinner. Så jeg føler at det kommer fra de ?? 10:14

Moderator: Tror du det er litt spesielt for AW som bedrift eller tror du det er ganske generelt?

IO3: Det kan jo være... man blir jo litt farget av hvor man er. Vi har jo mange unge ledere samtidig så har vi veldig gode lederprogram. Så selv om folk ikke er gode ledere i starten så har man et veldig stort potensiale til å bli det. Men jeg føler ikke at det er noe kjønn som drar det ene mot det andre?? 10:56

IO4: Jeg tror tydelighet er mer maskulin. Jeg føler ihvertfall at det er noe menn ofte tar mer naturlig, mens jenter sitter og unnskylder seg, og tar med plass. Rollemodell er kjønnsnøytral tenker jeg. Og oppmerksom er feminin igjen. og da tenker du at egenskaper, om man skal kjenne seg igjen mot det ene eller andre eller hva legger du i kjønnsnøytral?

Moderator: Kjønnsnøytral, altså at det bare er et ord uten tilknytning.

IO5: Nei, jeg føler vel egentlig ikke det er noen av de som er spesielt maskuline eller feminine. Eller, jo, kanskje tydelighet. Tydelighet er et ord som jeg mener er mer maskulint. Det er liksom det eneste jeg kan tenke på som maskulint. Men dette er viktig for meg å få frem; jeg tenker ikke på at jeg er kvinne og at andre er menn i det daglige, men hvis jeg reflekterer over hvorfor andre menn får til ting eller ikke bruker like mye tid på ting for eksempel, så tenker jeg at det er fordi de ikke legger så mye i alt, på en måte. At de er litt mer sånn rett på, mye mer tydelig rett og slett, "sånn vil jeg ha det". Mens jeg som kvinne kan vel kanskje legge til mye mer følelser i det. Og det samme er det jo i forhold til det å kreve noe av de over seg også; fordi jeg tror at en mann har mye enklere for å bare si at "nei nei, det der må jeg bare ha, fordi hvis ikke så får jeg ikke de resultatene jeg skal". Mens jeg kan bli litt sånn at hvis jeg har fått et nei så tenker jeg at "okei, da får jeg vel bare jobbe enda hardere". At det er litt det flink-pike-syndromet som kommer inn. At jeg ikke er like tydelig med det jeg faktisk må ha. Og det kan jeg se litt på teamet også; nå har jeg ganske mange kvinner i teamet, og det

jeg bruker mye tid på er jo følelsene til medarbeiderene mine. De går jo ikke engang til (mannlig leder) eller (mannlig leder), fordi de blir kanskje ikke møtt på den måten i det hele tatt. Mens jeg tror de bare antar at det kan de med meg.

Moderator: Nettopp. Tror du det rett og slett er fordi du er kvinne?

IO5: Ja, jeg tror det.

Moderator: Mhm. Og hvordan ser du på det selv? Kan det være en styrke?

IO5: Hmm. Det kommer litt an på personen man leder. For jeg har noen som trenger veldig å få tømme seg og som er veldig skjøre. Men jo mer jeg gir, jo mer krever de. Så der tror jeg nesten at det hadde vært godt med en mannlig leder. Selv om jeg vil nok tro at personen selv vil nok si at ho er veldig glad for at jeg er lederen hennes. Men om det er bra for ho, og bra for meg? Det tror jeg ikke. Så der tror jeg det hadde vært positivt med en mannlig leder inn. Mens på de andre så tenker jeg at det kan være en styrke (henviser tilbake til spørsmålet om hvorvidt det er en styrke at medarbeidere åpner seg mer til henne som kvinnelig leder).

Moderator: I hvilken grad identifiserer du deg som både kvinne og leder? (Spinn videre på denne; tenker de på seg selv som kvinnelig leder, eller er ikke det et tema engang? Er det bare "leder"?)

IO1: Nei, altså. Egentlig ikke. Nå er det nok litt annerledes i AW, fordi akkurat nå i Oslo Management så sitter det jo 1 mann og resten er kvinner. Så det er jo et godt selskap å jobbe i sånn sett. Men sånn sett så kjennes det bare som en tyngre vei å gå, kanskje. Kanskje fordi man assosierer mange flere myke verdier med kvinner. Når jeg identifiserer meg selv som leder så forventer jeg at man ikke bryr seg om hvorvidt jeg er kvinne eller mann. Men sånn er det jo ikke alltid kanskje... Men AW er nok i forkant på dette temaet. Her spiller det ingen rolle hvilket kjønn man er. Jeg blir like mye tatt på alvor som hvilken som helst annen leder, mann eller kvinne.

IO2: I null grad egentlig, vil jeg si. Det er ikke noe jeg har tenkt på overhode. Jeg tror kanskje det er noe jeg hadde følt på dersom 90% av Oslo Management var gutter.

IO3: Det tenker jeg ikke over at jeg er kvinnelig leder i det hele tatt.

Moderator: Så du som leder skal ha den samme respekten fra alle andre om du hadde vært mann eller kvinne?

IO3: Ja.

IO4: Mest leder nå, men da jeg kom inn så var det en veldig mannstung gruppe. Både på salg og ledersiden. Så da var jeg nok litt obs med å komme inn med andre perspektiver og at det ofte ble litt. Jeg tror ikke det går tilbake på kjønn da, men det var veldig resultatorientert. Og det kan jo ha noe med personene som var der, som også var veldig autoritær som typer. Men det å komme inn med litt mer medmenneskelige perspektiver og det er jo kanskje litt mer feminint.

Moderator: Kanskje litt mer myke verdier da?

IO4: Ja.

IO5: Jeg har noen tanker om det, men det tror jeg går mer oppover, altså på ledelsen over meg igjen. At jeg må være tydeligere mot min leder rett og slett. Og det tror jeg hadde vært enklere hvis jeg var mann. Men jeg tenker aldri på meg selv som “kvinnelig leder” i den form at jeg må gjøre noe spesielt eller noe annerledes fordi jeg er kvinne og leder.

Moderator: Har du noe som helst assosiasjoner med å bli kalt “kvinnelig leder”?

IO2: Når man hører det sånn så blir jeg jo noe litt annet. Jeg tenker jo hvis jeg for eksempel ser en dame som er toppleder i Telenor eller noe sånt, så tenker jeg jo “kult!” og “jeg lurer på hvordan det er!”. Også tenker jeg jo faktisk selv at “oi, du må være sterk, tåle å stå imot litt motgang” om disse kvinnelige topplederne for eksempel. Det er sikkert litt fordi det er ting jeg har lest om og hørt om også. Jeg tenker liksom “kvinnelig leder - da må du være tøff”. Da må du takle å stå i det meste. Jeg tenker ikke at man nødvendigvis må være maskulin for å klare det, men kanskje at man må være litt tøff rett og slett. Du kan ikke ha for mye følelser, det er lov å reagere med følelser, men jeg tror man må tåle en trøkk da.

Moderator: Men betyr det at ordet “tøff” for deg da er kjønnsnøytral?

IO2: Ja, det er det! Det handler mer om at kvinner og menn har ulike reaksjonsmønstre. Det kan jo være mer følelser hos en kvinne, men jeg tror det er utrolig personlighetsavhengig og individuelt. Jeg tror ikke det er sånn at alle kvinner må ha/vise mer følelser.

IO3: Nei, altså, det er jo klart at man vet jo at man må jobbe for å skape likestilling og at det har vært mye og mange selskap som har vært like flinke og gjør avgjørelser på feil bakgrunn og etc. Sånn sett har jo man det, men nå jobber jo jeg i en ledergruppe der det er sytti prosent er kvinner. Og jeg har jo sittet i gruppen når nitti prosent var menn og jeg var den eneste som satt som kvinne. Men jeg følte aldri at det har vært, ok, men det har vært skeiv fordeling da, bare vært den beste i prosessen ?? 1203. Men samtidig ja, så mener jeg at det er viktig at man har en balanse på begge, nå har vi sytti prosent ledere som er kvinner. Nå må vi sikre og sørge for at vi har menn som kan etterfylle og da, sånn at det ikke blir hundre prosent.

Moderator: Nå som du har sittet i begge typer ledergruppe hvor det var skeiv kjønnsfordeling, merker du forskjell på de?

IO3: Både ja og nei, fordi det er så lenge siden når jeg satt der alene, samtidig som det var helt i starten av en ny lederkarriere. Nå har det snudd helt om, nå er det jeg som har sittet der lengst i ledergruppen. Og det er veldig mange nye tilskudd som har kommet siste kvartalet eller siste fire månedene som har gjort at gruppa ikke er helt satt enda. Men jeg opplever jo at det er flere kvinner som tar mer ansvar da, enn enkelte menn i den gruppa. At det er litt flink pike syndrom, mens enkelte gutter kan bare reise av gårde og så fake it till you make it.

Moderator: Når du satt i den gruppa hvor det var flest menn, følte du at du måtte adoptere noe maskuline trekk for å gjøre deg hørt eller kunne du bare være deg selv?

IO3: Nei, jeg hadde veldig god tillitt med min nærmeste leder som også var mann. Som gjorde at jeg kjente veldig tillitt til at jeg hadde virkelig en plass i gruppa å gjøre og skjønte fort at jeg hadde egenskaper som andre ikke hadde. Som gjorde at vi utfylte gruppa i bedre grad, der jeg ser ting som de ikke ser og de ser ting som jeg ikke ser. Og det handler ikke bare om kjønn, men om profiler.

IO4: Rundt hvorvidt det bør være et begrep?

Moderator: Ja. Et eksempel på dette kan jo være avisen, når en kvinne blir en toppleder, da er det plutselig kvinnelig leder, ikke bare leder.

IO4: Ja, jeg tror at det. I og med at vi er i mindretall, så synes jeg det er viktig at vi snakker om det. Men jeg tror det handler like mye om oppfølgingsspørsmålene man får som kvinnelig leder. Om hvordan du kombinerer det med hverdagen hjemme med barn. Stiller man også de spørsmålene til menn eller gjør man det ikke? Man blir fortsatt møtt på en annen måte, kan man bli. *Men jeg føler at her, så har ikke det å være kvinne hatt noe å si. Men i samfunnet generelt, så er det jo et begrep av en grunn tenker jeg. men jeg tror ikke det trenger å være noe negativt, men i og med at vi er i et mindretall og det fokuset på å utjevne i mange bransjer, så trenger det ikke å være negativt.*

Moderator: Har dere noen verdier eller guidelines om at det skal være femti femti prosent fordeling på kjønn her eller?

IO4: Ikke som jeg vet om. Hos oss har det snudd. Vi hadde jo som sagt at alle teamlederne var menn. Og nå er det bare en mann som er på salgsleder siden, så her har det skjedd mye på ett år.

Moderator: Når du ble leder, var det sånn at du følte at du måtte tilegne deg noen maskuline trekk for å kunne føle at du kunne si det du skulle si uten å bli sett på med et annet syn?

IO4: Nå motsier jeg jo meg selv da, men tilbake det med tydelighet. For jeg har nok alltid vært mer på det med energi, positiv, gjør jobben, flink pike mer mot det holdet. Men jeg tenker ikke at jeg måtte ta på meg maskuline trekk, men tydelighet er viktig og det var noe jeg måtte jobbe med for å sette tydelige forventninger. *Men jeg har ikke blitt møtt med at.. men jo hører jo uttrykk som at hvis en kvinne er tøff eller direkte så er hun bitchy og hvis en mann er det så er det bare enn mann.* Men jeg føler ikke at det er noen sånne holdninger her. Så jeg har alltid blitt mer oppfordret til å ta mer plass. Så det er noe jeg har bevisst har jobbet med, men om jeg har tatt på meg noen maskuline trekk? Jeg vil nå fortsatt si at jeg fortsatt er ganske

jente. Men at det er noe jeg har bevisst jobbet med og at det kanskje er en mer typisk naturlig ting for menn da hvis man skal generalisere veldig.

Moderator: Det er jo ofte sånn at hvis man har en sak som man tror veldig på, så kan det hende at man har lettere for å bøye seg ned avhengig av hvem som sitter i rommet også. Du føler ikke at du har gjort noe sånt? Du står fremdeles på saken, du står for det du sier?

IO4: Ja, så lenge jeg tror at jeg har rett så gjør jeg det. Men nå har jo jeg jobbet nest lengst av alle på salg så jeg får litt naturlig pondus av det og. Fordi jeg har fartstid og at jeg har erfaring med mye, som kanskje ikke har hatt. Og at jeg har jobba nest lengst som teamleder som gjør at jeg blir oppfordret til å ta denne posisjonen. Men jeg føler at alle kan snakke ganske åpent. Er det noe jeg virkelig engasjerer meg for så har jeg aldri vært redd for å si det, men jeg trenger ikke å ta plass om det ikke er så viktig for meg. Jeg trenger ikke å bli hørt bare for å trumfe igjennom ting. Vi hadde en runde her nå med en sak som jeg syntes var viktig, så da kom jeg med masse feedback på det selv om det ikke ble min vei. Men jeg sa fortsatt det jeg mente.

IO5: Ja, det har jeg. Jeg hadde en leder i mitt tidligere arbeidsforhold som jeg nå ser i etterkant at aldri burde ha vært leder, men det er nå én ting. Som virkelig lot følelsene ta overhånd. Og der oppsto det en konflikt, der jeg holdt en tale på et julebord som ho ikke tålte fordi ho mente at jeg tok æren for mye, altså. Jeg holdt Herrenes Tale, og ho likte ikke at jeg gikk opp dit uten å gi beskjed til ho. Men det skulle jo være en hemmelighet, jeg skulle jo bare overraske julebordet. Men det tålte ikke ho, og ho ble så sur på meg at ho pratet ikke til meg resten av arbeidsforholdet. Så det lærte jeg masse av. Men da, altså, ho klarte jo ikke å sette til følelsene til side i det hele tatt.

Moderator: Nettopp. Tror du det ville vært annerledes hvis det var en mann?

IO5: Ja, absolutt.

Moderator: Forstår jeg deg riktig hvis jeg skjønner det slik at du tenker at mye av dette med følelser, det å være følelsesladet, kan være litt knyttet med kvinnen og kvinnelige ledere?

IO5: Ja. Det må jeg nok konkludere med. Men samtidig så tenker jeg ikke over det i hverdagen, det er ikke noe jeg går å reflekterer over.

Moderator: Vi har jo også fått inntrykk av dere i AW at dere blir løftet opp og frem basert på det dere gjør og de dere er, ikke basert på kjønnet deres. Stemmer det?

IO5: Det tror jeg nok høres riktig ut. For det er jo noe med det, for eksempel når jeg fikk mail fra dere angående denne oppgaven så ble jeg kalt inn fordi jeg er “kvinnelig leder”. Og da stoppet jeg opp og tenkte “ja, jeg er jo faktisk kvinnelig leder”, men jeg tar meg jo også i å bli litt overraska over det. At jeg tenker litt sånn “åja, fordi jeg er kvinne? Så rart”. For sånn som kvinnedagen også, jeg må jo innrømme at jeg tenker litt sånn “hvorfør har vi det?”. Jeg tenker at det er jo bare å styrke at vi har vært det svake kjønn. Så det er jo interessant.

Moderator: Opplever du at det ligger andre forventninger til deg som kvinnelig leder, enn de mannlige lederne i bedriften?

IO1: Nei, generelt sett ikke. Det er vel mer at man kanskje forbindes litt mer med myke verdier, for eksempel om det kommer en situasjon der jeg behøver å være litt hard og direkte, så faller det kanskje i en annen boks enn om f. eks. mannlige leder i AW trenger å være såpass streng. Men samtidig så er jo jeg veldig rett frem og direkte, så for meg så vet jeg ikke helt. Jeg har i grunn ikke analysert det så mye. Men jeg tror nok at det kan bli litt forskjell ja. Men altså, nå har jeg vært sjef her i 4 måneder, og det er vel heller det at jeg er ny som gjør at jeg havner i en annen boks.

Moderator: Ja, at de tøffe samtalen kanskje blir tøffe på andre vilkår, og ikke fordi du er kvinnelig leder?

IO1: Ja, du kommer jo inn i ny ledergruppe og skal ta din plass, osv. Og da tas du kanskje ikke på like stort alvor. Om det så har noe med hvilket kjønn jeg er - det tror jeg ikke. Det er mer sånn at man skal finne sin plass som ny, rett og slett.

IO2: Nei. Ikke i det hele tatt. Jeg tenker bare når vi sitter i ledelsesmøter, jeg reflekterer aldri over at noen av lederne er menn. Det er nesten heller sånn at hvis vi får en diskusjonsoppgave

hvor vi skal gå sammen to og to så har jeg mer lyst til å sitte med en mann, fordi vi tenker litt forskjellig - i hvert fall de jeg er i gruppe med nå. Vi utfyller hverandre og lærer mye av hverandre. Men jeg synes ofte det kan være litt lettere å snakke med en mannlig leder også, det handler jo litt om at hvis jeg plutselig er litt hard eller tydelig så blir ikke det oppfattet feil. Det blir nok ikke oppfattet feil av de andre kvinnene her heller altså. Men jeg liker generelt godt å samarbeide med menn.

IO3: Nei

IO4: Nei.

Moderator: Kan du reflektere rundt det?

IO4: Det kan jo være litt ut i fra denne arbeidsplassen her, med det med at vi er så mange kvinnelig ledere, så det er kanskje ikke et begrep sånn jeg ser det her. Sånn sett så føler jeg ikke at det ligger noen andre forventninger til mannlige ledere her enn på oss. Men det kanskje hadde vært litt annerledes hvis jeg hadde vært eneste jenta sånn som det var for jeg kom inn i ledergruppen da den var veldig mannsdominert eller på teamet mitt når jeg var .. da ville jeg heller ta i operativrolle da jeg startet som ny, da jeg var en av to jenter på hele avdelingen. Og tok jeg nok ekstra mer den energisprudlende rollen fordi alle andre var så ekstremt analytisk og ja. Men det går jo mer på personlighetstrekk enn mann kvinne tenker jeg.

IO5: Nei. Nei, det gjør jeg ikke altså. Hvis det skulle vært noe så kanskje det at dersom det skulle komme noen intriger i teamet eller noe sånt, så får jeg beskjed fra min mannlige leder om at "det trenger ikke du å tenke så mye på". At jeg skal slippe å investere følelser og energi i det liksom.

Moderator: Syns du det er noe forskjell på kvinners og menns måte å utøve ledelse på?

IO1: Det bør jo egentlig være det, ettersom man er ulike typer mennesker. Men om det har med kjønnet å gjøre, vet jeg ikke helt. Men jeg tror nok sikkert at det ligger noe instinktivt i det. Jeg treffer jo mange mannlige sjefer på høyere nivåer, som sitter i Top Management. Og der merker jeg mye mer at de kanskje tenker litt "her kommer det inn en liten blond,

svensk"... Men det har jo ikke nødvendigvis noe med ledere å gjøre, det tror jeg er mer sånn uansett hvilket nivå man kommer fra. Men at det ligger en forskjell i naturen, antageligvis ja. Jeg tror det ville vært rart hvis det ikke gjorde det.

Moderator: Dette med myke og harde verdier; opplever du at det er litt forskjell disse lederegenskapene, opplever du at kvinnelige ledere er litt mer "på den myke siden"?

IO1: Kanskje heller det at når man trenger å komme med en krass eller direkte beskjed, så assosieres det ikke med saklig fakta alltid - fordi man er kvinne. At det fort kan bli litt sånn "ja, men du er jo sur" eller "du har mye å gjøre med kidsa hjemme" eller whatever. At det ikke blir så saklig da. Det er vel min generelle oppfatning, at jeg har hørt det litt fra venner og populærkulturen generelt. At det kan være vanskeligere å være såpass "blå-rød" som du trenger å være når du kommer høyere opp i systemet.

Moderator: Og det er jo interessant det du sier; at man trenger å være på en viss måte høyere opp i systemet. Hvorfor tror du det er sånn?

IO1: Nå mener jeg mer når man kommer høyere opp så må man ta flere strategiske beslutninger. Beslutninger som ikke er så populære. Du har ofte ansvar for kostnader og den type områder. Og da spiller det ingen rolle at man har det hyggelig på jobben, da handler det mer om at det er tøffere beslutninger som må taes. Så da tror jeg at istedenfor som man kanskje fremstår som effektiv og tydelig, så kanskje man som kvinne fremstår som tjetete og masete og at man gjør en big deal ut av små ting liksom. Men dette er jo veldig generaliserende da.

IO2: Nei, det tror jeg egentlig ikke. Der tror jeg man har kommet litt lenger, selvom det fortsatt snakkes om "vi vil ha flere kvinnelige ledere". Men nei, jeg tror ikke det er noe stor forskjell. Jeg tror at de som har lederambisjoner og virkelig ønsker å bli ledere vil tilpasse lederrollen etter seg og sin personlighet, ikke etter kjønnet sitt. Og ikke minst; hva som er rett for det teamet man skal lede.

IO3: Det var det da. Både ja og nei, det er litt mer profiler og.

Moderator: Eksempelvis; måten de kommuniserer eller prioriterer på?

IO3: Jeg føler jo at hvis man skal relatere seg til det man ser, og det er mange av dem kvinnelige som er mer nøye, men også på den måten kanskje skaper bedre og raskere utvikling på medarbeiderne. Og det handler jo om prioritering det og. Og det gjelder jo ikke alle kvinner det heller for å si det sånn. Vanskelig spørsmål.

IO4: Ja. Min opplevelse er ihvertfall at mange av kvinnene er opptatt av å følge regler, mens min erfaring med mannlige ledere er at de tar mer gråsoner og snarveier. Usikker på om det er på grunn av kjønn eller måten de er som typer for som sagt så har det vært litt forskjellige personlighetstyper. Men at vi er litt mer ordentlig og opptatt av hvordan vi blir oppfattet. Menn er litt mer kanskje da ”jaja” dem for bare være sure, mens vi blir da mer den, ja spør først.

Moderator: Litt mer tilbakeholdne og kanskje litt mer forsiktige?

IO4: Ja, eller vil dobbelsjekke først før vi kanskje gjør noe feil. Det er noe jeg har jobbet med å ikke være så opptatt av. Men det er ihvertfall noe jeg kjenner meg igjen av å komme fra. At det var det ganske stor forskjell. Det er vel ellers ikke så mye som jeg har følt har skilt seg ut.

Moderator: Vil du si at du er den personen som når du får en arbeidsoppgave, som du ikke kan helt, la oss si at du kan sytti prosent av den arbeidsoppgaven, så mangler du de resterende tretti. Vil du si at du tar en arbeidsoppgaven uansett selv om du mangler de siste tretti eller må du være hundre prosent sikkert på at du mestrer oppgaven før du tar den?

IO4: At den blir gitt til meg eller at jeg tar den på meg?

Moderator: Før du tar den på deg.

IO4: Nei, eller sånn som med lederrollen så var jeg ikke sikker på om jeg ville ta den, men så ble jeg oppfordret til å ta den. Og da gjorde jeg det og da var jeg ikke sikker på om jeg skulle klare den eller ikke eller ville ha den.

Moderator: Hva var usikkerheten bak at du ikke ville ta lederrollen?

IO4: Både hvor viktig en leder er og om jeg ville ta på meg det ansvaret. Fordi jeg en leder har ekstremt mye å si for den enkelte og spesielt kanskje her hvor kravene er så høy og høyt tempo. Sånn at et stort ansvar å ta og om jeg hadde tid og energi til det selv. Pluss egne ferdigheter, jeg hadde ikke vært leder før, ville jeg passe til det? Ville jeg trives i rollen? Etc. Så der var det for min del at jeg trengte noen som så det for meg som ga meg et push. Og vi som rekrutterer ser jo det at jenter søker hvis de matcher alt, gutta søker hvis dem kanskje matcher halvparten. Så det er nok noe i det. Men jeg tror nok jeg som person er flink nok alltid vært flink nok til å utfordre meg selv, ihvertfall hvis de rundt meg har troen på meg.

Moderator: Litt tilbake til det med når du ble pusha inn som leder. Følte du at det handlet mest om kompetanse eller generell selvtillit?

IO4: Selvtillit som jeg selv ikke hadde eller dem så..?

Moderator: At du manglet selvtillit til å kunne ta den rollen.

IO4: Mest, det siste. I og med at det har gått bra. Men det var ikke bare kompetansenivået, det var litt av egen kapasitet og tid. Jeg visste at lederrollen kom til å bli krevende og jeg liker ikke å gjøre ting halvveis, og jeg visste at hvis jeg skulle gå inn så kom jeg til å ville ha både ha høye resultat i salg og som leder. Så mest om jeg orka, fordi jeg gjorde det såpass bra på salg, så kunne jeg på en måte bare ha blitt der og hatt en ganske chill hverdag. Så det var litt kombinert av én ville jeg bli en god leder, og to ville jeg ta det på meg.

Moderator: Hvordan føler du det går nå?

IO4: Bra. Det er jo mest den balansen med tid som sagt. Når det skjer mye som kommer inn fra sidelinjen. Det er mye planlegging, skjer det noe på teamet, enten om det er privat eller om at de ikke får det til eller at de får det til, men nå er det masse å gjøre. Og i tillegg at det skjer mye med mine kunder. Så er det jo hvem og hva man skal prioritere, og mye som ikke kan vente sånn som jeg har opplevd. Så synes jeg det er veldig morsomt, så var det deler som ikke var som forventa og deler som var morsommere enn forventet.

Moderator: Tid, er det en stor utfordring på denne jobben her?

IO4: Ja, som sagt så har vi høye krav på resultat og aktivitet. Og mye interne møter og fokus fordi vi vil så mye. Så det kommer jo fra et positivt sted, men det gjør jo også at det er mye som skal leveres da.

Moderator: Og i forhold til den lederrollen din, er det sånn at den er flytende så du selv setter av tid til når du i en uke..

IO4: Stort sett, men vi har jo interne møter fast, men det er jo jeg som booker opp kundemøter med mindre de plutselig får behov for å kontakte meg og ja.

Moderator: Er det sånn at du plutselig på en dag kan være operativ, litt leder, litt flytende?

IO4: Ja

IO5: Det er nok det med følelser, vil jeg si. At kvinnelige ledere kan ha tendenser til flere følelser i måten de leder på.

--

Resultat fra vedlegget

I hvilken grad synes du det er viktig å kommunisere organisasjonens mål og visjon til dine medarbeidere?

I hvilken grad kommuniserer du organisasjonens mål og visjon til dine medarbeidere?

IO1: Ja, altså. **Alt dette her går egentlig på tid. Du må prioritere enkelte saker, og det å hele tiden formidle hver eneste beslutning i tråd med visjonen til bedriften er nesten umulig. Det er jo ofte tidkrevende å være leder. Lederskap tar tid og energi.** Men jeg prøver jo så godt jeg kan å formidle visjonen, for det er mye enklere å rettferdiggjøre hvorfor vi da jobber på den måten vi gjør - om jeg kan knytte det opp mot noe større.

Moderator: Når du sier tid; ville en løsning for eksempel vært å hatt færre som du var leder for?

IO1: Nei, altså, antakelig heller ha en mindre operativ rolle. Jeg har jo et eget perspektiv som jeg også må ha fokus på. **Og det er egentlig gjennomgående hvorfor jeg har svart lavere på alt, fordi det er veldig vanskelig å alltid etterleve det man står for og tror på - i alle beslutninger. Det har man ikke nødvendigvis alltid tid til.** Også blir det jo også veldig individuelt for selskapene tenker jeg; her er vi veldig dyktige resultater. Vi måles på alt, vi følger opp alt. Så her blir nettopp den biten en del av hverdagen. Men i andre selskap jeg jobbet i så har jeg kanskje ikke engang kjent til visjonen til bedriften. For da var man “en på gulvet”. Så her i AW så er vi flinke på å formidle visjonen generelt, og det spiller jo da inn på lederskapet. Vi prater mye om det, og det har et stort fokus.

Moderator: Vil du si at det gjelder hele bedriften, eller heller ditt team?

IO1: Det er nok primært på salgsavdeling. Iom at vi har så utrolig mange KPI'er som vi måles på hele tiden. Også har jeg ikke jobbet på leveranse avdelingen. Også går det i tråd med at jeg liker å være tydelig i min lederstil, så det blir jo at vi knyter det opp til det. Det går ikke en dag uten at vi prater om visjonen

IO2: Altså, her i AW er dette utrolig viktig, så derfor setter jeg toppscore på viktigheten. Det er noe jeg også har veldig stort fokus på. I den grad jeg gjør det, er jeg litt mer usikker. Altså, jeg gjør det jo ukentlig, men jeg tror ikke teamet forstår målene og visjonene til bedriften i den grad jeg forstår de. Jeg forstår de 100% fordi jeg sitter i en ledergruppe hvor vi analyserer de og bryter de ned i hva vi faktisk skal gjøre av praktiske oppgaver. Mens det ville sikkert teamet mitt satt seg selv en 10'er på, men jeg tror ikke de forstår det helt ut likevel. Det handler litt om erfaring og hva man snakker om i det daglige. Også er det ikke utelukkende det jeg snakker om, jeg bruker litt andre typer ord. Vi snakker mye om aktiviteter som leder til resultater, men kanskje ikke så mye om hvorfor det er viktig for de høyere ambisjoner for bedriften.

IO3: Jeg vil bare si at vi skal jo, vi vet jo at.. Grunnen til at jeg synes at det er viktig er jo vi skal vite hvor vi skal. Og hva det dras ned til alt vi gjør. Vi har jo et veldig tydelig organisasjonskart i AW, som du kan ta ned på den minste detalj; om jeg skal holde en session eller opplæring eller hva det måtte være, så kan jeg dra opp det kartet og peke på hvorfor og hva det skal bidra til, og det har jeg ikke alltid vært like flink til å bruke. Si det siste kvartalet

har blitt bedre, men har man det med hele tiden så vil hele organisasjonskartet feste seg på alle og vi skaffer tydelighet til hvorfor vi sitter i det rommet her nå i tre timer. Det blir en mer tydelig vei for dem.

IO4: Fordi at jeg synes det er viktig, men det er ikke det jeg snakker aller mest om. Du må jo indentifisere deg med visjonen for at du skal kunne formidle det budskapet og tenker jeg. Men det står synes ”du” det er viktig å snakke rundt det, vi som kontor snakker veldig mye om det, sånn at jeg ikke trenger å følge opp så mye på teamnivå tolket jeg det som. Men jeg synes absolutt det er viktig, men jeg synes det viktig, men det er andre ting som er viktigere. Så derfor ikke en tier.

Moderator: Har du noen eksempler på hva du mener er viktigere?

IO4: Type, individuell støtte og sånne ting, men jeg tror. Kjenner du deg ikke igjen eller identifiserer du deg ikke eller vet ikke om visjonene, ihvertfall vi som sitter ute i kundemøter og formidler hva vi tror på. Så må du kjøpe inn på det for å kunne brenne for jobben, men jeg tror også at du kan gjøre en god jobb uten å snakke om det på daglig basis.

IO5: Ja. Altså, teamet mitt i dag er såpass nytt. Hver gang jeg sier noe eller forteller noe så prøver jeg å vise til strategikartet vårt, jeg prøver å sette det i en større sammenheng. Men jeg merker at det er så mye at de klarer bare ikke se sammenhengene enda. Og jeg merker også det på min reise i AW, for AW er den eneste plassen der vi faktisk har snakket om sånt, så jeg brukte egentlig rundt 1 år på å virkelig forstå hvordan ting henger sammen. At ikke det bare var et strategikart, eller bare var en visjon, men at jeg forsto hvordan alt hang sammen. At jeg fikk kapasitet til å forstå det. Og det er litt derfor jeg ikke setter full pot. Og mot assistentene, der også blir det fortalt, men jeg kunne lagt mye mer i det. Men det er vel kanskje fordi jeg selv tror ikke det kommer til å komme like sterkt gjennom da, for når du har den gruppa så må du heller ta det en til en. Noen har vært her lenge, noen har nettopp startet; dette med å klare å prosessere det. Jeg har bare ikke funnet en god måte å gjøre det på. Men det er jo en utrolig viktig ting egentlig!

I hvilken grad synes du det er viktig å motivere dine medarbeidere når du opplever at de trenger støtte?

I hvilken grad får du motivert dine medarbeidere når du opplever at de trenger støtte?

IO2: Det går på tiden, utvilsomt. Jeg prøver å gjøre det så ofte som overhode mulig, men det er sjeldent jeg har tid eller, tar meg tid. Hvis jeg har hatt en samtale med en medarbeider om at hun/han er demotivert på mandag - så er det sjeldent jeg plukker opp tråden igjen på **tirsdag**. Kan godt være det blir utsatt til onsdag eller torsdag. Handler litt om at jeg ønsker å gi det litt tid, men også om at jeg evt ikke har den tiden tilgjengelig umiddelbart.

IO3: Ja, hva er spørsmålet? Hvilken grad du motiverer dine medarbeidere når de trenger støtte? **Ja da er det ti da. At jeg føler at jeg ikke er til stede og tilstedeværende alltid når de trenger. Og jeg tenker at det er spesielt kanskje også i den rollen dem har; situasjonen er her og nå. Man sitter ikke i et prosjekt som varer over ti uker og det spiller ingen rolle om jeg får svar i dag eller om fire fem dager. Du trenger svaret innen tre fire fem minutter. Og der klarer ikke jeg å være like tilgjengelig da.**

IO4: Jeg tror ikke jeg er perfekt liksom, men samtidig så er det ikke jeg som kan skape motivasjonen. Jeg kan legge til rette for at dem skal bli motivert, jeg kan vise dem hvordan de skal komme dit. Men det siste må komme fra at de virkelig vil. Og jeg føler jo at når vi setter oss ned og snakker, så vet de jo hva de skal gjøre. Men det kan jo fremdeles stå på gjennomføringsevne. Jeg føler som sagt at vi har en god dialog, men jeg tror ikke jeg gjør helt perfekt.

IO5: Her går mye på tid, men også på at jeg kan delegere mye til Hoa som er operations coach, hun tar mye av den veiledningen fordi det er hennes jobb. Men det fører jo også til at hun får mye mer tid sånn en til en med mine medarbeidere. Så derfor så kan jeg ikke score 10 på min egen innsats der. Men så fort noen ber om tid så får de det. Så fort jeg hører noe om at det er behov, så tar jeg kontakt med de. **Men jeg føler ikke alltid at jeg får den kontinuerlige en til en kontakten - men det er heller ikke forventet i min rolle, det har ikke jeg sjans til.**

I hvilken grad synes du det er viktig å etterleve organisasjonens verdier?

I hvilken grad klarer du å etterleve organisasjonens verdier?

IO2: Her tenker jeg at verdiene vi har her er alt for meg. Det merker jeg privat også, at jeg tar de med inn i mitt private liv. Men at man kan jo alltid etterleve de bedre, og det er jo heller ikke sånn at det er alt man er helt enig i. Derfor har jeg satt en 9'er og ikke en 10'er.

IO3: Jeg vil jo si at jeg alltid setter AW først, som gjør at, kommer det en medarbeider som spør meg om et spørsmål som strider i mot vår best practice eller vår policy, så tar jeg spør jeg først; hva er det som er best for AW og hva er det som er best for den medarbeideren, og hvis jeg ikke kan gi det som er best for den medarbeideren fordi det strider i mot alt som. For si at det er en person som først får lov, så vil det komme tjue til som spør om det samme. Da har jo jeg skapet et problem for AW. Og så det også sette AW først, også skape tilliten hos den medarbeideren sånn at det forstår hvorfor jeg eventuelt skal si nei til noe. Eller når det handler om fordeling mellom AM CM kunder at det aldri noe; du er min favoritt, du får jobbe med det oppdraget eller du får jobbe med den kunden. Hva er det beste for AW? For da kan jeg på en måte stå bak alt det jeg sier, samtidig som man bruker kjernevediene våre, som er veldig tydelig for meg og for mange som jobber her. For da vet jeg at det er ingen som kan ta meg på at; hvorfor gjorde du det der eller, for jeg står støtt i den beslutningen som jeg har tatt da.

IO4: Ja, nei, puste og leve er kanskje litt å ta, kanskje jeg ikke skulle ha gitt en ti ti, men det er jo show heart, det at du bryr deg. Share energy. Og beat yesterday og i fjoråret for min del var jo et kjempegodt år, så beat yesterday er noe jeg føler jeg kan vise til. Dele av meg selv, er med, følge opp, show heart, bryr meg jo om dem. Tar meg tid til dem, kanskje på bekostning av min egen tid og meg selv. Så jeg føler at det er ikke noe jeg ikke lever, men kunne jeg gjort mer, absolutt.

IO5: Ja, her tenkte jeg at det handler om kulturen vår da. Dette kan jo gjenspeile seg i veldig mye, men kulturen er viktig. Jeg prater mye med teamet om kulturen vår og jeg blir så engasjert rundt dette også. Jeg identifiserer meg jo med bedriftens verdier på personlig plan også, noe som gjør det mye lettere å etterleve verdiene når man er på jobb. De stemmer liksom overens med hvem jeg er som person.

I hvilken grad føler du det er viktig å være en rollemodell for dine medarbeidere?

I hvilken grad opplever du at du er en rollemodell for dine medarbeidere?

IO2: Nei, altså. Jeg gjør jo ikke alt som jeg ber alle andre å gjøre! For å være helt ærlig, haha. Jeg tar noen snarveier, og det er det rom for å gjøre her også. Fordi det handler om fremdrift, og å få frem progresjon. Det er rett og slett noen oppgaver jeg er bedre på å prate om. "Gjør det!" også gjør jeg det kanskje ikke helt selv.

IO3: Ja, og jeg mener jo at man skal gå foran. At andre skal kunne se opp til den jobben som jeg gjør, samtidig som at... jeg har jo satt en ti, men det er jo selvfølgelig ting jeg kan justere på, men jeg vil jo heller si at jeg har litt for høy arbeidsmoral som gjør at mine teammedlem føler at jeg kanskje kan strekke meg litt for langt noen ganger, og så har ikke de samme kapasiteten selv. Og selv om jeg sitter og jobber tjuefire timer i døgnet, så forventer jo ikke jeg det samme av andre. Jeg må jo prøve å vise den balansen, sånn at andre ikke kjenner det presset som jeg legger på meg selv. Men samtidig så har jeg prøvd å balansere det ganske mye.

Moderator: Hvor klar er du på den, at du viser at det er greit å ikke puste AW tjuefire syv?

Mine medarbeidere får høre det, jeg vil kanskje nesten hver dag. Vi er ikke kirurger, det er ingen som dør på det bordet her foran oss. Hver en til en, det er en gang i måneden, men da er jeg veldig tydelig på at: hvordan har du det? Får du tid til trening, fordi det vet jeg er viktig for deg. Trener en gang i uken, men du har sagt at du må etterleve fire, hva kan jeg gjøre for å hjelpe deg, fordi jeg vet at den balansen trenger du. Så jeg tror at jeg er veldig tydelig på å hjelpe dem i den dialogen, men det er sikkert noen ganger man kan prøve å skjule litt mer hva en selv gjør da. For det er jo en ting hva man sier og hva man gjør. Og det tror jeg er viktig å være bevisst på.

IO5: Ja, og det er nok fordi at. Altså, jeg vet jo at jeg er veldig god i rollen min som operativ, men nå når det har vært slik at tiden har presset såpass på så føler ikke jeg at jeg klarer å imøtekomme den (navn) jeg har lyst til å være da. Jeg sitter blant annet på pulten min - dausjuk - uten å dra hjem, det er ikke en god rollemodell. Jeg vil jo at medarbeiderne skal føle at de kan dra hjem når de er syke. Så derfor har jeg scort 9 der. Kunne sikkert ha scort lavere der når jeg tenker meg om.

Moderator: Så da er det rett og slett tiden som ikke strekker til som gjør at det skorter litt på noen av disse områdene?

IO5: Ja.

I hvilken grad synes du det er viktig å fremme kreativitet og innovasjon hos dine medarbeidere?

I hvilken grad bidrar du til å fremme kreativitet og innovasjon hos dine

IO1: Det er jo fordi visse arbeidsoppgaver ikke krever noe innovasjon eller kreativitet i det hele tatt. Visse saker behøver bare å gjøres og tenker jeg at det er bedre at repetitive de får bare snurre og gå. Det legger altfor mye tid i.

Moderator: Heller bruke energien et annet sted?

IO1: Og det er jo viktig å, det høres feil ut men, begrense kreativiteten i blant. Det kommer alltid til å være aspekter av din arbeidsdag som du synes er kjedelig eller mindre gøy eller mer energikrevende. Og sånn får det bare være. Sånn som oppsettet ser ut her ihvertfall. Og heller da, at vi har muligheten til å øke et resultat eller en motivasjon, enn kreativitet, og heller legge kruttet der. Det kommer aldri å bli kult å skrive en oppdragsbekreftelse.

IO2: Ja, altså... Jeg er veldig opptatt av å snakke med teamet om å løse oppgaver på ulike måter, tenke variasjon, osv. Vi har jo Best Practice som er vår bibel i forhold til hvordan vi skal gjøre ting, men den må vi tørre å gå utenfor. Også merker jeg på mitt team at de er veldig opptatt av å gjøre alt rett. Og det funker ikke alltid, for man klarer ikke å tilpasse seg, man havner i det samme mønsteret. Så ja, jeg tror det er viktig, men jeg tror ikke jeg legger nok vekt på det. For jeg ser at mine medarbeidere ikke har den forståelsen av at de kan prøve seg frem og være så kreative som de vil. Og de klarer heller ikke være så kreative, og da har jo heller ikke jeg klart å tilrettelegge godt nok for det. For så lenge vi har fornøyde kunder, kandidater og konsulenter så bryr jeg meg ikke så mye om hva de gjør, så lenge det rettslige og avtalemessige er på plass - så bryr ikke jeg meg så mye om hva som har skjedd i mellom. Men gjennom en god onboarding og opplæring her så får man printet inn Best Practice og hvordan man skal gjøre ting, og når det da er det første man lærer så blir det nok vanskelig å plutselig skulle gå litt utenfor det. Også er det ikke der jeg heller har lagt min tid og min energi, på å fremme eller utøve kreativitet. Så derfor spriker den scoren der litt.

IO3: Ja, det var et stort sprik. Og jeg synes det er kjempeviktig at vi er kreative og tenker annerledes. At man må utenfor sin egen boks. Både for at vi som selskap skal utvikle oss, vi er jo også et selskap som har ekstremt mye policy, retningslinjer, rutiner som gjør at det er lett å bli fanget innenfor de veggene. Og det er jo klart at jeg gjør jo mye som jeg tror at det påvirker mine medlem til å tenke utenfor boksen og skryte veldig av dem når de har gjort noe veldig annerledes. Og jeg slipper det heller ikke, for jeg går og jamrer det, ja husker du den gangen du gjorde, ja han eller hun gjorde det. **Men samtidig så er den en sykt hektisk hverdag for CM som primært er å.. det å hjelpe dem å sette av den tiden til å tenke kreativt, det er jeg ikke like flinke til.** Jeg sier til dem at de må reflektere og tillegge andre agendapunkter i vår en til en fordi de skal sette seg ned å reflektere, hva er det vi kan gjøre annerledes? Men jeg synes det er vanskelig å sette fingeren på: her har jeg skapt eller fått min medarbeider til å tenke veldig kreativt eller innovativt. Så der føler jeg det er skikkelig middels.

Moderator: Så det er ikke sånn at du setter av tid til å tenke hvordan kan jeg utfordre disse her til å tenke nyskapende på en måte?

IO3: Jo på en måte så gjør man jo det fordi man har jo gjort det og fått med andre punkter på teammøtet for eksempel. Som gjør at vi har en egen slide som heter joker of the week som handler om å tenke utenfor bokser. Og det har jo kommet av at jeg har satt meg ned og tenkt. Vi har jo hatt en egen innovasjonskonkurranse der jeg så at alle, der alle bare sklei ut. Booke inn alle sammen, vi bare bruker en time også lager vi et eget opplegg for vårt team. Men jeg føler ikke at det er nok. Jeg føler ikke at det kommer noe ut av det, og det er fordi man kanskje ikke har skapt nok engasjement rundt det. Så man kunne jo kanskje ha gjort mye mer.

Moderator: Men det er kanskje ikke en prioritering her hos AW heller?

IO3: Jeg vil si både ja og nei. Det har jo vært innovasjon som har stått på vår agenda de siste halve året og ble vel primært tatt opp mot awards da. Så da ble det kommunisert siste kvartal. Men vi har ikke snakket nok om det. Så det må bare fokuseres mer på det.

Moderator: Men tror du at tid også er en av de store faktorene her også?

IO3: Ja, virkelig.

IO4: Jeg synes ikke at det er uviktig, men vi ser ofte at de som kommer inn som ny, som skal finne opp alle andre nye måter å gjøre ting på enn det vi ofte sier at det er det som fungerer. Bruker veldig mye tid på feil ting, ja mann skal selvfølgelig få utfordre og tenkte nytt, det trenger vi. Men ikke på alt, mye er allerede prøvd ut og satt i en best practice av en grunn. Sånn at vi snakker om innovasjon. Vi hadde jo en innovasjonskonkurranse på nyåret sånn at, det er ikke uviktig, men jeg ville ha satt en tier for da føler jeg det kan backfire. Sånn at alt fokus blir satt på det. Så det var egentlig sånn jeg tolket det.

Moderator: Så du har en sånn ”if it aint broke, dont fix it-attitude”?

IO4: Ja, men jeg er åpen for innspill. Vi har jo endret flere ting, sett på nye måter og gjøre ting på, men hvis du skal booke et møte så må du nesten ringe eller sende en mail, men oftest fungerer det best hvis du ringer. Så hvis du vil sitte og chatte... så det er litt begrenset på hvor innovativ du får blitt på hovedoppgavene da.

IO5: Den er jo viktig, men jeg tror bare igjen at det er den tiden. Innimellom så tenker jeg liksom litt sånn “bare gjør prosessen” liksom. Det er det jeg klarer å følge opp. Også er det jo fordi jeg nettopp har kommet internmøter, hvor de utfordrer meg på “har du prøvd ulike metoder som er litt utenfor boksen?” Så merker jeg at nei, jeg er ikke god nok på å tenke utenfor boksen selv. **Men det er rett og slett den tiden da. Det blir sånn, okei, neste oppgave, og neste oppgave, neste oppgave. Det er ikke alltid rom for å puste og tenke.**

I hvilken grad synes du det er viktig at medarbeiderne får dele kritiske tanker og ulike perspektiv?

I hvilken grad er du faktisk åpen for at medarbeiderne får dele kritiske tanker og ulike perspektiv?

IO3: For jeg synes det er så viktig at vi utvikler oss og evaluerer det vi gjør i dag. Vi er så mange ulike person, feedback er så veldig innplanta i vår kultur. Så det spør jeg om etter teammøter og vi har undersøkelser etter avdelingsmøter for å plukke opp hva er det vi kan gjøre bedre. Jeg spør i en til en, hvordan vil du at jeg skal evaluere, er det noe jeg skal starte

med eller slutte med som du opplever at jeg gjør bra. Og så tror jeg jo at jeg er veldig glad i å utvikle meg selv. I det sekundet jeg stagnerer så kjenner jeg at gnisten går ut av meg, da trenger jeg den feedbacken, så da spør man jo om den og er åpen om det som kommer da, istedenfor at man blir fornærma. Jeg tenker jo at det er jobben til alle her er å utvikle hverandre.

IO4: Ja, jeg synes det er kjempeviktig. Og så er de misfornøyd eller synes noe er feil, eller noe kunne ha vært gjort bedre eller for min egen del at jeg ikke er en god leder eller. Jeg etterspør veldig mye feedback. Vi jo både teammøter og one to ones. Teammøter er jo to ganger i uken og one to one en gang i måneden med den enkelte. Men igjen, kritiske tanker og all tror jeg at vil være som å åpne pandoras eske. Slipper man til med alt man synes er feil så vil man alltid klare å finne noe. Men å fasilitere for feedback som ikke utelukkende positiv, absolutt, men igjen at man må.. Jeg synes det er viktig å slippe det til, men jeg vil ikke gi det en tier heller fordi jeg vil ikke at det skal være et fokus. Men heller hva er bra, og hvordan kan vi forbedre det istedenfor å se på.. fordi det er veldig mye som sikkert kan være bedre eller som man ikke er tipp topp fornøyd med fordi vi er jo kresne. Man finner jo alltid noe galt med noe hvis man leter.

Moderator: Hvis det var opp til deg, kunne tenkt deg å ha flere en til en møter med dine ansatte i løpet av måneden?

IO4: Vi har jo tid med den enkelte en gang i uken. En halv dag har jeg satt av hvor jeg være med i samme søk? Sitte og lytte eller se på kundebase. En til en samtalen er mer hvordan går det? Hvordan var forrige måned? Hva er fokuset framover? Så i den så er det nok for å få en touch månedlig. Fordi som sagt, er det noe utenom så tar de meg til siden og forteller meg det. Sånn at jeg føler at jeg sjekker opp ofte.

Moderator: I de en til en, er det veldig resultatorientert?

IO4: Nei, første spørsmål er hvordan har du det. Så hvis det er enten kjempebra eller ikke bra, så er jo det noe som styrer samtalen i stor grad. Er livet er greit, ok, hva er det som er det er greit, hva er det som er ikke greit, hvis det ikke kommer fram noe spesielt så er det gjerne på resultat og hva som er grunnen til at det gikk bra eller dårlig, så kommer man ofte tilbake til følelser eller motivasjon og sånt. Så ja, resultat ligger der, men stopper det opp på første

spørsmål og det tar hele timen, så er det viktigere for meg enn at vi bekrefter eller avkrefter hvor dårlig eller bra det gikk da. Fordi da vet dem gjerne selv.

IO5: Haha, ja. Når jeg svarte på det så tenkte jeg meg om.. Fordi, det er jo så bra! **Når jeg blir møtt med noe motstand, blir utfordret på noe, det er jo da jeg også lærer! Men akkurat nå så blir det mer sånn “nei nei nei, nå har jeg ikke tid til akkurat det”.** Så det hadde jeg scort høyere på dersom jeg hadde hatt mer kapasitet selv. Men det jeg har gjort er at jeg har jobbet mye med feedback fra dag 1, har hatt rollespill osv. Og i det ligger det også dette med å utfordre prosessene og gå utenfor boksen. Så jeg sier det jo - men så kjenner jeg at når det kommer (kritiske innvendinger ol.) så blir jeg sånn “åååhhhh neiiii”. Men jeg føler jo at teamet som helhet har blitt flinke på det selv. Så sånn sett så har jeg jo prøvd å tilrettelegge for det.

I hvilken grad synes du det er viktig å utvikle hver enkelt medarbeider i form av vekst og karriere?

I hvilken grad bruker du tid for å utvikle hver enkelt medarbeider?

IO1: Visse vil jo ikke vokse i sin karriere. Visse er fornøyde i den rollen de har nå, og presterer bra og er fornøyde med det. Og det handler veldig mye om den første motivasjonen må komme innen ifra, og så kan jeg hjelpe til med ”fuele” den så mye jeg kan. Men jeg kan ikke få noen til å ta et lederskapssteg om de ikke vil fra starten av i det hele tatt. Har jeg gitt alle verktøy jeg kan og oppmuntret i de settingene jeg kan, så til slutt så handler det om en selv. Og der synes lederskap går litt utenfor den biten og det blir ikke lenger min jobb. Og det er vel derfor. Og så er det mye med tid også, jeg kunne ha jobbet hundre prosent som sjef bare, og hadde syntes at det var superkult. Og antakeligvis, forhåpentligvis, fått en større effekt på de jeg har ansvar for.

IO2: Det går også på tiden. Vi jobber egentlig mye mer det her, det er en viktig del av AW. Jeg har utviklingsplaner med hvert individ på teamet, men det snakkes bare om månedlig. **Jeg har ikke tid til å sette meg ned med hver person for å gå i dybden på planer og mål i henhold til karriere og vekst.** Jeg får kanskje ikke ut all informasjon som jeg vil få ut fordi de har jo sine 100% roller som rekrutterere. Ja, det går rett og slett på tiden.

IO3: Både ja og nei, men jeg har jo satt den ganske høyt og det er fordi at jeg har sett; hvis jeg legger tiden min ned i medarbeiderne så hadde jeg sett hva jeg kan skape. En av mine stolteste utviklinger har i teamet. Jeg hadde ei som var litt sånn ”jaja”, men plutselig har blitt en av de beste innenfor alle ledd. Og det er fordi jeg var at jeg har lagt mye tid ned i den personen sin utvikling da. Gått ned på detaljnivå for å finne ut av hvor jeg skal trykke og når jeg skal trykke for å skape utvikling, som har vært en vanvittig spennende prosess. Men det er klart at.. Grunnen til at jeg har satt meg et hakk ned er jo fordi jeg har vært i en rolle der hvor jeg pendler mye og er borte fra teamet to til tre dager i uken. Det gjør jo at jeg blir begrensa på hva jeg klarer å plukke opp og se hvor du må trykke for å utvikle dem. Så derfor føler jeg at jeg ikke kan sette meg på topp, men de personene som jeg virkelig har fått brukt mye tid på de.. hadde det ikke vært for meg så hadde de ikke vært der de er i dag. Veldig skryt av seg selv.

IO4: Det kan jo hende at jeg var litt streng med meg selv, men vi har jo hatt god utvikling. Men jeg tenker, i og med at det er det aller viktigste for young professionals som jobber med oss som kommer øverest det med utvikling. Så jeg tror aldri man kunne hatt nok av det og. Skulle gjerne vært med i alle møter hvordan det hadde gått an å gitt feedback eller. Og der er jo tiern tenker jeg. Men jeg har jo satt av så mye tid som jeg har til rådighet, men så ser man jo det at det kommer interne møter, hvis noen slutter så man fordele kundebasen eller at hvis en kunde av meg har behov eller at dem jeg har booka ikke har klart å møte dem. **Så har jeg mer en nok å gjøre, så da forsvinner jo tiden med mindre dem har aktivt booka meg inn til noe de skal diskutere.** Tiden ligger den, men jeg er ikke misfornøyd, men jeg føler at det alltid kan brukes mer tid.

IO5: Her er det jo litt ulike caser å tenke på da. Fordi på medarbeidersamtaler så snakker vi jo om ambisjoner de har, hvordan de skal nå sine egne mål, hva som må gjøres for å komme dit, osv. Men det har tatt tid. Jeg har blant annet en medarbeider som jeg rett og slett bare krasjet med i starten. Jeg brukte ikke nok tid på å lære ho å kjenne, og da ble ikke ho kjent med meg heller. Så i det ho ga meg en bekymring så tok jo jeg det ansvaret på mine skuldre. Da tenkte jeg at måtte virkelig ta tak i det, lage en handlingsplan, følge opp situasjonen. Men så mente hun egentlig ikke så mye med det. At hun ble bare litt dramatisk der og da, så glemte hun det litt i etterkant, så er hun veldig enkelt ellers. Men det førte jo til at hun til slutt bare ble irritert på meg. Fordi hun opplevde meg som veldig masete og innpåsliten. Og for hver gang hun sa

noe nytt i henhold til karriere, at hun ville bli Recruitment Consultant eller SRAM (Manager for Assistants) så tok jo jeg det seriøst. Men så glemmer hun det dagen etterpå, for det var kanskje ikke så viktig likevel. Så derfor føler jeg kanskje at jeg failet jo litt der i starten. Men nå etter at jeg har begynt å bli kjent med de så føler jeg i hvert fall at nå jobber vi konkret mot det de ønsker i karrieren. Jeg merker jo også at jeg var veldig rask på å begynne å snakke om karriere med de, og har sett i etterkant at det kanskje ikke var så lurt. At man heller burde få satt seg i den rollen man er i først, og heller stille åpne spørsmål på hvordan man trives eller hva man ønsker, ikke nødvendigvis fokusere på å stige i gradene hele tiden.

I hvilken grad synes du det er viktig å gi individuell støtte til hver enkelt medarbeider?

I hvilken grad gir du individuell støtte til hver enkelt medarbeider?

IO2: Det går litt på det samme, men det er heller ikke det største fokuset å støtte de på et dypt individuelt plan. De skal selvfølgelig få det de trenger av tilrettelegging og planer, men jeg kan ikke ta inn absolutt alt.

IO3: Jeg føler at jeg tilpasser meg hver medarbeider egentlig. Det handler jo først om at i oppstart at man setter forventninger til hverandre. Og når folk er helt nye, så har ikke de så mange forventninger til meg, fordi de vet ikke hva de sette av forventninger. Så de setter gjerne forventninger etter en stund igjen etter at de har lært meg å kjenne og kanskje klarer å sette ord på ting. Også er det jo noen som vil ha veldig tett oppfølging, hvor jeg setter av en halvtime eller time i uken. Mens andre vil ha det annenhver uke, hvor man utfordrer dem på mål og individuell utviklingsplan. Sånn at det hele veien er et neste steg. Også jobber vi også med strengths and needs, som går på det å definere atferd og bruker jeg enormt mye tid på å evaluere hvor er det vi skal trykke. Og be dem forbedre seg, også er man som regel på vidt forskjellige skala, fordi jeg ser noe annet enn det dem ser. Også jobber ?? 29:00. Ja, hvis vi lykkes med det her så kommer det til å ta meg nærmere mine mål. Så jeg jobber med veldig mange ulike deler, men det handler om å utvikle dem etter de behovene de har.

Moderator: Strengths and needs er det et tiltak her hos AW?

IO3: Ja, vi har jo en ferdig satt agenda i det vi kaller meetings i vårt en til en system da. Og der jo Strengths and needs, hvordan har du jobbet med dem i den siste måneden. Det skal defineres inn i systemet, det skal defineres tiltak til både styrker og svakhetene. Også er jo

målet å få jobbet bort svakheter og kunne krysse dem ut også eventuelt putte på nye og så ta evalueringer underveis. Men det jo ikke sånn at man sitter og jobber med en svakhet i en måned også bare ferdig. Det er jo mange som har den i ett år, men bare det at man ser utviklingen på det da. Også tror jeg at det er noen som er flinkere til å jobbe med det enn andre. Og har man erfaring med at man lykkes med det så skjønner man fort at det er en viktig del av det å skape utvikling.

IO4: Ja, kanskje jeg var litt streng der og da.

Moderator: På hvilket punkt da, på øverste eller nederste?

IO4: Jeg tror det jeg tenkte med å ikke gi det en tier var ikke alt er på individuelt nivå. Hvis vi tar opp tema, som en er veldig flink på ikke trenger støtte på. Men at vi tar det opp på team nivå, så tror jeg at det kan gi mye inspirasjon bare ved å dele tanker rundt det. Så det er jo en form for individuell støtte, men ikke på en til en basis. Det var vel egentlig det jeg tenkte. Så da tenkte jeg ni, fordi det er jo selvfølgelig viktig, men kan tas i plenum men fortsatt gi en individuell støtte. At man ikke er alene i et problem eller motsatt, jeg er alene, men her er det to som er kjempeflinke, kanskje jeg kan se hvordan de gjør det. Hvordan jeg gir det? Litt tilbake på det spørsmålet over, jeg har jo satt opp tid, jeg ønsker jo og gi det, men man ja, kan alltid gjøre mer.

Moderator: Så sånn jeg tolker, så finnes det alltid rom for potensiale for forbedringer, men kanskje tid gjør det vanskelig å få til.

IO4: Men jeg føler at er det noe spesielt og de er flinke til å booke meg inn så tar jeg meg tid. Men hvis det ikke er noe jeg ikke har fanga opp eller etterspurt ekstra støtte på noe vis og det skjer mye annet, så skjer det masse annet.

Moderator: Forventer du at de selv skal kunne ta tak og si hei nå trenger jeg et eller annet..

IO4: Både og, jeg har jo satt av den ukentlige tiden og har dem ikke sagt noe som helst, eller booka inn til møte eller tatt meg med på noe. Og det virker som de har det bra og jeg ikke har plukka opp på noe ellers, da synes jeg ansvaret ligger på det. Men selvfølgelig så er det jo min

jobb å se at de ligger i rute, være til stede sånn at vi snakkes daglig. Så kanskje jeg skulle økt det til en syver.

IO5: Jeg vil jo gjerne være 100% med, men så er det den tiden igjen da... Som gjør at jeg ikke lever fullstendig opp til slik jeg egentlig ideelt vil ha det.

Moderator: Nå har vi jo snakket om at tiden kan være en utfordring. Tror du det ville vært annerledes dersom du hadde hatt en 100% stilling som leder, og ikke en operativ rolle ved siden av?

IO5: Ja, garantert. Jeg er fortsatt litt i tvil på hvorvidt jeg ønsker, og liker å haa, å ha en delt rolle eller ikke. Jeg trives jo godt i den operative rollen i tillegg, jeg får masse energi av det selv. Og jeg tror det er viktig å være tett på markedet, forstå markedet, forstå systemer, forstå hva vi faktisk jobber med. Det er jo dét jeg har likt veldig godt med AW, men jeg bare tror at det hadde vært bra langsiktig å være 100% leder, fordi har man dedikerte ledere som kan jobbe med utvikling og være tettere på så tror jeg nok også at vi hadde beholdt medarbeiderne våre lenger. Men jeg har ikke utfordret det noe fordi jeg er ny som leder selv, og syns enda at det er fint å ha den balansen.

Vedlegg 4 - Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

En kvalitativ studie av kvinnelige ledesers syn på transformasjonsledelse?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke kvinners lederstil i praksis og sammenligne mot transformasjonsledelse. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å avdekke kvinners lederstil og sammenligne opp mot transformasjonsledelsesstil. Hensikten med prosjektet er å kunne besvare på følgende problemstilling:

På hvilken måte lever kvinnelige ledere opp til idealet om transformasjonsledelse?

Dette er en bacheloroppgave som skrives ved Høyskolen Kristiania.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høyskolen Kristiania

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket basert på prosjektets kriterier for å kunne besvare problemstillingen. Utvalgsriteriene er at vedkomne måtte være en leder, kvinne, lede på samme nivå i organisasjonen, og ha minst tre ansatte under seg. Målgruppen for utvalget er kvinner, siden det er essensielt for prosjektet å avdekke kvinners lederstil for å kunne besvare problemstillingen. Vi henvendte oss til seks deltakere, hvor av fem stykker har takket ja til å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved å delta på dette prosjektet må du stille deg tilgjengelig i en times tid, for å gå igjennom et semi-strukturert dybdeintervju vedrørende din lederstil. Det vil bli brukt mobiltelefon(er) til opptak for registrering av data. Det vil være to intervjuere tilstede hvor den ene vil stille spørsmål, mens den andre observerer situasjonen og tar nødvendige notater, alternativt oppfølgingsspørsmål.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun prosjektgruppen som vil få tilgang til lydopptakene. Veileder/sensor vil ha tilgang til transkribering. Ved transkribering vil alle navn anonymiseres. Lydopptak og transkribering vil bli lagret på private og krypterte USB-enheter, slik at dataen er trygg hvis det mot formodning skulle falle i feil hender.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 03.06.19. Etter endt prosjekt skal lydopptak og transkribering slettes.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høyskolen Kristiania ved Anton Phu Nguyen//anton.p.nguyen@gmail.com.
Alternativt veileder Irmelin Drake//irmelin.drake@kristiania.no
- Vårt personvernombud: personvernombud@kristiania.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *En kvalitativ studie av kvinnelige leders syn på transformasjonsledelse* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*

- å delta i oppfølging per mail – ved behov
- at lærer kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt
- at mine personopplysninger behandles utenfor EU – hvis aktuelt
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [beskriv nærmere] – hvis aktuelt
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til [beskriv formål] – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 03.06.19

(Signert av prosjektdeltaker, dato)