

Kraften bak viljestyrke

- Mobilisering av viljestyrke for å ta lederskap



BCR3100 Bacheloroppgave

Markedshøyskolen

Vår 2013

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

Forord

Denne oppgaven er siste del av vår bachelorgrad i markedsføring ved Markedshøyskolen. Det har vært en begivenhetsrik prosess og det er litt vemodig at vår tid som studenter ved Markedshøyskolen er over. Disse tre årene på skolen har gitt oss mye lærdom, men også nære vennskap.

Avhandlingen har sitt utspring fra 4.semester, da vi alle tre hadde spesialisering i Scandinavian Leadership. I dette faget ble vi kjent med fenomenene viljestyrke og lederskap som oppgaven omhandler. Vi ble smittet av Tom Karps engasjement rundt disse temaene og fant fort ut at dette ville vi vite mer om. Dette resulterte i denne oppgaven. Prosessen har vært lærerik og utfordrende, og erfaringene har vært mange.

Vi vil først rette en stor takk til en som har inspirert oss til å skrive denne oppgaven og gitt oss gode råd og veiledning, vår veileder Tom Karp. Tusen takk til alle våre informanter for å ha delt sine perspektiver og syn på viljestyrke og lederskap. Vi vil også takke Anniken Gjestad for god hjelp med korrekturlesing. Til slutt vil vi takke familie og venner for deres støtte og for at de har holdt ut med oss hele veien.

Vi håper oppgaven gir leseren en god forståelse av fenomenene viljestyrke og lederskap.

God lesing!

03.juni 2013, Oslo

Med vennlig hilsen

980111, 980211 og 980060

Sammendrag

I denne oppgaven har vi sett på fenomenene viljestyrke og lederskap, og da spesifikt i forhold til ledere. Vi ønsket å finne ut hva som mobiliserer viljestyrke når en leder tar lederskap.

Formålet med oppgaven er å avdekke faktorer som spiller inn når viljestyrke mobiliseres, og i tillegg bidra til bedre kjennskap til fenomenene gjennom våre observasjoner og funn.

I undersøkelsen er fire teorier blitt brukt som utgangspunkt; Tom Karps i *Ledelse i sannhetens øyeblikk*, Kelly McGonigals i *The Willpower Instinct*, Heike Bruch og Sumantra Ghoshals i *A Bias for Action*, og Jim Collins i *Good to Great*. og Roy T. Baumeister i *Willpower: Why Self-Control is the Secret to Success*. Med utgangspunkt i følgende problemstilling: ”Hva mobiliserer viljestyrke for å ta lederskap” har vi valgt et fenomenologisk forskningsdesign. Vi gjennomførte 12 dybdeintervjuer som ga oss en dypere innsikt i informantenes tanker og erfaringer koblet til fenomenene viljestyrke og lederskap. Informantene ble valgt på grunnlag av kriteriene alder, deres stilling som leder og erfaring innen ledelse.

Undersøkelsens funn bekrefter de allerede eksisterende teoriene som påstår at energi, gjennomføringsevne og selvbevissthet er viktige faktorer for mobilisering av viljestyrken.

Selv om vår empiri bekrefter at faktorene spiller en rolle når det kommer til viljestyrke, kommer det også frem at viljestyrke ikke alltid er nødvendig for å ta lederskap.

I tillegg til å bekrefte de eksisterende teoriene kom det frem i empirien at verdier også spiller en viktig rolle når det kommer til ledernes viljestyrke.

For videre forskning mener vi det ville det vært spennende å trekke paralleller til mennesker som ikke besitter lederstillinger og undersøkt om det her finnes andre faktorer som mobiliserer viljestyrke. Da det fremgår i vår empiri at verdier er sentrale i forhold til viljestyrke, mener vi at en videre forskning på dette forholdet vil være interessant.

Innholdsfortegnelse:

Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning	s. 8
1.1 Bakgrunn	s. 8
1.2 Formål med oppgaven	s. 8
1.3 Valg av problemstilling	s. 9
1.4 Avgrensninger	s. 9
1.5 Begrepsforklaringer	s. 9
1.5.1 <i>Ledelse</i>	s. 9
1.5.2 <i>Lederskap</i>	s. 10
1.5.3 <i>Sannhetens øyeblikk</i>	s. 10
1.5.4 <i>Viljestyrke</i>	s. 10
1.5.5 <i>Energi</i>	s. 10
1.5.6 <i>Fokus</i>	s. 11
2.0 Teori	s. 12
2.1 Jeg vil ikke, jeg vil og jeg vil ha	s. 12
2.2 En forutsetning for suksess	s. 13
2.3 Level 5	s. 15
2.3.1 <i>Hva er en Level 5 leder?</i>	s. 15
2.3.2 <i>Level 5 lederskap</i>	s. 16
2.4 Ledelse i sannhetens øyeblikk	s. 17
2.5 Kraften bak meningsfulle handlinger	s. 18
2.5.1 <i>Hva skiller purposeful action og active nonaction</i>	s. 18
2.5.2 <i>Energi og fokus</i>	s. 19
2.5.3 <i>Viljestyrke: Kraften bak meningsfulle handlinger</i>	s. 20
2.5.4 <i>Fra motivasjon til viljestyrke – Julius Cæsar krysser Rubicon</i>	s. 21
2.5.5 <i>Skillet mellom motivasjon og viljestyrke</i>	s. 22
3.0 Metode	s. 23
3.1 Vitenskapelig ståsted	s. 23

3.2 Valg av metode	s. 24
3.3 Utvalg	s. 24
3.3.1 <i>Utvalgsstørrelse</i>	s. 24
3.3.2 <i>Utvalgsstrategi</i>	s. 24
3.4 Rekruttering	s. 25
3.5 Intervjuguide	s. 25
3.6 Intervjurollen	s. 25
3.7 Koding	s. 25
3.8 Validitet	s. 26
3.9 Konesjonspliktighet	s. 26
4.0 Introduksjon av informanter	s. 27
4.1 Intervjuobjekt A	s. 27
4.2 Intervjuobjekt B	s. 27
4.3 Intervjuobjekt C	s. 27
4.4 Intervjuobjekt D	s. 27
4.5 Intervjuobjekt E	s. 28
4.6 Intervjuobjekt F	s. 28
4.7 Intervjuobjekt G	s. 28
4.8 Intervjuobjekt H	s. 28
4.9 Intervjuobjekt I	s. 29
4.10 Intervjuobjekt J	s. 29
4.11 Intervjuobjekt K	s. 29
4.12 Intervjuobjekt L	s. 29
5.0 Analyse og drøfting	s. 30
5.1 Kategori 1: Energi	s. 30
5.1.1 <i>Drøfting</i>	s. 31
5.1.1.1 <i>Figur: Energiens rolle</i>	s. 32
5.2 Kategori 2: Selvbevissthet	s. 33
5.2.1 <i>Drøfting</i>	s. 34
5.3 Kategori 3: Gjennomføringsevne	s. 35
5.3.1 <i>Drøfting</i>	s. 36
5.3.1.1 <i>Figur: Sannhetens øyeblikk</i>	s. 37
5.3.1.2 <i>Figur: Ikke et sannhetens øyeblikk</i>	s. 38

5.4 Kategori 4: Verdier	s. 38
5.4.1 <i>Drøfting</i>	s. 39
6.0 Lederskapshistorier	s. 41
6.1 Intervjuobjekt H	s. 41
6.2 Intervjuobjekt A	s. 41
6.3 Intervjuobjekt E	s. 42
6.4 Intervjuobjekt C	s. 43
7.0 Svakheter ved undersøkelsen	s. 44
8.0 Konklusjon	s. 45
8.1 Energi	s. 45
8.2 Selvbevissthet	s. 45
8.3 Gjennomføringsevne	s. 45
8.4 Verdier	s. 45
9.0 Videre forskning	s. 47
10.0 Litteraturliste	s. 48

Vedlegg:

Vedlegg I

Vedlegg II

Vedlegg III

Vedlegg IV

Vedlegg V

Vedlegg VI

Vedlegg VII

Vedlegg VIII

Vedlegg IX

Vedlegg X

Vedlegg XI

Vedlegg XII

Vedlegg XIII

“Strength does not come
from physical capacity.
It comes from an
indomitable will”

- Mahatma Gandhi

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Dagens samfunn er i stadig utvikling og globaliseringen fører til et tøffere marked for selskapene. Dette fører til at lederyrket blir svært krevende, og spriket mellom gode og dårlige ledere blir mer synlig. Hva er det egentlig som gjør at noen lykkes og andre ikke? Det er forsket mye på hvilke egenskaper som er viktige for ledere å besitte og om disse egenskapene kan læres, og det viser seg at er vanskelig å komme med en fasit. I dag har vi alle typer ledere, alt fra Helge Lund til Petter Stordalen. Begge har gjort stor suksess som ledere, men de fremstår som to vidt forskjellige ledertyper i media. Har de likevel noen sammenfallende egenskaper? Er det en egenskap man bør ha som leder? Tom Karp er en av de som har forsket mye på ledelse og hva som gjør at noen evner å ta lederskap. Han har kommet frem til svært interessante funn som viser at viljestyrke er en viktig egenskap hos ledere og at de bruker den for å ta lederskap.

I denne oppgaven ønsker vi å se på hva som mobiliserer viljestyrke hos ledere når de tar lederskap. Det blir tatt utgangspunkt i fire teorier som belyser fenomenene viljestyrke og lederskap. Gjennom kvalitative dybdeintervjuer av erfarne ledere ønsker vi å få en dypere forståelse av fenomenene.

1.2 Formål med oppgaven

Formålet med denne bacheloroppgaven er i hovedsak å finne svar på problemstillingen vi har satt oss. I tillegg til dette håper vi at de resultatene vi kommer frem til og de historiene intervjuobjektene våre bidrar med er noe vi kan bruke senere – både personlig og i arbeidssammenhenger.

Vi ønsker i tillegg at våre observasjoner og funn kan bidra til bedre kjennskap rundt fenomenene viljestyrke og lederskap.

1.3 Valg av problemstilling

En problemstilling bør bygges på god kjennskap innenfor forskningsområdet og formuleres slik at den innebærer en mulighet for ny kunnskap. Vår problemstilling er som følger:

Hva mobiliserer viljestyrke for å ta lederskap?

Gjennom problemstillingen vår ønsker vi å videreføre Tom Karps forskning vedrørende viljestyrke og lederskap. Vi har intervjuet personer som har mye ledererfaring og vi mener at deres oppfatninger vil gjøre det mulig å avdekke hva som mobiliserer viljestyrke for å ta lederskap.

1.4 Avgrensninger

Både viljestyrke og lederskap er omfattende fenomener og det ville vært vanskelig å ta for seg alle aspekter og prosesser rundt det i en bacheloroppgave. Vi har derfor valgt å gjøre en del avgrensninger.

Tom Karp har i sine undersøkelser kommet frem til at ledere har mer viljestyrke enn ikke-ledere (Sletbakk-Akerø, 2013). Med denne påstanden som grunnlag har vi valgt utelukkende å konsentrere oss om praktiserende ledere. Det vil bare være fokus på det norske markedet. Denne undersøkelsen vil ikke gå i bredden på fenomenene, men heller i dybden, da problemstillingen dreier seg om å få en dypere forståelse av hva som mobiliserer viljestyrke når det kommer til å ta lederskap.

1.5 Begrepsforklaringer

I denne oppgaven benyttes det ulike begreper. Begrepene blir forklart nærmere senere i oppgaven, men for å få en bedre forforståelse velger vi å nå redegjøre kort hva begrepene innebærer.

1.5.1 Ledelse

I oppgaven brukes ikke ledelse som en betegnelse på den gruppen mennesker som leder en bedrift eller organisasjon. Vi har valgt å anvende Tom Karps (2010, 10) teori og definerer ledelse som en prosess – en prosess som har til hensikt å bevege mennesker og skape en energi mellom dem. Ledelse er dynamisk og skjer på grunnlag av interaksjon mellom mennesker.

1.5.2 Lederskap

Ledelse handler om å bevege mennesker, men for å gjøre det må en man først gjøre seg fortjent til å lede. Her kommer lederskap inn. Lederskap er noe ledere tar. “Det innebærer en aktiv handling fra en leders side som gjør at det skapes følgerskap hos andre” (Karp 2010, 10).

1.5.3 Sannhetens øyeblikk

Sannhetens øyeblikk er et begrep som opprinnelig stammer fra Spania. Det beskriver det øyeblikket i en tyrefekterarena hvor matadoren og oxen ser hverandre i øyenene. Det er kampens høydepunkt og matadoren skal sette inn det enedelige dødelige støtet - “el momento de la verdad” (Karp 2010,15).

Dette øyeblikket har Ernest Hemingway også skrevet om i *Death in the Afternoon*, hvor han oversatte det til engelsk; moment of truth. Det er gjennom Hemingway begrepet er blitt introdusert i den engelskspråklige verdenen.

“Etter Hemingway har begrepet ofte blitt brukt for å beskrive en kritisk situasjon som mye avhenger av: en situasjon hvor menneskers karakterstyrke, verdier, integritet, moral eller egenskaper gjerne testes” (Karp 2010, 15). I oppgaven vil uttrykket bli brukt i forbindelse med ledere som står overfor avgjørende situasjoner.

1.5.4 Viljestyrke

Viljestyrke er evnen til å kontrollere handlinger, følelser og lyster, og evnen til å motstå fristelser (McGonigal 2012, 2). Det er viljestyrken som gjør at ledere klarer å håndtere ambisiøse mål, høy usikkerhet og ekstrem motstand (Bruch og Ghoshal 2004, 13). Det er en energi man kan bruke i pressede situasjoner (Karp 2010, 231).

1.5.5 Energi

Bruch og Ghoshal (2004, 22) definerer energi som en styrke eller en handlingskraft som kommer fra et intenst personlig engasjement. I fysikken er energi definert noe lignende; energi er evnen til å arbeide. Tony Schwartz og Catherine McCarthy skriver i artikkelen *Manage your energy, not your time* at energi kommer fra fire kilder i mennesket; kroppen, følelsene, sinnet og ånden. De skriver også at energien kan utvides og fornyes (Schwartz og McCarthy 2007).

1.5.6 Fokus

Fokus er konsentrert oppmerksomhet (Bruch og Ghoshal 2004, 20). Fokus oppstår når en leder tilsiktet kanaliserer alle aktiviteter mot det aktuelle målet som er satt (Bruch og Ghoshal 2004,23).

2.0 Teori

I teorikapittelet som følger vil det redegjøres for de teoriene som er relevante for å kunne svare på problemstillingen. Det vil bli tatt utgangspunkt i fire teorier i denne oppgaven; Tom Karps i *Lederskap i sannhetens øyeblikk*, Kelly McGonigals i *The Willpower Instinct*, Roy T. Baumeister i *Willpower: Why Self-Control is the Secret to Success* og Heike Bruch og Sumantra Ghoshals i *A Bias for Action*.

For å forklare hva lederskap innebærer brukes Tom Karps teori. I tillegg blir også Jim Collins *Good to great* brukt for å belyse noen av de faktorene som er viktig for gode ledere og et godt lederskap.

2.1 Jeg vil ikke, jeg vil og jeg vil ha

Kelly McGonigal er en amerikansk helsepsykolog og grunnleggeren av det populære kurset på Stanford University Continuing Studies; *The Science of Willpower*. Kurset legger stor vekt på selvkontroll, hvorfor vi lar oss friste og hvordan vi kan finne styrke til å stå i mot fristelser. Det tar også for seg viktigheten av å forstå grensene for selvkontroll og strategier for å trene viljestyrke (McGonigal 2012, 2). McGonigal skriver ikke om viljestyrke i forhold til lederskap, men beskriver hva viljestyrke er og hvorfor det er viktig.

Viljestyrke defineres som evnen til å kontrollere handlinger, følelser og lyster (McGonigal 2012, 1) og deler opp den i tre forskjellige krefter, *jeg vil ikke*, *jeg vil* og *jeg vil ha*. *Jeg vil ikke* kraften hjelper oss med å si nei til fristelser, eksempelvis kaker og andre søtsaker. Med *jeg vil* kraften er det omvendt, noen ganger er det viktigere å si ja. Denne kraften hjelper deg med å gjøre dagens gjøremål og ikke utsette dem på ubestemt tid, det er evnen til å gjøre hva du må gjøre selv om du egentlig ikke vil. *Jeg vil ikke* og *jeg vil* er to sider av selvkontroll, men utgjør ikke viljestyrke alene (McGonigal 2012, 9). Viljestyrke trenger en tredje kraft, en kraft som gir oss evnen til å huske hva vi egentlig vil. Det er lett å glemme de langsiktige målene som blir satt når man møter fristelser, eksempelvis vil ønsket om å passe inn i de gamle olabuksene ofte bli glemt når favorittkaken din står foran deg. Det er dette *jeg vil ha* kraften handler om, å huske hva du *egentlig* vil og finne motivasjon når du virkelig trenger det (McGonigal 2012, 10). Viljestyrke består av selvkontroll og selvbevissthet. Selvbevissthet er evnen til å innse hva vi gjør mens vi gjør det og forstå hvorfor vi gjør det. Dersom vi er bevisst på dette kan vi forutse hva vi sannsynligvis kommer til å gjøre før vi gjør det og det

gir oss en mulighet til å revurdere. Selvkontrollsystemet vil være meningsløst uten selvbevissthet, da du må gjenkjenne valg som krever viljestyrke, ellers vil du alltid ta det alternativet som krever minst av deg (McGonigal 2012, 20).

Fra tid til annen møter man forskjellige utfordringer, deriblant viljestyrkeutfordringer. En typisk viljestyrkeutfordring er når en del av oss ønsker en ting, mens den andre delen ønsker noe annet. Eller at nåværende deg ønsker noe annet enn fremtidens deg. Når slike situasjoner inntreffer må den ene siden overgå den andre. Den siden som gir opp er ikke nødvendigvis svak, men har heller et annet syn på hva som betyr mest (McGonigal 2012, 17).

Det var forskeren Roy T. Baumeister som først begynte å observere og teste grensene til viljestyrke, og på grunnlag av hans studier kom han frem til en hypotese om at viljestyrke er som en muskel. En hypotese som senere har blitt støttet av flere studier av Baumeister selv, i tillegg til andre forskerteam. Når en muskel blir brukt blir den sliten og hvis man ikke hviler vil den miste all styrke - det samme kan sies om viljestyrke. Bruker man mye selvkontroll på å kontrollere temperamentet, vil man lettere gi etter til andre fristelser, eksempelvis søtsaker (McGonigal 2012, 57). Dersom viljestyrke er som en muskel, kan den også trenes opp.

2.2 En forutsetning for suksess

Roy T. Baumeister og John Tierney beskriver viljestyrke som en av de sikreste måtene å forutse suksess. Ved å se bort fra personlige kvaliteter har psykologer kommet frem til to egenskaper som avgjør positive utfall i menneskers liv; intelligens og selvkontroll. Forskere har ennå ikke kommet frem til hvordan man kan forbedre intelligens, men har oppdaget hvordan selvkontroll kan styrkes (Baumeister og Tierney 2011,1).

Baumeister var skeptisk til viljestyrke før han selv observerte fenomenet i ulike studier. Han så hvordan det gir mennesker styrken de trenger for å holde ut og hvordan de mister selvkontroll når deres viljestyrke svekkes. Forskning viser at viljestyrke kan sammenlignes med en muskel. Den kan trenes opp, men blir på samme måte sliten etter hvert som man bruker den. Gjennom studier kommer det frem at de fleste store sosiale og personlige problemer er et resultat av sviktende selvkontroll (Baumeister og Tierney 2011, 2). Viljestyrke blir ofte sett på som en nesten overnaturlig kraft som bare tas i bruk ved nødstilfeller, men tvert imot. Mennesker bruker mellom tre og fire timer av sin våkne tid på å motstå fristelser. Dette tilsier at selvkontroll er en vesentlig del av menneskers hverdag.

Frem til 2010 ble en langtidsstudie gjort hvor tusen barn i New Zealand ble fulgt fra fødselen til deres 32 årsdag. Funnene gjort i studien er til nå de sterkeste bevisene på distinksjonene mellom mennesker med mye og lite selvkontroll. Barna med lite selvkontroll hadde en tendens til dårligere økonomi, det var et høyere antall aleneforeldre i gruppen og det var en større risiko for å havne i fengsel. Hos barna med stor selvkontroll var stabile ekteskap utbredt og de hadde bedre økonomi (Baumeister og Tierney 2011, 13). Resultatene talte klart; selvkontroll er en fundamental styrke, og nøkkelen til suksess.

Det kommer tydelig frem i forskning at selvkontroll er en viktig egenskap, men det understrekes at selvkontroll uten mål ville være som å skyte i blinde (Baumeister og Tierney 2011, 62). Av denne grunn er det første steget i selvkontroll å sette et klart mål om hva man ønsker å oppnå. For de fleste av oss er ikke problemet at vi har for få mål, men for mange (Baumeister og Tierney 2011, 63). Mennesker lager daglige to-do lister over ting som ikke kunne blitt gjennomført selv på dager uten forstyrrelser, men det finnes alltid. Når helgene kommer sitter vi igjen med en liste over ting som burde vært gjort.

Psykologer skiller mellom to typer mentale prosesser; automatisk og kontrollert. En automatisk prosess krever ikke mye av en person og svarene man er ute etter dukker opp i hodet uten mye arbeid. Om et spørsmål krever innsats tar man i bruk en kontrollert tankeprosess. Her vil viljestyrke være viktig, da man systematisk må gå gjennom noen steg for å komme seg fra ett sett med informasjon til det neste. (Baumeister og Tierney 2011, 93). Disse stegene blir, som nevnt tidligere, kalt Rubiconmodellen for handlingsfaser.

I likhet med McGonigal skriver Baumeister og Tierney (2011, 111) også om viktigheten av selvbevissthet. På 1970-tallet begynte sosialpsykologer å forstå hvorfor selvbevissthet utviklet seg hos mennesker. Robert Wicklund og Shelley Duval, de første som utførte studier rundt fenomenet, gjorde en rekke interessante funn. Når mennesker ble satt foran et speil, eller fortalt at de ble observert, forandret deres oppførsel seg. Personene jobbet bedre på laboratoriet og de ga mer troverdige svar på spørreundersøkelser. De var mer konsistente i sine handlinger, og handlingene var i tillegg mer sammenfallende med deres verdier (Baumeister og Tierney 2011, 111). Selvbevissthet handler ikke bare om å vite hvordan ting er, men også om å vite hvordan tingene er i forhold til hvordan de burde vært. Endring av

personlig atferd for å møte ulike krav og standarder krever viljestyrke, men viljestyrke uten selvbevissthet hensiktsløst.

2.3 Level 5

”Good is the enemy of great” (Collins 2001, 1).

Jim Collins skriver om hvordan noen selskaper klarer å yte sitt aller beste og opprettholde et ekstremt høyt prestasjonsnivå over lenger tid, mens andre selskaper aldri kommer til toppen. Han forklarer dette delvis med å påstå at veldig mange nøyer seg med å være gode nok istedenfor å alltid strebe etter å være best (Collins 2001, 1). ”Few people attain great lives, in large part because it is just so easy to settle for a good life” (Collins 2001, 1). Alle kan naturligvis ikke alle være best, men det er ikke bare plassen på toppen som skiller de beste selskapene fra de gode. Collins finner klare forskjeller mellom de selskapene som har klart transformasjonen fra å være et bra selskap til et eksepsjonelt selskap og de som ikke har klart det. En av faktorene som har skilt de gode og de beste selskapene er ledelsen, men det er selvsagt ikke det eneste som gjelder. Collins betrakter analogien om at lederskap er svaret på alt som et moderne motstykke til perspektivet om at Gud er svaret på alt. Dette var en tankegang som lenge holdt tilbake vår vitenskapelige forståelse av den fysiske verden i den tidlige middelalderen (Collins 2001, 21). På 1500-tallet brukte mennesker Gud som forklaring på fenomener og hendelser de ikke forstod. I opplysningstiden begynte vi derimot å søke etter en mer vitenskapelig forståelse – fysikk, kjemi og biologi. Ved å tilskrive alt til lederskap er vi ikke noe klokere eller bedre enn de som la skyld på øvre makter når det skjedde uforståelige ting på 1500-tallet. Lederskap er en viktig faktor, men det bør også være en åpenhet for en dypere forståelse til hva som gjør at noen lykkes og andre ikke (Collins 2001, 22).

2.3.1 Hva er en Level 5 leder?

Det fremkommer av studiet til Collins fem typer ledere. Disse er rangert fra Level 1 til Level 5, hvor Level 5 er den type leder som oftest blir funnet i selskapene som har klart transformasjonen fra bra til best (Collins 2001, 21). Det var ikke de mest profilerte lederne, med stor personlighet og utadvendte vesen som var Level 5 ledere. Derimot var Level 5 lederne ofte mer tilbaketrukne og nesten litt sjenerte (Collins 2001, 13). De hadde en lederstil hvor de blandet personlig ydmykhet med profesjonell vilje, de kanaliserte egoet sitt vekk fra seg selv og inn i det større målet om å skape et best mulig selskap. Det er ikke tilfellet at Level 5 ledere *ikke* har egeninteresse. De har mange ambisjoner, men retter disse mot en

felles suksess og ikke bare mot saker som er bra for deres egen del (Collins 2001, 21). En Level 5 leder har ambisjoner og mål for hele selskapet og ikke bare seg selv, noe som gjør at en slik leder tilrettelegger for suksess til sine etterfølgere. Det handler ikke bare å drive selskapet bra når man leder selv, men å lede på en slik måte at den som tar over din lederstilling også har mulighet til å bevare suksessen. Det ble i flere bedrifter, som ikke klarte å komme til topps, funnet situasjoner der ledere bevisst valgte svake etterkommere som ble lurt til å feile (Collins 2001, 26). Det å være en Level 5 leder handler ikke bare om å være ydmyk, men også om å ha en ufravikelig vilje til å gjøre det som må gjøres for å skape de beste langsiktige resultatene, uansett hvor vanskelig det kan være (Collins 2001, 36). En annen nevneverdig forskjell mellom Level 5 ledere og mange andre ledere er deres syn på seier og tap i bedriften. Collins (2001, 33) navnga dette fenomenet ”vinduet og speilet”. Når selskapet går dårlig vil en Level 5 leder se i speilet og ta ansvaret for nedgangen og ikke skyldte på andre faktorer, mens mange andre ledere vil se ut vinduet og skyldte på eksterne faktorer, andre ansatte, markedet eller at de rett og slett var uheldige. Når selskapet går bra, derimot, vil mange ledere speile seg i glansen og ta hele æren for det selv, mens en Level 5 leder ser ut vinduet og takker ansatte for den fantastiske innsatsen de gjorde. Det er her Level 5 lederen skylder på eksterne faktorer og ville aldri innrømmet at det faktisk var hans eller hennes fortjeneste at selskapet gjorde det bra (Collins 2001, 34, 35).

2.3.2 Level 5 lederskap

Det finnes mange måter å lede et selskap på og veldig mange av disse måtene er nesten standardiserte og automatiske. En vri som Level 5 lederne gjorde når det kom til å styre selskapet var å *først* finne ansatte og så finne ut hvor de ville. Disse lederne hadde stort fokus på å ikke bare finne mennesker som kunne jobbe for dem, men å finne de *rette* menneskene. Etter at de rette menneskene var blitt valgt, ble de plassert på de rette plassene, og til sist ble det bestemt hvor bedriften ville og hva de ville oppnå (Collins 2001, 13). Ved bruk av en slik fremgangsmåte har man allerede et mye bedre utgangspunkt for suksess enn mange andre selskaper. Ordtaket ”menneskene er vår viktigste ressurs” utfordret da det kommer frem i studiet funn som viser at det er ikke er de mennesker som er vår viktigste ressurs, men de *rette* menneskene (Collins 2001, 13). Som leder er det også en svært viktig egenskap å hele tiden evaluere seg selv, og implementere en tankegang om at man alltid kan bli bedre.

Alle selskaper har en kultur og noen har disiplin, men få selskaper har en disiplin kultur. Dersom en bedrift har en disiplin kultur minsker behovet for hierarki og byråkrati. Med

disiplinerte handlinger trengs heller ikke overdreven kontroll. En slik kultur kan bidra til fremragende prestasjon, men en forandring fra god til best tar tid. En enkel ide, et heldig øyeblikk eller en innovasjon kan ikke alene sørge for langvarig suksess.

2.4 Ledelse i sannhetens øyeblikk

Professor Tom Karp skriver i boken *Ledelse i sannhetens øyeblikk* at han ser på ledelse som en prosess, en prosess som har til hensikt å bevege andre mennesker og som skaper energi mellom dem. Ledelse er avhengig av interaksjonen som foregår mellom mennesker, da lederskap innebærer at det skapes følgeskap fra andre gjennom en aktiv handling fra en leder (Karp 2010, 10). Lederskap blir tatt når ledere blir testet i vanskelige situasjoner. De har mulighet til å finne sin vei til ledelse og fortjene lederskap fra andre og seg selv, men de kan også miste sitt lederskap. Slike situasjoner handler om deg i relasjon med andre og ikke nødvendigvis om en spesifikk sak eller person (Karp 2010, 13).

Karp fokuserer mye på det han kaller sannhetens øyeblikk, en sannhet som gjør seg gjeldene i løpet av kort tid, som inneholder kraft og krever noe av oss. Disse øyeblikkene er krevende og avgjørende og lederne blir satt på en prøve som kan gi dem en rett til å lede (Karp 2010, 15). Evnen til å konfrontere menneskers utrygghet, i tillegg til sin egen, er viktig for å ta lederskap i avgjørende situasjoner. Utrygghet kan forekomme overalt, eksempelvis i jobbsituasjoner eller i relasjoner mellom mennesker. Det er i situasjoner vi ikke kan kontrollere eller hvor vi føler at vi har lite kontroll at utrygghet oppstår. I slike vanskelige situasjoner mobiliserer ledere kvaliteter ved seg selv, og bruker disse for å ta lederskap (Karp 2010, 24). Det er ingen mennesker som er like, dermed ingen like ledere, men det finnes likhetstrekk; evnen til å bruke seg selv, møte motstand og møte andre mennesker (Karp 2010, 43). Disse avgjørende situasjonene trenger nødvendigvis ikke være kriser eller dramatiske hendelser, men situasjoner som oppleves som viktige eller vanskelige for de som står i dem. Ledelse handler om å ta lederskap når mennesker trenger det, altså i situasjoner hvor utrygghet råder (Karp 2010, 41).

Det å ta lederskap er å ville (Karp 2010, 229), bestemme seg for noe og så gjennomføre. Vilje er et svært vidt begrep og en eksakt definisjon er vanskelig å gi. Karp forklarer vilje som en evne, tanke og energi mennesker besitter. ”Vilje dreier seg om hvilken motivasjon eller intensjon vi har for å gjøre det vi gjør, og det er energien som gir våre handlinger kraft og disiplin” (Karp 2010, 83). En slik kraft er nødvendig for å ta lederskap (Karp 2010, 84).

Styrken på viljen til mennesker kan variere, derav ordet viljestyrke. Noen blir beskrevet som viljesterke og noen ikke så sterke. Ordet viljestyrke er relativt, da alle har en ulik oppfatning av hva mye viljestyrke faktisk innebærer. Vilje er menneskers evne til å gjennomføre ting de er opptatt av (Karp 2010, 231), og vi kan derfor anta at viljestyrke kan ha en sammenheng med hvor flink du er til å nå de målene du setter deg. La oss si du bestemmer deg for å trene tre ganger i uken i et halvt år, klarer du å gjennomføre? Har du styrken og utholdenheten som er nødvendig? Her spiller viljestyrken din en stor rolle, og den kan avgjøre om du når målet ditt eller ikke. ”En sterk vilje forutsetter ofte at vi har kontakt med egne behov og erfaringer vi har gjort tidligere i livet, samt med sosiale mestringsstrategier vi har tilegnet oss” (Karp 2010, 231). Viljestyrken er avhengig av hvor godt man er kjent med seg selv, sine sterke og svake sider, og ikke minst hvordan man skal bruke dem. Videre beskrives viljestyrke som noe som kan trenes opp, men innenfor visse grenser. Det er ingen statisk styrke og man kan trene den opp akkurat som en vanlig muskel (Karp 2010, 231).

2.5 Kraften bak meningsfulle handlinger

Menneskers liv er dynamisk. Noen hendelser og utfordringer skjer i en konkret sammenheng og på et bestemt tidspunkt. Andre utfordringer er vedvarende (Bruch og Ghoshal 2004, ix). Bruch og Ghoshal (2004, x) har forsket på utførelse av målrettede, vedvarende tiltak for å oppnå mål. De kaller dette for *purposeful actions* – meningsfulle handlinger. Deres forskningsbeskriver videre hvordan fenomenet *active nonaction* truer ledere og andre menneskers evne til å utføre meningsfulle handlinger (Bruch og Ghoshal 2004, x). Active nonaction er en tilstand der vi holder oss aktive, men vi får ikke gjort det vi burde – vi er fanget i en uproduktiv, men hektisk tilstand. Fenomenet blir beskrevet som en sykdom alle på ett eller annet tidspunkt blir smittet av, både i arbeidslivet og på fritiden. Sykdommen hindrer oss både fra å få ro i sinnet og fra å gjøre det beste ut av livet vårt (Bruch og Ghoshal 2004, x). Videre påpekes det at mennesker kan trosse denne sykdommen og faktisk gjøre ting som betyr noe. Alle mennesker kan gjøre en forskjell. Ikke bare for oss selv, men også i nærmiljøet eller i forhold til familie og venner, bedriften vår eller til og med i verden, bare ved å engasjere seg i å utføre meningsfulle handlinger (Bruch og Ghoshal 2004, x).

2.5.1 Hva skiller *purposeful action* og *active nonaction*

Hva er det egentlig som skiller de tingene man gjør fra å være meningsfulle og bare noe man fyller dagene med? Og hva skiller de menneskene som klarer å handle meningsfullt og de som ikke klarer det? Mennesker som klarer å handle meningsfullt besitter to viktige egenskaper;

energi og fokus. *Energi* forklares som personlig involvering som innebærer mer enn å bare gjøre noe. Om en handling er meningsfull eller ikke blir subjektivt vurdert. Personen som utfører handlingen må være genuint interessert. Energi innebærer også innsats – handlingen innebærer en viss anstrengelse som motiveres med indre ressurser, og ikke bare ytre. For å handle meningsfullt må man også være *fokusert*. Det man gjør må være bevisst, tilsiktet og ledet av en persons avgjørelse om å nå et spesifikt mål. Det krever disiplin for å stå imot distraksjoner, løse problemer underveis og man må ikke gi opp dersom man opplever uventede tilbakeslag (Bruch og Ghoshal 2004, 10).

Mange ledere forteller at deres mest avgjørende oppgave er å se det store bildet – å håndtere strategiske problemstillinger, redusere kostnader, overvinne nye markeder og slå nye konkurrenter. De samme lederne haster fra møte til møte, sjekker konstant eposten og tar utallige telefoner i løpet av en dag. Ledere har uten tvil et stort press på seg for å prestere og de fleste har alt for mye å gjøre, men veldig få er så effektive som de faktisk kan være i arbeidstiden sin (Bruch og Ghoshal 2004, 19).

2.5.2 Energi og fokus

Tre kriterier må oppfylles for energisk oppførsel:

1. Energi krever at handlingen er subjektivt meningsfull og viktig. Ledere gjør veldig mye, men legger bare sin fulle energi i de prosjektene som underbygges av et personlig engasjement.
2. Energi innebærer at lederne tar initiativ og gjør proaktive tiltak. Deres behov for å handle kommer innefra.
3. Energi er det som driver ledere til å legge inn eksepsjonell innsats når de håndterer store mengder med arbeid eller jobber mot strenge tidsfrister.

Videre blir fokus beskrevet som kanalisert energi mot et spesifikt resultat. Fokuserte ledere klarer å konsentrere seg selv med alle distraksjonene de møter hver eneste dag. For å klare å utvikle en fokusert atferd må ledere utfylle tre betingelser:

1. Fremfor å bare reagere på utvikling og forandringer når de oppstår, eller bare håndtere de rutinemessige oppgavene, er fokuserte ledere svært målorientert. De har klare visjoner om hva de kjemper for (Bruch og Ghoshal 2004, 22).
2. Fokus krever at lederen tilsiktet kanaliserer alle aktiviteter mot å nå det målet han eller hun har satt seg. Dette krever at lederen fra tid til annen reflekterer over egne handlinger og han/hun

må være i stand til å velge hva som skal prioriteres og hva som ikke skal legges vekt på hver dag.

3. Fokus krever personlig disiplin. Dette vil si at man beskytter seg selv fra all støy man opplever på en daglig basis. Man må klare å motstå fristelser og spennende muligheter som *ikke* leder mot det målet som er satt (Bruch og Ghoshal 2004, 23).

2.5.3 Viljestyrke: Kraften bak meningsfulle handlinger

Hvorfor er noen ledere så fokuserte og fulle av energi, mens andre utsetter, er uengasjerte eller til tross for deres energi befinner seg i en ufokusert travelhet? Hva skiller ledere som gjør meningsfulle handlinger og tiltak fra dem som ikke gjør det? De fleste ville begrunnet forskjellen i hvor motiverte lederne var. Det er klart at motivasjon er viktig for ledere, men forskning her viser at ledere trenger mer enn bare motivasjon for å engasjere seg i meningsfulle handlinger. Da motivasjonen hjelper ledere å gjøre organisatoriske rutiner, er de betalt for å gjøre mer enn bare disse. I tillegg til rutinene må ledere som oftest arbeide mot flere og motstridende mål, hvorav mange er langsiktige prosjekter som krever vedvarende innsats (Bruch og Ghoshal 2004, 13).

Ambisiøse mål, høy usikkerhet og ekstrem motstand er alle faktorer som understreker begrensningene ved motivasjon. Ledere som får ting til å skje under disse forutsetningene – og som viser konsekvent målrettet handling – avhenger av en annen kraft for å få ting til å skje: kraften av viljen deres (Bruch og Ghoshal 2004, 13).

Viljestyrke – kraften bak energi og fokus – går et avgjørende steg lenger enn motivasjon. ”With willpower, giving up is not an option; there is no way back” (Bruch og Ghoshal 2004, 14). Viljestyrke ikke er begrenset til et spesifikt sett av personlige egenskaper eller til en persons arbeidssituasjon. Alle ledere har mulighet til å engasjere viljestyrke, men hvordan kan de aktivere og utnytte denne viktige kraften? Viljestyrke blomstrer når mennesker utvikler et klart mentalt bilde av deres intensjoner. Av denne grunn er det viktig å ta et bevisst valg for å forplikte seg til og følge den intensjonen, og utvikler strategier for å beskytte intensjonen deres mot distraksjoner, kjedsomhet og frustrasjon. Bruch og Ghoshal (2004, 14) mener at toppledere *må* være viljesterke, for å kunne lede, oppmuntre og tilføre mening til deres ansattes arbeid.

2.5.4 Fra motivasjon til viljestyrke – Julius Cæsar krysser Rubicon

Skillet mellom motivasjon og viljestyrke kan spores tilbake til en debatt mellom to psykologer i Europa på begynnelsen av 1900-tallet. Kurt Lewin og Narziss Ach var uenige om skillet var eksisterende. Achs forskning konkluderte på den tiden med at før en persons intensjon kunne bli et brennende personlig engasjement måtte han eller hun krysse en form for terskel. Han mente det fantes et skille mellom motivasjon og viljestyrke. Motivasjon er det man opplever før man krysser terskelen. Her har man et ønske om å gjøre noe. Viljestyrke finnes på andre siden av terskelen og kjennes igjen ved at personen forandrer ønsket sitt til en bestemt forpliktelse. Lewin, derimot, konkluderte med at det ikke fantes et skille mellom motivasjon og viljestyrke.

I etterkant brukte Hitlers nasjonalsosialistiske parti vilje som sin politiske ideologi, med Schopenhauer og Nietzsche som kilder. Da krigen tok slutt ble Ach sitt verk avvist, mens Lewin, som hadde emigrert til USA, ble hyllet for sine teorier. Grunnet Lewins innflytelse har det i ettertid blitt lagt stort fokus på motivasjon, fremfor viljestyrke, som den viktigste drivkraften i lederskap (Karp, 2013).

I senere tid er Achs teori blitt aktuell igjen og forskere som Baumeister, Tierney, Bruch og Ghoshal skriver om terskelen man må krysse for å gå fra motivasjon til viljestyrke. Denne kryssningen blir blant psykologer ofte kalt Rubiconmodellen for handlingsfaser (Baumeister og Tierney 2011, 93).

Den 11. januar år 49 f.kr gjorde Julius Cæsar et historisk viktig valg. Han valgte å krysse elven Rubicon med sine menn. Han ønsket å erklære krig mot Pompey som da hadde makten i Roma. Med ordene *alea iacta est* (terningen er kastet) bestemte Cæsar seg for å dra til Roma. Cæsar visste at når han krysset Rubicon var han på romersk grunn og det var ingen vei tilbake. Cæsar og hæren hans måtte erobre byen, ellers ville Pompey ødelegge dem. Før han krysset elven hadde erobringen av Roma bare vært en tanke og et ønske. Etter han krysset Rubicon var en ufravikelig kurs satt, og Cæsar brukte kraften av hele sin vilje, noe som nesten alene sikret hans suksess.

For å gå fra motivasjon til viljestyrke må ledere gjennom et lignende skifte til total forpliktelse. Ledere som har krysset terskelen fra motivasjon til viljestyrke har krysset sin egen personlige Rubicon. Det er viljestyrken som skiller de lederne som forblir i en

uproduktiv hverdag og dem som overkommer sine distraksjoner, utsettelse og aktive latskap (Bruch og Ghoshal 2004, 53).

2.5.5 Skillet mellom motivasjon og viljestyrke

Skillet mellom motivasjon og viljestyrke beskrives gjennom menneskers handlinger og tanker. Motiverte personer overveier ulike valg, og stiller kontinuerlig spørsmål om det valgte prosjektet er verdt innsatsen. Når motivasjonen er drivkraften kan det være vanskelig å fokusere all energi- og starte arbeidet mot målet. Uten viljestyrke kan møte med hindringer også føles demotiverende.

Når mennesker mobiliserer viljestyrke er det viljen som definerer handlingene våre. Det er ingen tvil om at vi ønsker å nå det målet som er satt og det er alltid i fokus. Hindringer fører til fordobling av innsats og det er ikke et alternativ å gi seg (Bruch og Ghoshal 2004, 59).

Selv om motivasjon i denne beskrivelsen kanskje kan fremstå som noe mindreverdige, i forhold til viljestyrke, er dette ikke tilfellet. Viljestyrke kan ikke mobiliseres for alle oppgaver og prosjekter, da den blir sliten på samme måte som en muskel (Baumeister og Tierney 2011, 2). For daglige gjøremål og rutiner spiller motivasjon en vesentlig rolle, men når det kommer til prosjekter, situasjoner eller mål som krever mye av oss er viljestyrke viktig for å gjennomføre.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for våre metodevalg.

3.1 Vitenskapelig ståsted

Valget av metode blir gjort på grunnlag av vitenskapelig ståsted, som vil si hvordan man ser og oppfatter virkeligheten. Det er ulike syn på dette og et av disse er det positivistiske vitenskapsidealet. Positivister er empirister (Askheim og Grenness 2008, 25), som betyr at de mener at vitenskapelige utsagn bare kan etableres på erfaringer gjort ute i den virkelige verden, altså empiri (Askheim og Grenness 2008, 17). Positivism har som utgangspunkt at bare sanseerfaringer kan danne grunnlag for vitenskapelige påstander. Det vil si at man bare forsker på fenomener vi ”positivt” kan erfare ved hjelp av sansene våre. Her har man som mål å forklare, helst årsaksforklare (Askheim og Grenness 2008, 25).

Motsetningen til positivism er sosial konstruksjonisme, hvor virkeligheten er et resultat av subjektive oppfatninger. Denne retningen mener at alle hendelser i den sosiale virkeligheten er subjektive konstruksjoner. Herunder finner vi fenomenologien, der utgangspunktet er den subjektive opplevelsen. Tilhengere av denne oppfatningen er mer opptatt av å søke forståelse enn forklaring (Askheim og Grenness 2008, 26).

Vi har i denne oppgaven valgt å plassere oss innenfor sosial konstruksjonisme og dette vil utgjøre grunnlaget for valg av metode. Sosial konstruksjonisme er også dominerende innenfor nyere teorier om organisasjon og ledelse. Karp definerer retningen slik; ”tilhengere av denne tankeretningen hevder at våre begreper og antagelser om verden og virkeligheten vi lever i, blir skapt og forhandlet frem gjennom sosial interaksjon mellom mennesker” (Karp 2010, 75). Med utgangspunkt i denne definisjonen vil vi definere vårt vitenskapelige ståsted. Vi mener, i likhet med Tom Karp, at ledelse er en sosial prosess som konstrueres mellom mennesker. Menneskers kunnskap, følelser, verdisyn og livserfaringer spilles ut i en dynamisk konstruksjon (Karp 2010, 10). Gjennom intervjuer ønsker vi å undersøke hva som mobiliserer viljestyrke når ledere tar lederskap overfor andre mennesker. Da vi har valgt å se nærmere på fenomenene viljestyrke og lederskap vil et fenomenologisk forskningsdesign være naturlig. Her utforsker og beskriver mennesker og deres erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 82).

3.2 Valg av metode

I oppgaven har det blitt benyttet tverrsnittundersøkelse som bruker data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode. Dette gir et øyeblikksstudie av det fenomenet vi studerer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 74). Da denne oppgaven har en relativt kort tidsperiode var tverrsnittundersøkelse et naturlig valg.

Det er en rekke kvalitative og kvantitative forskningsdesign å velge mellom. Da vi skulle undersøke et fenomen som vi ønsket å forstå dypere, var kvalitativ metode mest hensiktsmessig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 32). Det finnes mange forskjellige kvalitative forskningsdesign, blant annet fenomenologi, grounded theory, etnografi og casedesign. På bakgrunn av problemstillingen ”hva mobiliserer viljestyrke for å ta lederskap” har det blitt valgt et fenomenologisk forskningsdesign, som går ut på utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 82). Vi valgte et fenomenologisk design fordi vi ønsket å høre enkeltindividets erfaringer med fenomenene viljestyrke og lederskap, og i hvilke kontekster de møter dem.

3.3 Utvalg

3.3.1 Utvalgsstørrelse

Bakgrunnen for å utføre kvalitative metoder er for å få så mye informasjon som mulig fra et begrenset antall informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 104). Formålet med oppgaven vår er å finne ut hva som mobiliserer viljestyrke når våre informanter tar lederskap. Det er i utgangspunktet ikke satt en øvre eller nedre grense for antall intervjuer, men i mindre prosjekter er ordinær utvalgsstørrelse på 10 til 15 informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 104). Vi har valgt 12 informanter med ulike lederstillinger fra forskjellige bedrifter i Norge.

3.3.2. Utvalgsstrategi

Det ble i denne studien valgt kriteriebasert utvelgelse, hvor det velges informanter som oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 109). Informantene har blitt valgt på grunnlag av to kriterier; 1) de skulle være i en lederstilling og 2) ha mye erfaring med å være i en lederrolle. Vi valgte kun å intervjuere ledere, da de er i en stilling hvor det å ta lederskap er en del av jobben deres.

3.4 Rekruttering

For å rekruttere informanter ble snøballmetoden anvendt. Vi startet med å kartlegge vårt eget nettverk og kontaktet de som oppfylte kriteriet som er nevnt overfor. Deretter spurte vi en person som har et stort nettverk blant ledere om han kjente noen som kunne være aktuelle å intervju. Alle informantene ble kontaktet via enten direkte kontakt eller e-post (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 113).

3.5 Intervjuguide

Det ble en intervjuguide for lederne som ble intervjuet. Oppbyggingen var semistrukturert, der vi hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål og rekkefølgen på disse varierte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 137). Se vedlegg I for intervjuguide. Alle intervjuene startet med enkle faktaspørsmål for å i gang samtalen. Videre prøvde vi å få til en uformell samtale for å få informantene til å åpne seg mer. Som en følge av dette er sidekommentarer og oppfølgingsspørsmål ulike i de forskjellige intervjuene.

3.6 Intervjuerrollen

Vi forsøkte å reflektere over våre roller som intervjuere gjennom hele intervjuprosessen. Det har vært en utfordring å være objektiv under intervjuene, da vi allerede hadde en oppfatning av fenomenet. Vi har etter beste evne prøvd å være nøytrale, men intervjuene og analysen vil være preget av våre subjektive tolkninger.

Vi var alltid to stykker under intervjuene med forskjellige roller. Den ene var moderator, mens den andre var skribent og kom med oppfølgingsspørsmål om det var nødvendig. Etter hvert følte vi at alle behersket de forskjellige rollene og det ga oss en trygghet under intervjuene.

3.7 Koding

Vi har tatt utgangspunkt i en meningsanalyse, da det er mest vanlige i fenomenologiske designer. Da fortolker man og ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 173). Det første vi gjorde var å sette oss inn i dataene for å skaffe oss et helhetsinntrykk og finne det som var relevant for problemstillingen. Deretter identifiserte vi tekstelementer som ga oss kunnskap og informasjon om oppgavens fenomener. Vi kodet ved bruk av induktiv koding, da våre kategorier ble laget ut i fra temaene i materialet. For å utvikle kodene ble det foretatt en kondensering.

3.8 Validitet

Validitet betyr gyldighet. En viktig del av forskningen vil være å finne ut hvor gyldige funnene er.

Det finnes flere former for validitet og flere faktorer som kan svekke resultatene i en forskning. I denne kvalitative undersøkelsen dreier den interne validiteten seg som om i hvilken grad funnene våre reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 230). Vi mener at de data som har blitt samlet inn avspeiler fenomenet og kan brukes til å svare på problemstillingen. Samtlige av informantene er ledere som har mye erfaring med lederskap og dette er med på å heve vår validitet. Statistisk validitet handler om generalisering fra utvalg til populasjon. Vårt utvalg vil ikke gjøre det mulig å generalisere, da vi bare har tatt utgangspunkt i en relativt høy aldersgruppe og ledere på ulike nivåer og (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 357). Det blir i denne studien viktig også å nevne begrepsvaliditet, da studiens problemstilling bygger på et teoretisk begrep: viljestyrke. Begrepsvaliditet handler om hvorvidt begrepet, slik teorien definerer det, er det samme begrepet man faktisk har forsket på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 71).

3.9 Konesjonspliktighet

All informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner er taushetsbelagt ifølge forvaltningsloven, og slik informasjon må derfor ikke formidles (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 95). Vi har sendt alle intervjuene til godkjenning før vi benyttet dem i oppgaven. Informantene har blitt anonymisert ved at vi kun henviser til dem ved bruk av bokstaver og arbeidsplassen deres blir ikke nevnt. På grunnlag av dette vil vi ikke være konesjonspliktige.

4.0 Introduksjon av informanter

Her vil vi presentere våre intervjuobjekter. Se vedlegg II-XII for fulle intervju.

4.1 Intervjuobjekt A

Mann på 48 år. A er administrerende direktør i et stort internasjonalt selskap. Han har gått Befalsskolen og er utdannet siviløkonom fra BI. A mener at viljestyrke bør brukes til å gjøre en endring og noe viktig. Han mener også at viljestyrke kan trenes opp til en viss grad. Noe må ligge i DNA, men om det ikke hadde gått an å forandre synes han det er overraskende. Mennesker er ekstremt tilpasningsdyktige, vi tilpasser oss alle situasjoner.

4.2 Intervjuobjekt B

Kvinne på 50 år. B er HR direktør i et stort internasjonalt selskap. Hun har ingen formell utdannelse, men skal ta master i business administrasjon høsten 2013. B tror viljestyrke er viktig for å ta lederskap. ”Ganske mange går bevisstløse inn i sin første lederjobb. For å kunne gjøre en god lederjobb må man kunne stå i ubehagelige situasjoner, tåle å si nei, og tåle at ikke alle liker deg”.

4.3 Intervjuobjekt C

Mann på 66 år. C er direktør for forretningsstøtte i et stort rekrutterings- og bemanningsselskap. Han er utdannet økonom fra BI. Han mener viljestyrke er viktig for å ta lederskap, og det er viktig å få gjennomført ting. Man må tro på det og vise til andre at man skal få det til. C tror at noen definitivt er født med viljestyrke og at viljestyrke på mange måter blir som du bestemmer deg for noe og når det målet.

4.4 Intervjuobjekt D

Mann på 57 år. D er kommunikasjonssjef i et selskap i Norge. D er utdannet lektor i idrett, pedagogikk og engelsk. Han har i tillegg en master i idrettsfysiologi. D mener at viljestyrke er viktig for å ta lederskap og at det er noe man kan lære seg, ”hvis man blir satt i nok situasjoner der man trenger det lærer man det”. D sier at det er viktig å ha vilje til å stå i det.

4.5 Intervjuobjekt E

Kvinne på 44 år. E er markedsdirektør i stort norsk firma lokalisert i Trondheim. Hun er utdannet siviløkonom fra Pacific Lutheran University i USA. E tror at viljestyrke er viktig for å ta lederskap; ”når man møter motstand får man testet seg selv og hvor sterk man er”. Hun forteller at man kommer ingen vei som leder dersom man gir seg hver gang man møter motstand. Man må kunne stå i det og være tøff. På en annen side må man vite når man skal gi seg, det er ikke alltid man får det slik som man vil. E tror viljestyrke ligger i personligheten og at den kan trenes opp til en viss grad.

4.6 Intervjuobjekt F

Kvinne på 45 år. F er administrerende direktør i et norsk selskap. Hun er utdannet siviløkonom i Texas, USA. F mener at viljestyrke er viktig for å ta lederskap og det vil være vanskelig å drive en organisasjon uten. Store endringer krever mye av en leder og takle endringer. Hun sier det krever mye styrke å gjennomføre endringer og stå løpet ut. F mener vi er født med forskjellige egenskaper, men tror alle kan tilpasse seg og at alt man trener på blir man bedre på.

4.7 Intervjuobjekt G

Kvinne på 40 år. G er Application Manager i et konsulentfirma. Hun er utdannet innenfor informatikk og teknologi, men tar i disse dager en bachelor i ledelse ved BI. G mener viljestyrke er noe man er født med - jo sterkere den er, jo lengre kan du komme. Hun mener også at viljestyrke er viktig for å ta lederskap for å påvirke andre i en positiv retning i forhold til å nå mål. Hun bruker mye viljestyrke på jobb og spesielt på personalledelse.

4.8 Intervjuobjekt H

Mann på 40 år. H er innkjøps- og markedsdirektør i en stor bedrift. Han er utdannet diplomøkonom fra NHH, og har i tillegg gått Befalsskolen. H mener det kreves viljestyrke til å være leder og for å lede andre, ikke minst i møte med motgang. Når det er motgang ser man hvem som kan seile båten og hvem som ikke kan. H tror viljestyrke handler mye om fokus og at den er medfødt til en viss grad. Han mener det er mange som har det, men lurert også på om de har evnen til å vise det? “Viljestyrke er det som gjør at du ikke gir deg, at du gjør en innsats og får et resultat, det som gjøre at du fortsetter”.

4.9 Intervjuobjekt I

Mann på 52 år. I er konsernsjef i et internasjonalt selskap. Han er utdannet sivilingeniør ved NTH (NTNU) og har gått Befalsskolen. I mener at du må ha en steinhard vilje for å være leder. En leder skal levere uansett og det er viktig at du tror på det du gjør. Som leder må du ta mange tøffe beslutninger, du må alltid stå gjennom og aldri gi opp. I tror det er veldig viktig med viljestyrke for å ta lederskap, men du må også ha basiskunnskaper om det du jobber med.

4.10 Intervjuobjekt J

Kvinne på 52 år. J er rektor på en høyskole. Hun har bachelor i sykepleie og sykepleievitenskap, men har også doktorgrad i pedagogikk. J mener viljestyrke er viktig for å ta lederskap, man må kunne "take the pain" og stå igjennom. Det er viktig å velge sine kamper. For å komme videre må man kompromisse og velge bort ting som er mindre viktige. Det handler om å ha gode prioriteringer.

4.11 Intervjuobjekt K

Mann på 41 år. K er daglig leder/CEO i et konsulentfirma. Han er utdannet politi ved Politihøgskolen i Oslo. K mener det er helt avgjørende å ha viljestyrke for å ta lederskap, hvis du ikke har viljestyrke kan det bli tøft for vedkommende. Man må bruke viljen til å ansvar. Av personlig erfaring mener han det er mulig å trene opp viljestyrken ved å aktivt utfordre komfortsonen.

4.12 Intervju objekt L

Mann på 59 år. L har fullført embetsstudie i pedagogikk og er daglig leder og markedssjef i et norsk selskap. L mener at det finnes tre krefter innenfor viljestyrke; det finnes ting man kan gjøre, bør gjøre og vil gjøre. Personlig er han forpliktet til det han vil gjøre. Han ser ikke meningen med å bare gjøre ting man kan eller bør gjøre dersom man egentlig ikke har lyst. L mener han har mye viljestyrke, spesielt når det kommer til de sakene han brenner for.

5.0 Analyse og drøfting

I analysedelen vil vi presentere de viktigste funnene og drøfte disse opp i mot valgt teori.

Analysen er delt inn i fire deler, hvor hver del tar for seg en kategori og drøfting av den. Siden empiri og teori settes opp imot hverandre har det blitt kategorisert på en måte som gjenspeiler de teoriene som er blitt utgangspunkt i. Videre undersøkes det om empirien avviker fra eller støtter disse.

5.1 Kategori 1: Energi

Samtlige av informantene snakket om energi, men innhentet den på ulike måter. Fem av våre tolv informanter fortalte at de fikk energi fra naturen. ”Jeg bruker store deler av min fritid i frisk luft, hvor jeg blant annet går mye på ski”, intervjuobjekt I. Ved å være i naturen klarer I å løse problemer som han ikke har funnet ut av på kontoret. Han forteller at med frisk luft og et klarere hode får han reflektert over utfordringene han står overfor. A mener at aktivitet hjelper å klare tankene. Han forteller at problemstillingene er i hodet hele tiden, men ved å ikke direkte sitte og tenke på dem kommer det ofte gode svar. Så lenge han driver med noe lystbetont får han energi.

Det er godt kjent at fysisk aktivitet bidrar til å øke energinivået vårt, så det var ingen overraskelse at ni av tolv informanter nevnte dette som en viktig energikilde. Intervjuobjekt C forteller mye om hvor viktig det er for han å trene, og at hele organisasjonen han jobber i fokuserer på å holde de ansatte aktive. Han forteller at organisasjonen har arrangert turer med terrengløp og konkurranser.

Flere av intervjuobjektene bruker trening som både energikilde og for å få avkobling fra jobb. Intervjuobjekt K forteller at ved å holde seg fysisk aktiv ”klarar han å pushe flere grenser ved å sette seg mål og utføre dem”. Intervjuobjekt H forteller at en utfordring han kjenner til ved å være leder er at han er nødt å overføre sin egen energi til de ansatte.

Seks av våre informanter driver med en hobby på fritiden som gir dem energi. D forteller engasjert om hvor enormt mye energi basketball gir han, og at sporten er en viktig del av livet hans; ”Basketball har fulgt meg over alt. Det er et spill som svinger veldig følelsesmessig”.

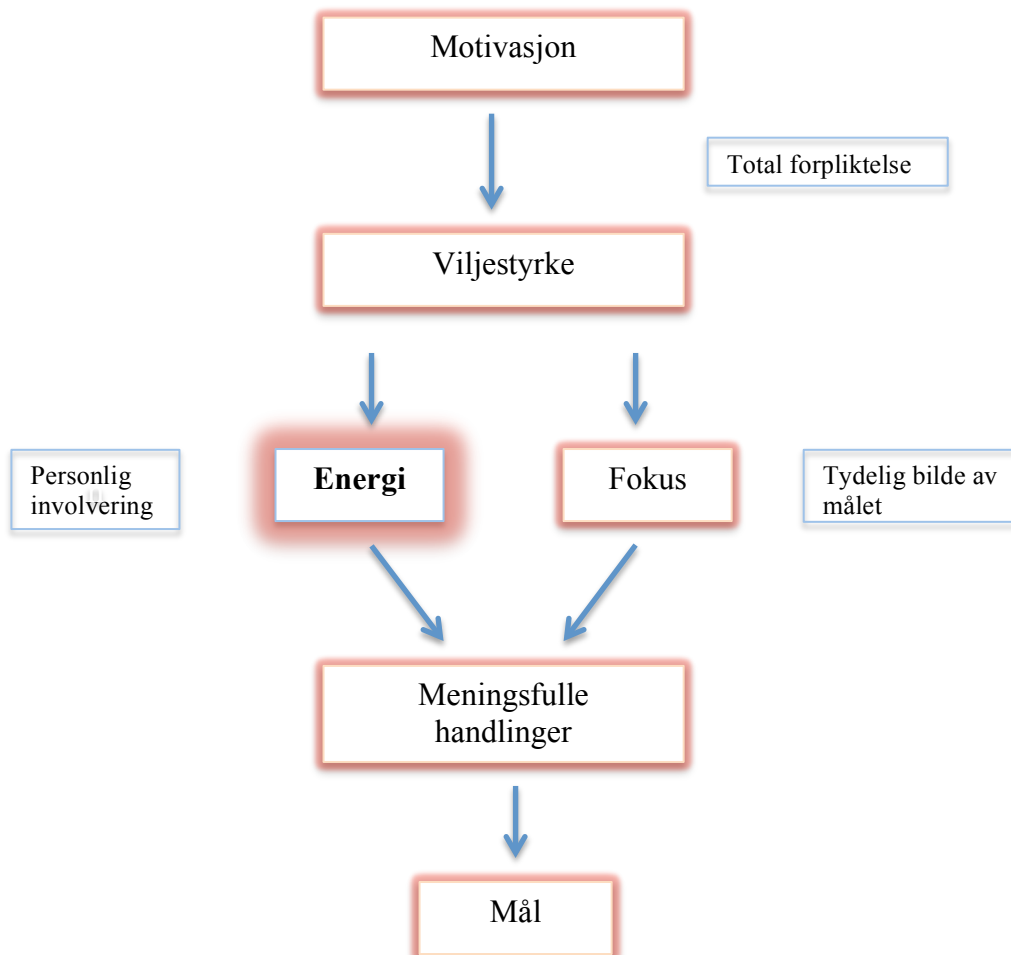
Det viktigste er at hobbyen kan hjelpe lederne til å koble av og tenke på andre ting enn jobben.

Når man ser på helheten av det hvert enkelt intervjuobjekt forteller kommer det tydelig frem at de bevisst henter energi på en eller annen måte. De intervjuobjektene som i utgangspunktet ikke har mye energi vet hva de må gjøre for å skaffe det. Det virker ut i fra intervjuene at energi er en vesentlig egenskap å ha for å være i en lederstilling.

5.1.1 Drøfting

Med utgangspunkt i empiri og teori vil det først bli illustrert hvilken rolle energi spiller i mobiliseringen av viljestyrke. Modellen er basert på Bruch og Ghoshals teori om hvordan energien spiller inn når en person engasjeres i meningsfulle handlinger – i dette tilfelle lederskap. Motivasjon blir beskrevet som et hjelpemiddel for ledere til å gjøre organisatoriske rutiner og at i det øyeblikket en person inngår en total forpliktelse til noe, aktiveres viljestyrken (Bruch og Ghoshal 2004, 13). I det øyeblikket er det viljestyrken som styrer energi og fokus. Energien innebærer at det foreligger en personlig involvering og at fokus er kanalisert oppmerksomhet mot et mål. Det er med kraften fra viljestyrke, energi og fokus at mennesker engasjeres i meningsfulle handlinger for å nå et overordnet mål. Eksempelvis å ta lederskap i en situasjon hvor det er avgjørende at lederskap blir tatt for å komme dit man ønsker.

Figur 5.1.1.1 Energiens rolle



Mennesker som klarer å bruke tiden sin effektivt og utføre meningsfulle handlinger besitter to viktige egenskaper; energi og fokus (Bruch og Ghoshal 2004, 10). Vi mener at lederskap kan betraktes som en meningsfull handling i de øyeblikkene som Karp refererer til som et sannhetens øyeblikk; et vanskelig, krevende, og avgjørende øyeblikk der ledere blir satt på en prøve som kan gi dem rett til å lede (Karp 2010, 15). Dette tilsier at energi også er en viktig del av prosessen en person gjennomgår når han eller hun er i ferd med å ta lederskap. Energi er ikke bare viktig for å ta lederskap, ledere må også kunne bruke energien til oppmuntre sine ansatte og tilføre mening til deres arbeid (Bruch og Ghoshal 2004, 14). Intervjuobjekt H peker

på dette som en utfordring for han selv.

Den såkalte sykdommen active nonaction kan hindre oss både i å få ro i sinnet og fra å gjøre det meste ut av livet vårt (Bruch og Ghoshal 2004, x). Informantene omtaler sine fritidsaktiviteter som en avkobling eller en måte å skaffe balanse på. Ved å skape en balanse mellom jobb og fritid og i tillegg koble av får informantene tilsynelatende den energien de trenger for å få mest mulig ut av arbeidsdagen. Å reise fra arbeidsoppgaver og hektiske dager på kontoret, kan man få utløp for den uproduktiviteten man gjerne ville brukt i kontortiden, og heller komme uthvilt og full av energi tilbake. Dette er en metode for avkobling intervjuobjekt I tar i bruk. Han reiser på fjellet for å jakte. Der skrur han av mobilen og finner roen, uten relasjoner til jobb. Det kommer frem på flere måter at energi er fordelaktig for intervjuobjektene.

Intervjuobjekt I klarer i naturen å løse problemer han ikke finner ut av på kontoret, K forteller at han klarer å pushe flere grenser ved å trene og C forteller at det er viktig å holde hele organisasjonen i aktivitet for å holde energinivået oppe.

Baumeister og Tierney (2012, 35) skriver at man bare har en begrenset mengde viljestyrke og at den reduseres hver gang man bruker den. Siden viljestyrke er kraften bak energi og fokus tilsier dette at hyppig bruk av viljestyrken fører til at lederne har behov for å innhente ny energi (Bruch og Ghoshal 2004, 14). Ved å hente den nødvendige energien og bruke energikildene på de overnevnte måtene kan lederne videre utføre de meningsfulle handlingene (Bruch og Ghoshal 2004, 10). Samtlige av informantene er ledere og alle har erfaringer med å ta lederskap. Alle informantene har også mye eller nok energi - de som ikke har det fra før henter den bevisst inn. Bruch og Ghoshals teori viser seg å stemme overens med vår empiri, da lederne yter mer og jobber bedre ved å bevisst innhente energien som de videre bruker til å utføre de meningsfulle handlingene – i dette tilfelle å ta lederskap.

5.2 Kategori 2: Selvbevissthet

Vi spurte informantene hvordan de ville beskrive seg selv og sine personlige egenskaper. Ti av tolv viste tegn til selvbevissthet. De viste kjennskap til både sine sterke og svake sider og hvordan de skulle bruke dem. Intervjuobjekt B skilte seg særlig ut. Hun forteller at hun er tydelig, krevende, får folk med, hun har også mye omsorg og stiller opp når noen trenger henne. Intervjuobjekt C gir også inntrykk av at han kjenner seg selv godt. Han er bevisst på

sin rolle på arbeidsplassen og hjemme. På jobb er det viktig for C å se de ansatte. I tillegg gjennomgår han, sammen med sjefen sin, en 360 analyse av sin egen personlighet. På bakgrunn av denne analysen får han bedre kontroll på hvordan andre oppfatter han, noe som kan være årsaken til selvbevissthet. Ifølge Collins (2001, 13) er de beste lederne ofte litt tilbaketrukkne, nesten sjenerte. De er heller ikke de mest profilerte lederne med stor personlighet og utadvendt vesen. Intervjuobjekt F forteller oss at hun er en introvert leder. Hun er en stille type som trives godt med mye ansvar og tar bevisste valg. For F koster det mye energi å stå på "scenen", og hun vet at hun må fylle opp energien etterpå. Energien får hun gjennom egentid og egne refleksjoner. En annen leder som viser gode tegn til selvinnsett er intervjuobjekt H. Han er rettferdig, besluttsom og liker å se an gruppen og terrenget før han gjør noe. Vi tolker det som at de fleste informantene er bevisste på seg selv, sine personlige egenskaper og vet hva som forventes av dem som ledere.

5.2.1 Drøfting

Personlige kvaliteter er en funksjon av vilje, som vil si at de springer ut fra at man er bevisst på egne valg og handlinger og retningen på disse (Karp 2010, 229). Peter Drucker (2005) sier at suksess kommer til de som kjenner seg selv, sine styrker, verdier og hvordan de presterer best. I og med at alle våre informanter har oppnådd en lederstilling, sees dette på som en suksess i seg selv. Suksessfulle karrierer er ikke planlagte. De utvikles når mennesker er forberedt på muligheter fordi de kjenner sine styrker, verdier og arbeidsmetoder (Drucker 2005). Det har også kommet frem i undersøkelser at mennesker som er bevisste på seg selv også presterer bedre. De er mer konsistente i sine handlinger og er også mer konsistente i forhold til verdiene (Baumeister og Tierney 2011, 111).

Det som kommer frem fra undersøkelsen er at de fleste lederne kjenner sine personlige kvaliteter, og de er godt kjent med sine sterke sider. Flere av dem nevner at der de er svake bruker de andre personer som er flinkere og kan utføre den gitte oppgaven bedre. Ifølge Drucker (2004) er evnen til å delegerer en egenskap smarte ledere besitter. Dette tyder på at lederne har erkjent sine svake sider overfor seg selv, noe som kan være vanskelig for enkelte personer. Det ligger styrke i å innrømme at en har svake sider, det gir selverkjenning, aksept og trygget (Karp 2010, 224). Intervjuobjekt I forteller at ved å innse sine egne feil vil man bli en bedre leder, og den eneste måten å gjøre det på er å gå inn i seg selv.

Viljestyrke består av to deler, hvorav den ene er selvbevissthet - evnen til å innse hva vi gjør og hvorfor vi gjør det - og den andre er selvkontroll (McGonigal 2012, 20). Det er tydelig at selvbevissthet og viljestyrke er i nært forhold med hverandre. Baumeister og Tierney (2011, 114) beskriver forholdet så viktig som at; “willpower without self-awareness is as useless as a cannon commanded by a blind man”. Viljestyrke avhenger av at vi kjenner oss selv, på godt og vondt, slik at vi kan bruke disse kvalitetene riktig. En sterk vilje er ofte forutsett av at vi har nærkontakt med egne behov og erfaringer vi har gjort oss tidligere i livet (Karp 2010, 231). Lederne i denne undersøkelsen fortalte at nå tar de mange valg på grunnlag av tidligere erfaringer, de kjenner igjen situasjoner og vet hva som kreves av dem. Med bakgrunn i hva Karp sier, kan vi anta at de lederne som kjenner egne behov, tar bevisste valg og bruker tidligere erfaringer har en sterk vilje. Intervjuobjekt H bruker tidligere erfaringer i store avgjørelser. Han stiller seg spørsmål om hva som fungerte og hva som ikke fungerte? Han har behov for å tenke gjennom sakene, han sover på det og har lært at noen ting kan vente til i morgen. H har også lært seg å vite hvor han må spare krefter for å kunne klare de tøffe etappene. Selvbevissthet er viktig da man må kunne gjenkjenne de valgene som krever viljestyrke for å ikke ta den enkleste utvei (McGonigal 2012, 20). Da kan man mobilisere viljestyrke og forberede seg på det som kommer.

5.3 Kategori 3: Gjennomføringsevne

Vi spurte informantene om hva de mente om gjennomføringsevne og om de trodde ledere hadde mer gjennomføringskraft enn ikke-ledere.

Informantene mente klart at gjennomføringsevne er en viktig egenskap, i alle fall som leder, da man faktisk må levere resultater. Intervjuobjekt H sammenligner gjennomføringsevne hos en leder som evnen til å score mål hos en spiss på Manchester United; ”Få ledere blir værende ledere om de ikke scorer mål”. Intervjuobjekt C tror at ledere har mer gjennomføringskraft enn ikke-ledere, da man som oftest velger ledelse fordi man liker å lede. I tillegg deler C en historie om gjennomføring hvor han og en kamerat reddet den lokale tennisklubben. C visste at dersom de ikke fikk en tennishall ville ikke tennisen leve videre. Sammen med en kollega bestemte han seg for å gjøre noe med saken. De diskuterte tennisklubben og hadde driftsoppsettet klar til neste dag. C bestemte seg for noe og gjennomførte. Intervjuobjekt E er veldig flink å sette i gang ting, men synes det er vanskelig å følge opp for å sjekke om det blir gjennomført. Hun sier at hun ikke når alle mål, men er flink å prioritere de viktigste.

Intervjuobjekt K forteller at når han møter motstand velger han å tenke at man alltid blir bedre med erfaringer. Han mener det handler om å lykkes med ting og en ha driv for å utføre. Intervjuobjekt L sier han ofte kritiseres for at han fokuserer på situasjonen her og nå. Han blir veldig følelsesmessig engasjert, men har alltid overordnede planer og mål som han når. Intervjuobjekt D har bestemt seg for at han skal rydde kjøkkenet hver kveld før han legger seg, noe som han også gjennomfører.

5.3.1 Drøfting

Tom Karp har det siste året forsket på fenomenet viljestyrke og betydningen av det. Resultater så langt viser en sammenheng mellom viljestyrke og gjennomføringsevne (Henriksen, 2013). Han skriver også i *Ledelse i sannhetens øyeblikk* at å ta lederskap er å ville (Karp 2004, 229). Man bestemmer seg for noe og gjennomfører. Siden det viser seg å være en sammenheng mellom viljestyrke og gjennomføringsevne vil det være vanskelig å sette gjennomføringsevne for seg selv uten å se det i forhold til viljestyrke. I tillegg til denne sammenhengen ser vi at gjennomføringsevnen spiller ulike roller når det kommer til det å ta lederskap.

Ut i fra vår tolkning av informantenes svar, mener vi at samtlige har gjennomføringsevne – i større og mindre grad og det passer godt med det Drucker (2004) sier om at ledere er “doers”, de utfører. Informantenes evne til å gjennomføre kommer til syne gjennom både store organisatoriske endinger og ved at de setter seg mindre delmål som de klarer underveis. Gjennomføringsevne er det som får i gang noe og gjør det ferdig (Karp 2010, 231), og historien som C forteller er et tegn på at han har gjennomføringsevne. Å ta lederskap er å ville, at man bestemmer seg for noe og gjennomfører (Karp 2010, 229). Vi tolker det slik at det kreves gjennomføringsevne for å ta lederskap. Er det alltid slik, eller kan man ta lederskap uten å gjennomføre? Intervjuobjekt E snakker om nettopp dette. Hun er flink til å ta lederskap og starte ting, men ikke alltid like flink når det kommer til å sjekke om det faktisk blir gjennomført. Hun bruker ikke gjennomføringsevnen sin i alle situasjoner hvor hun tar lederskap, men i sannhetens øyeblikk er den nødvendig.

Karp tar mest stilling til det å ta lederskap i et sannhetens øyeblikk. Det er gjerne i disse øyeblikkene, hvor viljestyrke må mobiliseres, at man også trenger gjennomføringsevnen. Vilje er menneskers evne til å gjennomføre ting de er opptatt av (Karp 2010, 231). Noe som igjen kan bety at gjennomføringsevnen er viktig i de situasjonene hvor menneskene det gjelder er personlig engasjerte. Dette er noe som kommer til syne hos informantene da flere

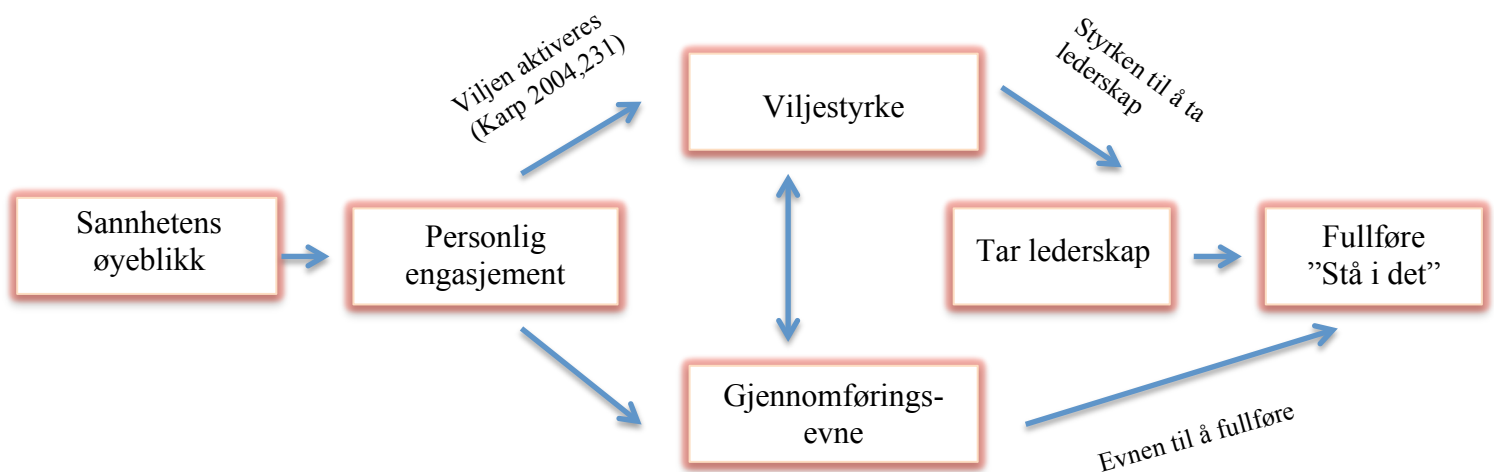
av dem nevner at det er lettere å nå de målene de er personlig involverte i. “Kanskje det er slik at jeg er viljesterk på de områdene hvor både det indre og ytre klaffer? Hvis det er ting jeg bør og har lyst til er det lett å nå mål”, intervjuobjekt B. B snakker om at det er mye lettere å nå de målene som drives av indre motivasjon. De målene blir støttet av det hun personlig ønsker.

Man kan forstå det slik at gjennomføringsevne og vilje går hånd i hånd. Det er viljestyrke som driver oss til å ta lederskap og gjennomføringsevnen som gjør at vi klarer å stå i det.

Intervjuobjekt C forteller om en gang selskapet han jobbet i trengte en konsernsjef. De vurderte hvilke kandidater som var aktuelle da tanken slo han; “Hva med meg?”. C forteller at lederskapet han tok var impulspreget, men han tenkte at han var den de lette etter og han visste at han kunne klare det. Vi tror at styrken til å ta lederskap i denne situasjonen delvis kan begrunnes med at han visste han kunne gjennomføre. Gjennomføringsevnen kan virke som både en mobilisator for viljestyrke og et hjelpemiddel for å nå målet som viljestyrke brukes på. Det personlige engasjementet ser også ut til å mobilisere viljestyrke.

På grunnlag av vår forståelse av hvordan gjennomføringsevne og viljestyrke henger sammen har vi laget modellen som følger:

Figur 5.3.1.1 Sannhetens øyeblikk



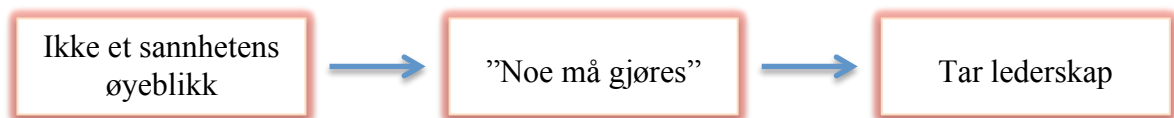
I modellen over ser vi at det er det personlige engasjementet som utløser det hele. Et sannhetens øyeblikk trenger ikke nødvendigvis å være en krise eller en dramatisk hendelse,

men situasjonen må oppleves som viktige eller vanskelige for dem som står i den – menneskene er personlig involverte (Karp 2010, 41).

Alle situasjoner oppleves ikke nødvendigvis som viktige, avgjørende eller vanskelige, men det betyr ikke at man ikke kan ta lederskap. Lederskap kan tas i situasjoner der man rett og slett bare vil ha noe gjort. Intervjuobjekt B forteller at hun veldig ofte tar lederskap i dagligdagse situasjoner. Man trenger nødvendigvis ikke viljestyrke eller gjennomføringsevne for å ta lederskap i vennegjengen når det er spørsmål om hvor man skal spise, eller hvilken film man skal se. Vi mener at man i alle situasjoner kan ta lederskap, men gjennomføringsevne er bare vesentlig i de situasjonene hvor viljestyrke kreves, og viljestyrke mobiliseres i de situasjonene hvor man er personlig engasjert.

Under ser vi en modell av en situasjon hvor man nødvendigvis ikke er personlig involvert eller engasjert, men føler noe må gjøres.

Figur 5.3.1.2 Ikke et sannhetens øyeblikk



I en situasjon som vi ser overfor kan årsaken til at vi tar lederskap være basert på utålmodighet eller irritasjon og ikke personlig engasjement.

5.4 Kategori 4: Verdier

Flere av informantene la spesielt mye vekt på verdiene sine, og derfor er dette laget som en kategori. Det var seks personer som utmerket seg, og deres verdier la grunnlaget for handlingene deres, både som leder og privatperson. De seks informantene forteller at det er viktig å ha verdier som et grunnlag for hvordan man handler. To av informantene legger tydelig frem at en av grunnene til at de trives så godt i jobben er fordi bedriftens verdier samsvarer med deres egne. ”Det man sier, gjør og kommuniserer må man tro på. Hva man tror på og verdisynet preger hvor god leder man er”, intervjuobjekt E. Da vi intervjuet A klarte han hele tiden å koble svarene til de verdiene han lever etter. Han sier at han har veldig lang lunte og aksepterer mye, så lenge det ikke er på tvers av verdiene. ”Jeg var ikke så bevisst før. Var ikke så opptatt av verdiene, men nå har jeg lært at verdiene er grunnfjellet”,

intervjuobjekt A. Videre forteller han at man alltid må kunne stå for det man gjør, ellers møter man seg selv i døren. Dersom man ikke har klare og sterke verdier kan man bli oppfattet som utydelig når disse verdiene blir utfordret.

5.4.1 Drøfting

Verdiene til de seks overnevnte har mye å si ved lederskap og de er svært sentrale i lederskapshistoriene. I enkelte tilfeller kan det virke som lederne mobiliserer viljestyrke når verdiene blir utfordret. Når en sak samstemmer med de grunnleggende verdiene bruker de mer krefter for å nå et mål eller for å slå gjennom. ”Hvem vi er, hva vi vil med livet, hva vi står for, og hvordan andre oppfatter oss, er premisser for ledelsesutøvelse” (Karp 2010, 220). Verdiene våre er hva vi står for og det påvirker også hvem vi er. Intervjuobjekt I forteller at det er viktig for han at folk vet hvor de har han, og han vil at de skal være ærlige selv om de kanskje kommer med dårlige nyheter. I er opptatt av at du skal bryte om du ikke føler det du gjør er rett. Man er nødt til å tro på valgene man gjør. Han vet at utydelige ledere skaper usikkerhet, I vil at hans ansatte skal vite han er der uansett om det er regn eller sol. I får en rett til å lede ved å være en troverdig rollemodell. Han har en god evne til å vise integritet og er tydelige på sine verdier (Karp 2010, 87). Intervjuobjekt A er også en troverdig rollemodell. Han sier at han har lært at verdiene er grunnfjellet. Det hjelper ikke å bare fortelle hvordan et selskap skal drives, man må gjøre det også. Han sier at ledere må gå foran som gode eksempler med et bevisst forhold til verdiene. A mener at man må kunne stå for det man gjør ellers møter man seg selv i døren. Det A forteller kan vi finne igjen hos Drucker (2005) som skriver at man må kunne se seg selv i speilet og stå for det man gjør. Med grunnlag i verdiene sine er det mye lettere for A å ta lederskap når det kommer til avgjørende situasjoner. En slik situasjon kunne eksempelvis være en samtale som A skulle ha etter intervjuet. Han fortalte at det ville bli vanskelig, men han var forberedt og det var greit i forhold til verdiene.

Intervjuobjekt C sa at det verste han visste var uærlige mennesker. Da denne verdien ble trosset av en ansatt som stjal fra kassen tok C lederskap og sa opp vedkommende. Det var ikke en hindring at det var lillejulaften, da brudd av den overnevnte verdien var uakseptabel. Han hadde viljen til å gjøre det som måtte gjøres for bedriften, uansett hvor vanskelig det var (Collins 2001, 36). Det er viktig for C å snakke med mennesker i bedriften, og han vet at de setter pris på det. Drucker (2005) skriver at gode manerer er som smøreolje i en bedrift og det muliggjør samarbeid mellom personer enten de liker hverandre eller ikke. Gode manerer står sterkt i verdisetet til C. Han er opptatt av at folk skal samarbeide og bruker mye viljestyrke

på dette.

Som nevnt tidligere sier blant annet E at hun hadde ikke vært like engasjert i jobben sin dersom verdiene hennes ikke gikk overens med selskapets. Drucker skriver at for å være effektiv i en bedrift, må personens verdier passe med selskapets verdier. De trenger nødvendigvis ikke være helt like, men de må ikke være motstridende. Dersom de er motstridende kan det føre til frustrasjon hos personen og det vil være vanskelig å produsere resultater (Drucker 2005). Når verdiene samsvarer med selskapets kan det også være lettere for lederne å rette sine ambisjoner mot en felles suksess og ikke bare mot mål som er bra for sin egen del (Collins 2001, 21).

Det er tydelig at verdier er viktig for en leder og for hvordan lederen fremstår overfor de han eller hun leder. Ut i fra intervjuene som ble utført kan det virke som at når verdiene til lederne blir utfordret mobiliserer de viljestyrke.

6.0 Lederskapshistorier

Det vil her bli gjenfortalt noen av informantenes historier som handler om å mobilisere viljestyrke for ta lederskap. Dette gjøres for å få et bilde på en situasjoner der det blir tatt lederskap. Disse har blitt valgt ut da de ut i fra vår tolkning mobiliserer viljestyrke i sannhetens øyeblikk med de overnevnte faktorene som grunnlag.

6.1 Intervjuobjekt H

Intervjuobjekt H forteller om en hendelse fra da han jobbet i England, som var en veldig vanskelig periode. Det var en islandsk bank som kollapset og det fikk negative konsekvenser for selskapet, og de måtte inn i en refinansieringsperiode. Det kom til et punkt hvor de ikke visste om de hadde penger til lønninger. H var mye borte fra familien som fortsatt bodde hjemme i Norge, og det var tøft. En dag gikk brannalarmen, det var en ekte brann. H var på denne tiden administrerende direktør i selskapet. Banken ville ha pant i bygget som var kraftig brent. Det var viktig for H å ta vare på menneskene, de skulle føle at han tok hovedansvaret for de store tingene og de skulle passe sine oppgaver. Mange var forståelig, i forargelse. Eieren av selskapet var ikke med i prosessen og viste lite engasjement. H ville være lojal til eieren, samtidig som han ville være lojal til de ansatte. Han var nervøs for å velge feil. H forteller at man må bestemme seg, vite hva man tror på selv og ikke trosse integriteten. Skal han gå foran og frem må han tro på det selv. Han måtte bestemme seg på sekunder hva han skulle gjøre, skulle han gjemme seg på kontoret eller skulle han snakke med de ansatte og pressen? H tok lederskap og stilte seg på en stol og fortalte 450 mennesker at de ikke hadde jobb og måtte permitteres.

Han fikk i ettertid vite at han løste oppgaven bra og han klarte å holde på gode forhold etter situasjonen. Det var en altoppslukende opplevelse for H, en krisesituasjon. H forteller at han hele tiden hadde en urokkelig tro på at de skulle reise seg fra asken.

6.2 Intervjuobjekt A

Her vil det supplementeres med fakta rundt hendelsen for å få et helhetlig bilde.

Intervjuobjekt A kunne nevne flere tilfeller der han har måttet ta lederskap, men spesielt en historie skilte seg ut. Han forteller om en hendelse som skjedde utenfor jobbsammenheng. En hendelse som endte i tragedie og dødsfall. A fortalte om Vassdal ulykken, som er omtalt som den verste ulykken i Forsvarets fredstid (nrk.no, 2011a).

Ulykken skjedde i 1986 under en NATO-øvelse i Troms og Nordland. Det deltok nesten 20.000 norske og allierte soldater på øvelsen (nrk.no, 2011b). En avdeling fra Ingeniørbataljonen ble tatt av et enormt snøskred på 100 meter bredde. 31 soldater ble tatt av skredet. 15 av soldatene ble gravd ut og reddet, men 16 av soldatene mistet livet (nrk.no, 2011b).

Det var tydelig at ulykken gikk sterkt inn på A. Han befant seg med troppen sin innerst i Vassdalen. Klokken halv fire om natten kom noen å fortalte om hva som hadde skjedd. ”Hva gjør vi nå?” tenkte han. Det oppsto stor usikkerhet om hva som måtte gjøres. A kjente på ansvaret om å gjøre det rette. A tok lederskap. Han meldte fra til kompaniet, tok med seg tre medsoldater og gikk mot ulykkesstedet. Da de kom frem til området snøskredet hadde rammet ble de møtt av mange soldater som satt der helt apatiske. A og de tre soldatene fra kompaniet begynte å grave. Han forteller om hvor utrolig vanskelig og uvirkelig det var å finne de omkomne i snøen – soldater på hans egen alder som ikke hadde fortjent en slik skjebne. Det var en tøff natt, men de måtte fortsette, de måtte gjøre det rette.

6.3 Intervjuobjekt E

E forteller oss en historie om da organisasjonen hennes skulle omorganiseres. Ledergruppen hadde jobbet med hvordan organisasjonen skulle se ut, hvor de ansatte skulle være og lagorganisering innad i ledergruppen. Dette hadde de også kommunisert ut til organisasjonen. E tok på seg ansvaret for prosessen. Spørsmålet var nå, hvordan skulle de sørge for å få organisasjonen i gang fort nok? Hun opplevde at noen i ledergruppen var lite engasjerte og noen mente at det kom til å ordne seg av seg selv. E var derimot uenig og mente at det burde være et skikkelig kick-off med en to - tredagers samling. Hun tenkte på hva som var det viktigste for de ulike avdelingene i organisasjonen og hadde på forhånd tenkt hvordan det kunne gjøres. E fikk de andre i ledergruppen med på planen hennes og hun fikk ansvaret for å gjennomføre.

E sier at hun tok lederskap fordi det er viktig for henne at de ansatte visste ansvarsområdene sine og at de vet hva de jobber mot. Folk må ikke sitte med en utrygghet om hva de skal gjøre. E bruker viljestyrke på det hun synes er viktig, og hun synes det er viktig å ha med alle de ansatte for å nå målene de har satt seg.

6.4 Intervjuobjekt C

Selskapet til C kom for en stund siden opp i en stor krisesituasjon. Han var på tur sammen med noen andre i ledelsen da de fikk beskjed om situasjonen. Krisen var svært omfattende og fikk mye omtale i media.

C følte at mye av det som kom frem i pressen var urettferdig da problemet bare gjaldt en liten del av virksomheten. Han følte også at det ikke var noe forsvar for det som hadde skjedd. De burde ha visst, men det gjorde de altså ikke. Selv om han følte at de ble urettferdig behandlet, så skulle ikke han diskutere når en slik situasjon oppstod, men heller fokusere på å rydde opp. Etter turen med ledelsen satt C seg ned med konsernsjefen i selskapet, C meldte seg frivilling til å rydde opp i krisen. Det var viktig for C at selskapet kunne gi et godt fotavtrykk når de gikk. Han setter sin ære i at folk får en godt inntrykk av virksomheten gjennom enkeltpersoner og han mener det er viktig å gjøre en ordentlig jobb når man representerer selskapet. Dette førte til at C måtte i mange tøffe møter, men han stod i det og gjennomførte.

7.0 Svakheter ved undersøkelsen

I dette avsnittet ønsker vi å bemerke undersøkelsens svakheter.

Vår teoretiske kunnskap vært dypere før utformingen av intervjuguiden. Det ble heller ikke utført pilotintervju i forkant av dybdeintervjuene, noe som kunne hjulpet oss med å få en bedre struktur på intervjuene. Vi hadde sterke subjektive oppfatninger av fenomenene, og dette kan ha påvirket informantene og vår objektivitet under intervjuene.

Den ordinære utvalgsstørrelsen i kvalitative undersøkelser er på 10 til 15 informanter, og ettersom det er 12 informanter ligger vi innenfor grensen. Vi vil likevel presisere at resultatet ikke kan generaliseres. Resultatet kan derimot gi en dypere forståelse av fenomenene vi har undersøkt, som er et mål ved kvalitative undersøkelser.

Det ble på forhånd ikke gitt en definisjon av begrepet viljestyrke til informantene, ei heller ble informantene bedt om å definere hva de selv la i dette begrepet. Dette kan derfor anses som en svakhet ved forskningens begrepsvaliditet da man ikke er klar over hva den enkelte informant faktisk legger i dette begrepet. Som teorien viser er dette et vidt begrep som kan være vanskelig å få fatt på. Informantene kan eksempelvis se på viljestyrke ut ifra teoriens definisjon på motivasjon. Likevel vil informantene mene/oppfatte at dette er viljestyrke. Det teoretiske begrepet vil da ikke ha blitt operasjonalisert i denne forskningen, da det kan være man faktisk har "målt" noe helt annet, eksempelvis motivasjon. Begrepsvaliditeten er derfor svekket og dette vil igjen påvirke forskningens overføringsverdi.

8.0 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven sett på hva som mobiliserer viljestyrke for å ta lederskap. Til tross for den svekkede begrepsvaliditeten mener vi likevel at vi har nok grunnlag for å trekke de aktuelle konklusjonene. Informantene ga uttrykk for at de forstod hva begrepet innebar. På bakgrunn av undersøkelsen er det fire faktorer som viser seg å være gjeldende for å mobilisere viljestyrke.

8.1 Energi

Vi har gjennom vår empiri kunnet bekrefte Bruch og Ghoshals teori rundt viktigheten av energi. Energi er en vesentlig egenskap hos ledere for at de skal kunne gjøre det meste ut av arbeidsdagene og engasjeres i meningsfulle handlinger – i dette tilfelle lederskap.

8.2 Selvbevissthet

Både Karp og McGonigal skriver om viktigheten av selvbevissthet når det kommer til viljestyrke. Vår empiri bekrefter at selvbevissthet er viktig når det kommer til situasjoner som krever viljestyrke.

8.3 Gjennomføringsevne

Karp skriver at å ta lederskap er å ville. Man bestemmer seg for noe og så gjennomfører. Karp snakker her om lederskap i et sannhetens øyeblikk. Vår empiri viser at gjennomføring og gjennomføringsevne ikke nødvendigvis er viktig for å ta lederskap. Det er ikke avgjørende i hverdagslige situasjoner, men i et sannhetens øyeblikk vil det spille en viktig rolle da evnen til å gjennomføre utspiller seg som evnen til å stå i situasjonen.

8.4 Verdier

Kategorien som omfatter verdier har ikke sitt utspring fra teori, men har i vår undersøkelse vist seg å være nært tilknyttet viljestyrke. Våre intervjuobjekter forteller at når verdiene deres blir utfordret slår viljestyrken inn og de bruker den til å gjøre det som er rett.

Vi har også sett på ledelseshistorier hvor informantene tok lederskap med hjelp av viljestyrke. På bakgrunn av disse funnene konkluderes det med at viljestyrke er en svært viktig faktor for å ta lederskap i de situasjonene Karp refererer til som sannhetens øyeblikk. Vi mener derimot

at lederskap også kan tas i situasjoner som ikke kategoriseres som et sannhetens øyeblikk. I disse situasjonene vil ikke viljestyrke være avgjørende.

9.0 Videre forskning

Vi mener at denne oppgaven har gitt et godt, men lite, bidrag til forskningen om viljestyrke og lederskap. Avhandlingen avdekker faktorer som kan gi en dypere forståelse av fenomenene og sammenhengen mellom disse. Vi har to anbefalinger til videre forskning. For det første så har vi kun tatt for oss mennesker som har en lederstilling, men å ta lederskap ved å bruke viljestyrke er noe alle kan gjøre. Videre forskning bør derfor også se på disse fenomenene hos mennesker som ikke besitter lederstillinger. For det andre har vi oppdaget at verdier står veldig sentralt i mobiliseringen av viljestyrke, det kan derfor være interessant for videre forskning å se på dette forholdet.

10.0 Litteraturliste:

- Askheim, Ola Gaute, Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baumeister, Roy F. og John Tierney. 2011. *Willpower: Why Self-Control is the Secret to Success*. USA: Penguin Group
- Bruch, Heike og Sumantra Ghoshal. 2004. *A bias for action*. Boston: Harvard Business School
- Collins, Jim. 2001. *Good to Great*. London: Random House Business Books
- Drucker, Peter F. 2004. "What makes an effective executive". *Harvard Business Review*, 82(6):58-63
- . 2005. "Managing Oneself". *Harvard Business Review*, 83(1):100-109
- Henriksen, Karine H. 2013. "Hvor mye viljestyrke har du?". *Ledernett*. 31. Januar. Lesedato: 02. Februar 2013. <http://ledernett.no/Nyheter/Siste-nytt/Januar-2013/Hvor-mye-viljestyrke-har-du>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen akademisk
- . 2013. "Is willpower important in acts of leadership?" *Leadership*. In press.
- McGonigal, Kelly. 2012. *The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, and What You Can Do to Get More of It.*. USA: Penguin Group
- Nrk.no.2011a. "25 år siden Vassdalen: – Det har ikke gått en uke i disse årene uten at jeg har tenkt på dødsskredet". 04. Mars. Lesedato: 24. Mai 2013. <http://www.nrk.no/nordland/vassdalen---vi-horte-et-dronn-1.7532416>
- .2011b. "Vassdalen: Verste ulykke i Forsvaret i fredstid". 27. Februar. Lesedato: 24. Mai 2013. <http://www.nrk.no/nordnytt/25-ar-siden-vassdal-ulykken-1.7526267>
- Schwartz, Tony. 2007. "Manage your energy, not your time". *Harvard Business Review*, 85(10):63-73
- Sletbakk-Akerø, Tina. 2013. "- Ledere har mer viljestyrke enn andre". 07. Januar. Lesedato: 15. Januar 2013. <http://www.nrk.no/helse-forbruk-og-livsstil/1.10863240>

Vedlegg I: Intervjuguide

Kjønn:

Alder:

Utdanning:

Stilling:

Ansvarsområde:

1. Fortelle om din stilling
2. Hvordan ser en vanlig dag ut på din jobb?
3. Hva driver du med utenfor jobben?
4. Hva gir det deg? Hvorfor driver du med det?
5. Vil du si at du har mye energi?
6. Hvor kommer energien fra?

7. Hvordan vil du beskrive deg selv som person?
8. Samme person som leder?

9. Er det spesielle oppgaver i din arbeidsbeskrivelse som du liker mindre enn andre oppgaver?
10. Hvorfor er det vanskeligere? Er det en grunn?
11. Hva føler du når du må utføre en slik oppgave? Merker du det på kroppen?
12. Hva tenker du når du må utføre en slik oppgave?
13. Hvorfor gjør du det/unngår det? Situasjoner?
14. Kraften til å utføre. Hvor kommer den fra?
15. Er det bevisst hva du tenker før/under gjennomførelsen?

16. Referere til Tom Karp – Sannhetens øyeblikk. Ledelse à Bevege mennesker mot et felles mål. (Er du kjent med begrepet ”å ta lederskap”) JA- Har du noen tanker rundt det? NEI – Tom Karp → Lederskap er noe noen tar i en vanskelig situasjon. *Eksempel: En gruppe uten en gitt leder. En person må ta lederskapet og sette gruppen i gang.*

17. Kan du fortelle om en situasjon hvor du har måttet ta lederskap?
18. Hva tenkte du i den situasjonen? Hva gjorde at du tok lederskap?
19. Tror du ledere har større gjennomføringskraft enn ikke-ledere?

20. I andre vanskelige situasjoner utenom jobben er det de samme følelsene som går igjen?
21. Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb?
22. Hva gjør du for å nå det/de målene?
23. Synes du det er vanskelig å nå mål du har satt deg? Hvorfor?
24. Tar du beslutninger basert på disse målene?

Prestasjon – hvem er rundt deg, hvordan tenker du, hva er rundt deg? Hvordan reagerer menneskene rundt deg?

Tror/mener du viljestyrke viktig for å ta lederskap?

Kanaliserings av viljestyrken. Hvor bruker du viljestyrken?

Vedlegg II: Intervjuobjekt A, mann

Kjønn: Mann

Alder: 48 år

Utdanning: Befalsskole, verneplikt, siviløkonom BI, statsautorisert revisor Bergen

Stilling: Administrerende direktør

Ansvarsområde: Daglig ledelse av et stort internasjonalt selskap i Norge som leverer tjenester innen revisjon, rådgivning, skatt og avgift. Alle partnere jobber i selskapet. Leder nasjonal ledergruppe, strategiske spørsmål. Partneropptak, Key Account management. Ledere for 6 regioner, Øst, Agder, Rogaland, Vest, Midt, Nord – de regionslederne rapporterer til han. Alle regionene har advokater.

Avhengig av at alle samarbeider godt. Ledergruppen består av regionlederne. Noen nasjonale funksjoner. Det er viktig å ha det nasjonale blikket. En risiko å bare se på egen region. Markedet er veldig lokalt. Alle firmaer har revisjonsplikt. Sitter i nordisk styre for Finland, Sverige og Danmark. Selskapet har tre cluster i verden. Representerer sentercluster som vi er en del av. Oversikt over de viktigste prosessene. Rapportering. Måling av ting som settes i verks. Møte i går fra 9-17. Alt legges ut 1 uke på forhånd slik at alle kan få en oversikt og man ikke bruker tid på å gå gjennom stoffet på møtet. Diskuterer viktige ting. Fire store regioner → Oslo, Agder, Rogaland, Vest. 140 partnere i Norge. Diskuterer blant annet hvem nye skal tas opp. Omsetter for 2,1 milliarder delt på 140 partnere. Kan kjøpe opp eller øke partnere.

Hvordan ser en vanlig dag ut på din jobb?

Ganske forskjellig. Forrige uke var jeg to dager i London, nå i Stockholm. Veldig mange møter. Mange samtaler, mange som ringer og vil diskutere noe. Kan være konflikter eller partnere, oppkjøp, egne kunder – kundemøter. Hvis kundene er i nærområdet tar jeg taxi. Prøver å spise lunsj i kantinen og variere hvem jeg sitter med. Prøver også å komme hjem i rimelig tid for å spise middag med familien. Jeg skriver også på en blogg, på selskapet sin side. Blogger cirka en gang i uken. Skriver om hva som har skjedd i dag, var det noen som gjorde inntrykk på meg? Noen som har gjort bra ting. Når jeg var i London satt jeg på hotellrommet og skrev. Jeg vil skape en nærhet med de ansatte. Har rundt 37 blogginnlegg til nå. Noen er slik som inkluderer de på gulvet. Selskapet er mennesker, så de må vi ta vare på.

Hva driver du med utenfor jobben?

Elsker å gå på ski. Gått mye birken før. Trenger ikke konkurranser, men elsker å gå på ski. Går på skitrening med barna. Ut i frisk luft. mye ski. Kretsmesterskap Holmenkollen. Bruker tid på å smøre ski, ganske god på det. Katt – bruker tid på å jage ut av stuen. 5 katter. Liker å lese. Var i Kina i fjor å leste meg opp på Kina – On China. Liker slike bøker, men også krim. Liker å lese om hva som skjer rundt oss. Hører også mye på musikk! Spotify. Kaizers. Prøver å tenke på at hverdagen har man hver dag. Legge seg å være fornøyd. Bibelen: La ikke Solen gå ned over Eders vrede. Ikke legg deg mens du er sint på noen. Ordtak: Erfaringer er det du får når du ikke får det du vil ha.

Hva gir fritidsaktivitetene deg? Hvorfor driver du med det?

Får du energi? Vet ikke helt. Gjøre noe som er lystbetont – gir energi. Ski – fin måte å tenke. Problemstillingene er i hodet hele tiden. Klarer å koble ut, men liker å koble av. Da kommer ideer frem. Hjelper å gå på ski.

Hvordan vil du beskrive deg selv som person og vil du si du er samme person som leder?

Håper han er det samme på jobb og hjemme. Jeg har ganske lang lunte. Aksepterer mye, men når det smeller, smeller det. Hvis ting på tvers av verdier er det veldig frustrerende. Verdier i selskapet – viljen til å dele, respekt. Noen som tvholder på sine relasjoner – stemmer ikke med viljen til å dele. Ok å være uenig på sak, akseptere høylytte diskusjoner. Når det går på verdisettet, merker han det. Folk oppfatter han som at han aksepterer for mye. Det er lov å flagge hva man mener, men ikke personangrep. Baksnakking eller ufine metoder er IKKE greit. Relativt tålmodig, ledesnor → gjøre det rette. Viktig å gjøre de rette tingene. Kommer ganske langt med det. Noen gjør tingene rett, men de feile tingene.

Er det spesielle oppgaver i din arbeidsbeskrivelse som du liker mindre enn andre oppgaver?

Skal ha en vanskelig samtale senere i dag. Men er forberedt og er greit i forhold til verdier og holdninger. Dette er ikke riktig i forhold til selskapet. Sjef i UK, snakker ofte om å gjøre det riktige. Verdisettet blir referansen.

Er det bevisst hva du tenker før/under gjennomførelsen?

Var ikke så bevisst før. Var ikke så opptatt av verdiene. Men nå har han lært at verdiene er grunnfjellet. Satt i ledergruppen på børsen. Brukte det mer ubevisst før. Verdiene på børsen → hjelper ikke å bare si at SLIK skal vi drive firmaet. Vi må gjenta, skape en kultur og sørge for at de fleste lever under samme kultur. Rekruttere de som er riktige for oss. Lederne må gå

foran som gode eksempler med et bevisst forhold til verdiene. Viljen til å gjøre det som er rett. Drivkraften! Handler om rettferdighet. Få folk til å føle seg vel. Vilje til å ta de samtalene som trengs.

Tina nevner Killer-instinktet som Elin Ørjasæther snakker om.

Har ikke sett på seg selv som en killer i næringslivet. Jeg ønsker å bygge relasjoner, men er ikke ute å "killer" for å få kunder. Det er viktig å være ærlig med kunder. Hadde en gang en samtale med en headhunter der han sa at de kanskje ikke kunne fortsette siden det kanskje trosset deres verdier. Har respekt for han.

Kraften til å utføre. Hvor kommer den fra?

Viljen til å gjøre det rette! Enkelt å forholde seg til. Det er lett å gjøre ting vanskelig. Jeg har ikke et kontrollbehov og er ikke en kontrollfrik. Jeg stoler på menneskene rundt meg. Leder gjennom de ulike menneskene. Jeg ønsker å gjøre en god jobb her og hjemme. Jeg har vilje til å stole på folk. Lærte i militæret at man kan delegerer myndighet, men ikke ansvar. Går det galt er det mitt ansvar og jeg må ta konsekvensene. Man må ha tillit for å sitte som leder. Kan ikke kjøpe tillit, det handler om å bygge relasjoner og forhold.

Selskapets misjon: Sammen bygger vi tillit og skaper verdier. Det handler om å skape verdier for kundene. Avslutter alle bloggene med misjonen.

Refererer til Tom Karp – Sannhetens øyeblikk. Ledelse → Bevege mennesker mot et felles mål. (Er du kjent med begrepet "å ta lederskap") JA- Har du noen tanker rundt det? NEI – Tom Karp → Lederskap er noe noen tar i en vanskelig situasjon. Eksempel: En gruppe uten en gitt leder. En person må ta lederskapet og sette gruppen i gang.

Kan du fortelle om en situasjon hvor du har måttet ta lederskap?

Handler om de tilfellene der det er verdimeslige problemstillinger. Gripe inn for å si det. Samtalen seinere i dag. Bygget seg opp. Kritisk for en stund siden, men har tatt tak i det nå. Jeg må tre frem som leder og være tydelig når det er nødvendig. Når det er det rette. Ledere kommer opp i konflikter. Liker det ikke, men det må til. Kan ikke holde tilbake, da kan det utvikle seg til ting man ikke liker. Som regel kommer de frem til en avgjørelse. Som ledergruppe må de bestemme seg. Liker at folk skal føle seg vel og være venn med alle, men noen ganger må man skjære gjennom.

Noen andre situasjoner der du har tatt lederskap?

Utenom jobb: Militæret. 86 – NATO. 20 000 lekte med geværer. Vinter. Snøras. 16 personer døde. Var sammen med troppen innerst i dalen. Halv 4 om natten fortalte noen om raset. Usikkerhet. HVA gjør vi nå? Kjente på ansvaret om å gjøre det rette.

Hva gjorde du? Meldte til kompaniet, gikk sammen med tre personer. Fant soldater som satt helt apatiske. Måtte grave for å finne flere. Utrolig vanskelig og uvirkelig det var å finne de omkomne i snøen. Soldater på hans egen alder. Det var en tøff natt, men de måtte fortsette, de måtte gjøre det rette.

Folk skal få lov i stor grad å gjøre det de vil, innenfor rimelighetens grenser. Tenke nytt i forhold til partnere. 10 % kvinner – alt for lite. Det er viktig å tilrettelegge og lage mer fleksible løsninger. Summen: Mye innsats, men kan være perioder der det er behov for å bruke mer tid til andre ting.

Når jeg var yngre gikk jeg aldri hjem før sjefen. Nå er jeg fri til å gå når jeg vil. Sunnere forhold til ledere må, ikke respekt på samme måte. Har ganske hierarkisk i firmaet, men håper det oppleves som flatt.

Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb?

Nei, aldri hatt mål. Mål for selskapet. Mål om å bli sersjant, fenrik, få merket på birkebeineren. Kan sette mål om å vinne tilbud. Men personlig – ikke bevisst. Når jeg kom tilbake her i 2002 hadde jeg ikke som mål om å bli leder. Vært heldig og er stolt av å være leder. Ydmyk. Kjempespennende. Ikke bare tilfeldig. Hvis han hadde satt seg mål for å bli leder måtte han gjort ting han egentlig ikke ville gjort. Jeg ønsker å håndtere hver situasjon best. Jeg har gjort mitt beste der jeg er. Elsker selskapet han er leder i, det er et fantastisk sted. Vil det skal være et utrolig bra sted å jobbe. Jeg er stolt av å jobbe her og jeg ønsker at andre skal føle det samme. Fasinert av de som hopper av og gjør noe helt annet. Tenker ikke så mye på hva som kommer etter. Må kunne stå for hva man gjør hele tiden ellers møter man seg selv i døren.

Tror/mener du viljestyrke viktig for å ta lederskap? Og tror du viljestyrke kan trenes opp?

Kan trene å håndtere situasjoner bedre og bedre. Noe ligger i DNA, grunnleggende. Viljen til noe godt. Vilje til å gjøre det som er bra, best, viktig. Trenes opp med å snakke om det og viktig med gjentakelse. Gode eksempler. Fremheve hva som er kulturelt bra. Ansetter 100+ i året. Bruker veldig mye på det. Magefølelsen etter 5-6 minutter. Lete etter de som prøver å gi

et annet bilde og de som er ærlige. *Trenes opp?* Ja til en viss grad. Mulig å forandre mennesker. Tro på mennesker. Må ha viljen til endring. Culture eats strategy for breakfast. Viktig å ha en gjennomgående kultur. Mennesker er ekstremt tilpasningsdyktig. Tilpasser seg alle situasjoner. Om det da ikke er mulig å trene opp viljestyrken er det rart. Mennesker som blir syke tilpasser seg den nye virkeligheten.

Vedlegg III: Intervjuobjekt B, kvinne

Kjønn: Kvinne

Alder: 50 år

Utdanning: Har ingen akademisk tittel, men tatt mye studer ved bla BI på deltid, og planlegger å starte masterutdanning i business administrasjon høsten 2013

Stilling: HR Direktør

Ansvarsområde: Ansvar for hele HR feltet i et stort internasjonalt selskap i Norge, ledergrupper, leder fem personer, Strategisk og operativ.

Erfaring: HR i alle år i forskjellige selskaper i Norge.

Kan du fortelle om din stilling?

Reiseliv, hotellfagskole i Sveits, halvt år trainee i Hamburg. Fikk tilbud a personalavdelingen på et hotell, vært opptatt av HR på forretningens premisser, har ikke søkt på jobber, mange av dem har blitt tilbudt til meg. Styret i HR Norge. Infotjenester.

Hvordan ser en vanlig dag ut på din jobb?

Det er veldig mye møter, vanskelige personalsaker, rekruttering, innlegg til ledermøte. Har en veldig variert hverdag med mye kommunikasjon og dialog.

Hva driver du med utenfor jobben?

Trener yoga med personlig trener en gang i uken. Skitur, barnebarn, venner som jeg er med, mye teater, opera og kulturelle ting. Leser mye.

Hva gir det deg? Hvorfor driver du med det?

Tidligere håndballspiller, kjenner det på kroppen. Yoga trener jeg bevisst fordi det er bra i forhold til alderdom. Synes ikke det er gøy, men målet at det er bra for kroppen. Viljen fremfor lysten. Trener i tillegg utenfor. I dag har jeg ikke lyst å trene, så jeg må bruke viljestyrken min for å faktisk gjøre det.

Gir yoga deg noe? Får du energi?

Tømmer hodet. Driver også en del med sykling – da lever jeg meg sånn inn i musikken og sykkelen, får blåst hodet. Syklingen gir meg energi. Bruker trening, lesing og tv til å koble av og tømme hodet.

Hvordan vil du beskrive deg selv som person og vil du si at du er samme person som leder?

Det er jo alltid en viss grad av forskjell, men det er sånn at "what you see is what you get".

Jeg er enda mer bevisst på atferden min på jobb. Jeg er tydelig, krevende, har høy arbeidskapasitet, får folk med, selger budskap, får ting gjort, gjør HR viktig. Resultatorientert, generalist, må ha folk rundt meg som liker å jobbe med detaljer, jeg liker bredde ikke dybde.

Styrke: jeg leder organisasjoner, ser hvor ting trenger å bli gjort.

Jeg er utålmodig, tar plass, noen er meg og synes det er vanskelig å utfordre meg, jeg tar det mennesker sier alvorlig, selv om jeg ikke er enig.

Jeg har alltid likt å lede andre mennesker. Viktig for meg å kunne være med å ta beslutninger og være med på påvirke. Hvis jeg ikke leder på en stund savner jeg det.

Jeg har mye omsorg og stiller opp når noen trenger meg. Det er ikke alltid like synlig i jobbsammenheng. I tillegg er jeg ordentlig og lojal.

Tror du ledere har mer gjennomføringskraft enn ikke-ledere?

Ikke alle ledere som leverer, men tror for å være villig å gjøre en lederjobb er det viktig.

Anarki uten.

Er det spesielle oppgaver i din arbeidsbeskrivelse som du liker mindre enn andre oppgaver?

Rutiner, dyp analyse og oppsigelsesprosesser liker jeg ikke. Den gangen jeg liker å si opp noen slutter jeg å jobbe med det jeg gjør nå.

Hvorfor er det vanskeligere? Er det en grunn?

Ikke vanskelig, men utrolig kjedelig. Men det må gjøres. Når jeg er ferdig føles som om jeg har produsert noe.

Hva tenker du når du må utføre en slik oppgave?

Det er jo satt en tidsfrist og den skal levere. Det er en forventning. Utsetter så lenge jeg kan.

Det har jeg ikke blitt bedre på med årene. Bør trene på å ikke utsette.

Når jeg skal si opp mennesker er det viktig at samtalen er saklig, at jeg er forberedt og har fokus på den som blir sagt opp. Det må også ta utgangspunkt i etikk og verdier. Fokus på den som er berørt, må ikke si at det er vanskelig for meg, for det er selvfølgelig alltid verre for den som blir sagt opp. Jeg synes det er veldig ubehagelig, og jeg får vondt i magen. Men har opparbeidet meg erfaring om hvordan det skal gjøres. Har vært gjennom det meste, fra gråt til sinne.

Må du motivere deg selv før gjennomførelsen?

Nei det gjør jeg ikke.

Gjorde du det før?

Jeg har jo lest bøker om hvordan man skal tenke og visualisere. Ulike former for NLP, men har ikke gått i noen spesifikk retning.

Refererer til Tom Karp – Sannhetens øyeblikk. Ledelse à Bevege mennesker mot et felles mål. (Er du kjent med begrepet "å ta lederskap") JA- Har du noen tanker rundt det? NEI – Tom Karp → Lederskap er noe noen tar i en vanskelig situasjon. Eksempel: En gruppe uten en gitt leder. En person må ta lederskapet og sette gruppen i gang.

Kan du fortelle om en situasjon hvor du har måttet ta lederskap?

Generalforsamling, sameiermøte i gården der vi bor. Går på BI og tar lederutdanning, der tar jeg lederskap i forhold til gruppearbeid. Overfor venner, familie. Jeg har nok en naturlig autoritet og får folk til å følge meg.

Hva tenker du i situasjoner der du tar lederskap?

Noe må skje, noe må skapes. Jeg synes det er gøy å ha muligheten til å påvirke. Lederskap er makt.

Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb?

Hadde definitivt et mål om at innen jeg var 40 skulle jeg være personalsjef. Ble det når jeg var 25 år. Målet varte ikke så lenge. Mål om å ha muligheten til å gjøre noe viktig.

Hva gjør du for å nå det/de målene?

Husker at den gangen jeg søkte på jobb på et hotell. Spurte om jeg ville søke som personalkonsulent. Jeg følte meg klar for ansvar så jeg søkte på jobben. Tre år som personalsjef på hotellet. Har jobbet siden jeg var 16, HR i hotell. Jeg hadde flaks med at de hadde ansatt i ung administrerende direktør som så at jeg var sulten og villig til å ta sjansen. Var ganske uredd, det verste som kunne skje var at jeg ikke fikk jobben. Hvis det gikk dårlig, kunne jeg bruke alderen som forklaring. Følte at det var trygt. Jeg er også heldig som har en merkevare CV – tilfeldig for meg, men headhuntere liker det. Internasjonale selskaper. Vant til ulike kulturer.

Synes du det er vanskelig å nå mål du har satt deg? Er du viljesterk?

Viljesterk på noen ting, men ikke andre. Har for eksempel aldri sluttet å røyke helt, selv om jeg har redusert kraftig på antallet. Kanskje det er slik at jeg er viljesterk på de områdene hvor både indre og ytre klaffer? Hvis det er ting jeg bør og har lyst å gjøre er det lett å nå mål. Jeg vet jeg bør slutte å røyke, men har ikke lyst. Noen ganger er målet er så spennende at det blir lett. Handler mye om trening å gjøre ting man ikke vil. Krever vilje til å si eller gjøre noe man ikke vil.

Tar du beslutninger basert på disse målene?

Delvis. Ubevisst og bevisst. Mer opptatt av å ha det gøy. Viktig med tittelen som Norges yngste personalsjef. Status og prestisje.

Prestasjon – hvem er rundt deg, hvordan tenker du, hva er rundt deg? Hvordan reagerer menneskene rundt deg?

Presterer best når folk er åpne for diskusjoner og meninger, noen ser på meg som trussel og det er ikke bra. Presterer best i en kultur der ingen tror at man er ute etter hverandre. Felles mål, ute etter det samme.

Tror/mener du viljestyrke viktig for å ta lederskap?

JA. Ganske mange går bevisstløse inn i første lederjobb. For å kunne gjøre en god lederjobb må man stå i ubehagelige situasjoner, tåle å si nei, og at ikke alle liker deg. Født viljesterk.

Vedlegg IV: Intervjuobjekt C, mann

Kjønn: Mann

Alder: 66 år → siste året i selskapet. Har alltid, med unntak av 6 år, sittet i toppledelsen.

Utdanning: Utdannet som økonom fra BI.

Stilling: Direktør for forretningsstøtte – Konsernsjefens stedfortreder

Ansvarsområde: Alt. Tidligere – operativt ansvar. Ikke noe ansvar nå utenom en støtte og hjelp for de øverste lederne. Alt og ingenting.

Erfaring: Nesten ikke andre steder enn selskapet. Norsk personal for 25 år siden.

Økonomiansvarlig, regionsdirektør.

Kan du fortelle om din stilling?

Rekrutterer folk til midlertidige jobber og til faste stillinger. Select å Jobber med ferdige kandidater til alle mulige stillinger. Search → leter i markedet, ikke bare med annonserte stillinger. Første test er allerede i resepsjonen; kan de snakke norsk? Hvis ikke blir det vanskelig. Antiprisekontrakter, drifter – sykehjem. Callsentre. Har ansvar for menneskene som er der.

Selskapet er størst i Norge, foreløpig. 6000/7000 mennesker i jobb hver dag. Det er 500 som jobber i selskapet, på kontorene. Regioner og spesialister på ene siden. Jobber i matriser så bedriftene skal passe sammen. Fokus på drift.

Hvordan ser en vanlig dag ut på din jobb?

En del faste møter hvor jeg deltar i ledersammenheng stort sett. Ledergruppen består av alle direktørene som til sammen er 23 stykker i ulike byer. Selv om det er 23 direktører i selskapet, består den operative ledergruppen av bare 7 av de personene. De tar beslutninger. Referater, agenda blir sendt ut til de andre lederne, de kan følger godt med.

Hva driver du med utenfor jobben?

Reiser. Båt og tennis og tilbringer mye tid i Chile. Selskapet har kontorer 400 m fra der han bor i Chile.

Hva gir det deg? Hvorfor driver du med det?

Vi som organisasjon har mye fokus på aktivitet. Spiller fotball. Vi hadde en ledertur i Telemark med sykling og bading i fjellet. Det var også konkurranser og aktiviteter.

Terrengløping. Bestandig hatt med oss aktiviteten. Skilandslag mot svenskene – Stafett i

Nordmarka. Svenskene utfordret deres. Knuste dem i begge konkurransene. Utfordret i ishockey. Har også knust dem i fotball. Det er norsk landssjef i Sverige. Tvangspåmeldt Birken. Liker å være i aktivitet. Sykler til jobb om sommeren. Fysisk aktivitet gir energi. Synes på mange måter at når jeg sykler til jobb, dusjer og ordner seg på jobb → Mye mer energi etter å ha syklet til jobb enn å ha kjørt bil. Konsernsjefen er også veldig aktiv. De fleste ledere som har en rimelig hektisk hverdag driver med noe annet. Blir en annen setting, kan ta ting på en litt annen måte. Mye flinkere de siste ti årene enn han har vært tidligere, men da reiste jeg mye. Lettere når ikke barna er hjemme.

Hvordan vil du beskrive deg selv som person? Og vil du si du er den samme personen som leder?

Grunnleggende er jeg samme, og samme verdier. Samtidig så har jeg en rolle på jobben. Ikke samme rolle når han kommer hjem. Jobb → bevisst på å hilse på folk, noe som har utviklet seg til en refleks. Det er viktig å se mennesker. Som en av direktørene er det viktig å ikke overse!

I ledergruppen har vi en 360 graders vurdering av hverandre og en egenvurdering av oss selv. Konsernsjefen gjør det samme om han og noen som rapporterer til han gjør det samme. Sammenligner. Tror noen ganger at man virker annerledes enn man gjør. Tilbakelese til konsernsjefen. Har noen ganger fått tilbakemeldinger tidligere som jeg ikke kjente meg helt igjen i. Godt i forhold til sosiale og jobbsammenhenger.

Er det spesielle oppgaver i din arbeidsbeskrivelse som du liker mindre enn andre oppgaver?

Liker ikke veldig mye detaljer. Når jeg hadde økonomi som fag var det mye detaljer, men ba til slutt om at noen tok over. Liker å delta i diskusjoner, men er ikke så interessert i alt detaljarbeidet i etterkant.

Personalkonflikter er også vanskelig. Har vært med å si opp folk. Det er vanskeligst når begrunnelsen er nedbemanning. Når det gjelder enkeltpersoner er det lettere, siden det er en grunn for at man sier dem opp.

Hva tanker du når du må utføre en slik oppgave?

For meg er det veldig mye. Må forberede meg bedre. Snakker med HR direktøren i selskapet i forkant om hva jeg skulle si. I tillegg er det lovverk man må forholde seg til.

Har du noen bevisste tankeprosesser før du skal utføre en slik oppgave?

Det jeg opplever er at jeg sover dårligere og er urolig. Vært i Oslo kommune et par ganger, og mange andre kommuner i vanskelige situasjoner. Følte på mange måter at det ikke var et forsvar for det. "Vi burde ha visst". Men fikk mail om at vi hadde håndtert det bra.

Kraften til å utføre. Hvor kommer den fra?

Den gangen med sykehjemmene å veldig mye av det i pressen var så urettferdig. Det gjaldt 5 % av virksomheten. Var ikke klar over det. Følte på mange måter at det var riktig og urettferdig. Men når slike situasjoner oppstår skal man ikke diskutere, si "jaha" og rydd opp! Vi må gi et GODT fotavtrykk når vi går herfra. Setter min ære i at folk får et godt inntrykk av selskapet gjennom enkeltpersoner. Det finnes mange måter å avslutte et samarbeid på. Man må gjøre en ordentlig jobb når man representerer selskapet.

Refererer til Tom Karp – Sannhetens øyeblikk. Ledelse å Bevege mennesker mot et felles mål. (Er du kjent med begrepet "å ta lederskap") JA- Har du noen tanker rundt det? NEI – Tom Karp → Lederskap er noe noen tar i en vanskelig situasjon. Eksempel: En gruppe uten en gitt leder. En person må ta lederskapet og sette gruppen i gang.

I forbindelse med saken de hadde. Når vi kom hjem på jobben etter Bergensturen møttes konsernsjefen og jeg til en frokost. "Dette tar jeg tak i" å rydde opp i. Rydde og nullstille det vi holder på med. Meldte meg frivillig til den jobben.

I tillegg har jeg sittet i styre i tennisklubben i 12 år. Hvis ikke de fikk tennishall ville ikke tennisene leve videre å tok action overfor to andre medlemmer.

Har tatt lederskap i situasjoner i forhold til organisasjoner og enkeltpersoner. Utfordring med en leder på et kontor i London. Reiste til London for å fikse opp i det.

Hvorfor tar du lederskap?

Det må være en god case, den må bety noe. Når det kom til tennis synes jeg det var viktig at ungene hadde et godt tilbud. Måtte gjøre noe. Ringte til en kollega, som jeg gikk nattevakt med – diskuterte hele tennisklubben om og hadde driftsoppsettet og alt klart til neste dag. En god sak å noe som er viktig for omgivelsene eller organisasjonen.

Tror du ledere har større gjennomføringskraft enn ikke-ledere?

Ja, man velger vel ledelse fordi man liker å lede. På jobben når man spiller fotball, sykler eller andre ting ser man fort når de naturlige lederne forandres. Merker hvem som er ledere i andre settinger. Ofte går ledelsen gjennom kunnskap. Høyest kompetanse – tar tak i det! Inviterte alle sammen til tennishallen, da hadde jeg lederskap fullt og helt. Det ble min arena. Men ikke når de skulle steke vafler. Tar lederskap der man trives og føler man mestrer det.

Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb?

Ganske tidlig veldig bevisst på at jeg ville ha en lederrolle. Helt fra videregående har jeg ønsket en lederstilling. Yngst i søskenflokket – tvilling med en. Veldig forskjellig. To eldre tvillinger også. Likte å lese. En periode ville han bli jurist, men ombestemte seg.

Hva gjorde du for å nå det/de målene?

Utdannelsesmessig – teoretiske fagområder. Hadde jobb i begynnelsen på en økonomisk avdeling. Gikk inn å ble regnskapssjef, økonomisjef.

Tar du beslutninger basert på disse målene?

Sluttet i flyselskap → Hvis du vil videre må du komme deg ut – konen ”Jeg vil bli konsernsjef”, gikk inn i bedrift med 40 mennesker. Tapte 4 mill. Nedbemannet til 25 personer uten noe bråk. Gikk til toppsjefen i LO. Brev fra toppleder i LO – fritatt fra organisasjonsplikt. Oppgave som jeg vokste veldig på og var bevisst. Tenkte på hvilke kandidater de hadde til konsernsjef. Plutselig kom tanken: HVA med meg! Ønsker å jobbe et sted uten rekkverk hele tiden. Ville stå litt alene. Tok lederskap.

Hva tenkte du?

Innrømmer at det var impulspreget. Kom når jeg stod der. ”Den personen de leiter etter er meg”. Hoppe i strikk! Dette skal jeg gjøre! 75 % impuls og resten fordi han visste han kunne klare det. Velge de menneskene som kunne komplimentere han på de tingene han ikke kunne. Lærte vanvittig mye.

Hva mener du om viljestyrke?

Noen er definitivt født med det. Viljestyrke blir på mange måter som at du bestemmer deg for noe og når det. Du må stå igjennom. Hadde mange dårlige netter når jeg gikk på den jobben,

men ble sånn at han bare måtte. De hjemme er innforstått med det. Andre: for en god sak. Redde de arbeidsplassene som var mulig å redde. Viktig å ha et mål som går utover deg selv.

Tror/mener du viljestyrke er viktig for å ta lederskap?

Ja, det er viktig å ha det. Viktig for å få gjennomført ting. Må tro på det og vise at dette skal vi få til. Ha viljestyrke og stå igjennom. Anders vaklet *en* gang. Hadde feilpriset til Stortinget – Anders kom tilbake fra møtet → ”C, nå orker jeg ikke mer”. Men joda; vi må bare fikse det. Viktig å ha noen utenfor organisasjonen som man kan snakke med om alt. Viljestyrke er en forutsetning for ledere. Ellers kan man bli oppfattet som vinglete.

Kanalisering av viljestyrken. Hvor bruker du viljestyrken?

Kjenner meg igjen. For alle så blir det. Alt har en prioritet, noen ting kan bare gå, selv om det ikke er helt som man ønsker. Bruk tid og ressurser på det som er viktigst – kanalisere viljestyrken mot det! Skal vinne krigen, ikke hvert enkelt slag. Har hatt kjempediskusjoner om parkeringsplasser. Gikk greit til slutt. Det finnes forskjeller mellom mennesker, så alle kan ikke alltid behandles likt. Fokus på det man *egentlig* ønsker å oppnå.

Hva bruker du viljestyrken på?

Jeg er veldig opptatt av at mennesker samarbeider. Kan fort bli konflikter.

Samhandlingsdokumentet å tilkalt dersom folk krangler. Alle oppfører seg på samme måte.

Jeg blir involvert i slike krangler. Resurser på samarbeid. Ikke skriv mail, snakk face to face.

En mann skrev en mail om noe han var misfornøyd med, jeg ringte tilbake og sa det var

unødvendig å sende mail. Ring istedenfor. ”Riv det i stykker”, hadde du ringt kunne vi

snakket om mitt synspunkt også. Samarbeid er noe jeg brenner for. Viktigste er selskapet.

Ikke sloss om den ENE kunden, da går han til et annet rekrutteringsselskap istedenfor.

Redelige og ærlige. Verste er folk som jukser. En mann som hadde stjålet penger av kassen sa

jeg opp på lillejulaften. Ærlighet → Forhold til penger og alt.

En del av lederjobben å vise seg blant de ansatte. Er som alle andre, men ikledd en rolle.

Snakke med folk, viktig og folk setter pris på det. Glemmer aldri når han jobbet i en jobb der

administrerende direktør kom først en time etter det var stengt. Har du ikke tid til å vente på

svar, ikke spør.

Vedlegg V: Intervjuobjekt D, mann

Kjønn: Mann

Alder: 57 år

Utdanning: Lektor i idrett, per og engelsk. University of Missouri, Master. Idrettsfysiologi.

Stilling: Kommunikasjonssjef. Myndighetspåvirkning.

Hva driver du med utenfor jobben?

Trener basketballag på hobbynivå. Går på ski og leser mye. Gir mye energi: trenger egentlig ikke avkobling, men basketball gir utrolig mye energi. Det er et spill hvor det svinger veldig følelsesmessig. Tenk dere et fullt hus, tusen mennesker. 3 sekunder igjen av kampen. 1 poeng forskjell. Hva skal man si? Hva skal spillerne gjøre? Man må forberede. Her er det en kommunikasjonsdel i tillegg til at det er veldig følelsesmessig. Intens situasjon. Himmel eller helvete på få sekunder. Svinger veldig mye i løpet av sekunder. Det gir ekstremt kick! Liker å være trener, være i hallen. Leder for laget. Enda tydeligere i idretten, målene er så tydelige.

Hva gir basketball deg? Og vil du si at du har mye energi?

Ja, har mye energi. Liker å leke. Liker ikke å gå glipp av noe. Basketball er lek, og det er fryktelig morsomt. Hvorfor driver jeg med dette; Basketball har fulgt med over alt. Usedvanlig morsomt å få jobbe med norsk idrett!

Er det spesielle oppgaver i din arbeidsbeskrivelse som du liker mindre enn andre oppgaver?

Jeg liker ikke skjemaer, men har budsjettansvar. Jeg kan og må, men veldig få ting som kjeder meg mer. Aktivt uinteressert i skjemaer. Jeg ville vært en dårlig sekretær. De vet de som trenger å vite det og jeg vet det selv. Det er jo en arbeidsoppgave, men er ingen glede å utføre det. Jeg er flinkere til å gjøre andres ideer bedre.

Hva tanker du når du må utføre en slik oppgave?

Gjør det nå! Skrive referater med en gang, ellers blir det verre. Hvis jeg kunne valgt ville jeg gjort det med en gang. Mange som er flinkere til slike rutineoppgaver. Grunnleggende opptatt av at hvis ikke noe er gøy, så er det ikke noe særlig. Jeg er opptatt av å gjøre det morsomt å jobbe her. Jeg vil at de ansatte skal glede seg til å komme på jobb. Hvis de gjør det, da er jeg en god leder. Tror at mange liker å jobbe her, og de jobber virkelig når de må jobbe. F.eks. på pressekonferanser. Det er greit at noen går tidligere av og til, eller hvis noen trenger de hjemme. Da er det greit. Tror slike ordninger tjener arbeidsgiver. Vi har verdens minste

sykefravær. Har man frihet til å gå hjem, misbruker ikke de som liker å jobbe her den muligheten.

Referanse til Tom Karp – Sannhetens øyeblikk. Ledelse à Bevege mennesker mot et felles mål. (Er du kjent med begrepet "å ta lederskap") JA- Har du noen tanker rundt det? NEI – Tom Karp → Lederskap er noe noen tar i en vanskelig situasjon. Eksempel: En gruppe uten en gitt leder. En person må ta lederskapet og sette gruppen i gang.

Kan du fortelle om en situasjon hvor du har måttet ta lederskap?

Det er ikke alltid positivt å ta lederskap. Har også en negativ side. Noen ganger tar man et initiativ når man ikke burde ha gjort det. For eksempel hvis man er utålmodig, og burde kanskje hold munn litt lenger. Noen ganger er jeg uklokt utålmodig, noe som er lite taktisk. Kjenner igjen å bevege mennesker mot et mål. Da er det viktig å ha samme mål. Bedre at fem personer gjør feil ting sammen enn at alle gjør ulike ting. Definere mål! Sette mål! Veien må bli fellesforstått, lederen peker på en retning.

Tar ledelsen i situasjonen som man ikke vet kommer. Noen reagerer på skader, noen tar initiativ til julebord. Jeg er veldig lojal utad, sterk på egne meninger. Litt for tydelig kroppsspråk i noen sammenhenger. Kunne aldri vært øverste leder. Det er jeg for utålmodig til. Er ikke så fryktelig ambisiøs. Gidder ikke å ta taktiske valg. Mener jeg noe så sier jeg det. Eks på situasjon: onsdag for en uke siden. Trening. Guttelag trente samtidig. Det var vannpause og plutselig var det en som fikk hjertestans. Noen måtte sette i gang. Jeg var en av de to som tok livredning.

Hva tenkte du i den situasjonen? Hva gjorde at du tok lederskap?

Trodde først det var epileptisk anfall helt til noen sa de ikke fant puls. Sjekket puls og pust. Var ikke bevisst at noen måtte ta ledelse.

Tar veldig ofte lederskap i mindre situasjoner ellers.

Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb?

Ja, mange ganger. Havnet der jeg er i dag med en serie av tilfeldigheter. Jobbet i avis i 8 år → For å ha nok penger til å kunne være basketballtrener. Da hadde jeg som mål og gjøre det godt som basketballtrener. Jeg er aldri borte fra jobb om jeg ikke MÅ. Nå har jeg som mål å være god i jobben.

(X-modellen) Setter opp mål hver 6 måned. Saksforutsetninger og personlige forutsetninger. Olympiatoppen og min avdeling bruker X-modellen.

Hva gjør du for å nå det/de målene?

Skriver innhold i målene og tiltak for å nå de.

Synes du det er vanskelig å nå mål du har satt deg? Hvorfor?

Alltid, avhengig av hvor ambisiøs man er. Det er lett å lage mål som man ikke klarer eller urealistiske mål. Når andre har definert målene er det vanskeligere.

Tar du beslutninger basert på målene du har satt deg?

Hele tiden. Det er vanskelig å definere hva som er målet, men vi er flinke på å dokumentere.

Tror du viljestyrke viktig for å ta lederskap?

Ja, det tror jeg! Hvis man blir satt i nok situasjoner der man trenger det lærer man det.

Åpenbart at det er viktig. Men om bare jeg vil nok kan det ødelegger jeg for en prosess der vi bør ville. Viktig å ha vilje nok til å stå i det. Jeg rydder kjøkkenet hver kveld, for målet er å våkne opp til rent kjøkken.

Vedlegg VI: Intervjuobjekt E, kvinne

Kjønn: Kvinne

Alder: 44 år

Utdanning: Siviløkonom, USA, Pacific Lutheran University

Stilling: Markedsdirektør

Erfarings: Jobbet i 2,5 år i selskapet. Tidligere 3 år i Powel. Adm. Dir. i Trondheim

Energiverk Kraftsalg AS. Trondheim Energiverk AS. Sysselsettingskonsulent i en kommune.

Fortelle om din stilling, hvordan ser for eksempel en vanlig dag ut på din jobb?

Det er mye forskjellig, men er generelt mye møter. Det er ukentlige ledermøter og i ledergruppen i markedsavdelingen. Mandagen er for eksempel en møtedag der vi fast har to store møter.

I tillegg til møter er jeg involvert i ulike aktiviteter. Vår kontakt mot eieren og departementet, kommunikasjon med kunder. Jeg er ikke så operativ i kundearbeidet, men er med på en del. Litt reising blir det også, mest til Oslo.

Hva driver du med utenfor jobben?

Jeg har to barn, en gutt på 17 og jente på 13. Jeg er håndballtrener for datteren min, og det er trening ganske ofte. Bruker mest tid på det, men trener selv i tillegg.

Hva gir det deg? Føler du det gir deg energi?

Ja, det vil jeg si. Spesielt med å trene selv for å få overskudd. Når jeg trener lite merker jeg at jeg blir mer sliten på jobb. Det er bra å holde på med noe helt annet av og til. Viktig å koble av og holder fokus på andre ting enn jobb av og til.

Vil du si at du har mye energi?

Ja. Det er selvfølgelig perioder jeg har mindre energi, men tror jeg generelt har mye energi.

Hvordan vil du beskrive deg selv som person og vil du si du er samme person som leder?

Ja, jeg vil si jeg er samme person. Men oppfører meg ikke helt likt hjemme og på jobb. Er mer autoritær på jobb, og det er vanskeligere å være leder hjemme, siden man ikke er en utnevnt leder. Blir litt som at barna er sjefene. Som person er jeg grunnleggende positivt innstilt. Jeg har en positiv tilnærming til problemer og det skal være ganske svart før jeg tenker at det ikke

går. Tenker at de får til det meste. Jeg er engasjert i forhold til håndball, jobb og hjemme. Også i møter og kommunikasjon med ansatte.

Er det spesielle oppgaver i din arbeidsbeskrivelse som du liker mindre enn andre oppgaver?

Ja, store utviklingsløp som krever mye involvering. Det er krevende å veksle. Prøver å involvere folk. Det er vanskelig å gjøre avveining rundt det. Gruer seg ikke, men det er mer krevende oppgave. Er heller aldri gøy med personalkonflikter, men det må gjøres.

Synes du det er vanskeligere? Er det en grunn?

Ja, kan synes det er vanskeligere om hun ikke leser hvordan hun skal ta tak i det og løse det.

Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb?

Jeg har et system der jeg lager mål for hvert år og hvert halvår. Hva er viktig å oppnå? Underveis har jeg oppfølging på meg selv, hvordan er gjennomføringen gjennom året. Dette krever planlegging. Ofte er det slik at i en travel jobb strider operative ting mot langsiktige. Det er krevende, men prøver å lage målene og måle seg selv. Prøver også å få med ledergruppen. Viktig å sette av tid til disse målene. Lettere å ta tak i det når man har sagt det til sine medarbeidere, da blir man mer forpliktet.

Hva er de viktigste målene neste halvår? Når de er satt er det *viktig* å fortelle de til hele avdelingen.

Når du målene du har satt deg?

Ikke alle, men er flink med å jobbe med de viktigste målene. Det som etterspørres mest får størst fokus. Det hender det skli på "mindre viktige" ting.

Når du dine personlige mål?

I større og mindre grad. Jeg er flink å sette i gang ting, men synes det er vanskelig å følge opp for å sjekke om det blir gjennomført.

Hva gjør du for å nå målene?

Eks. Bestemt meg for å hver måned skal vi se på prosjektlisten. Andre mål som går på å være en inspirerende og engasjerende leder. Gi gode tilbakemeldinger. Se ansatte. Fokus på hver dag. Hvor mange hyggelige tilbakemelding ga jeg egentlig?

Tar du beslutninger i forhold til målene?

Kommer an på hva man snakker om. Ting man kommer på der og da er det lett å ta tak i fort. Hvis det har sammenheng med litt større ting må man tenke seg mer på. Utrolig viktig når man setter seg mål å lage plan for å nå målet. Skrive opp: hva er oppgavene mine?

Tror du ledere har mer gjennomføringskraft enn ikke-ledere?

Ja, kanskje. Tror at de gode prosjektlederne har mest gjennomføringskraft. Øverste ledere har en visjon, men er kanskje ikke så flink å gjennomføre tingene selv. Mellomledere er operative, får ting gjort. Kan gå på bekostning av langsiktig tenkning. God til å planlegge og gjennomføre – beste gjennomfører.

Referanse til Tom Karp – Sannhetens øyeblikk. Ledelse à Bevege mennesker mot et felles mål. (Er du kjent med begrepet "å ta lederskap") JA- Har du noen tanker rundt det? NEI – Tom Karp → Lederskap er noe noen tar i en vanskelig situasjon. Eksempel: En gruppe uten en gitt leder. En person må ta lederskapet og sette gruppen i gang.

Kjenner du deg igjen i dette, hender det at du må ta lederskap?

Ja, for eksempel i ledergruppen. Det kan være ting som kommer opp som ikke er en sak de jobber med men som er relevant. Eksempel: Skulle omorganisere i selskapet. Hadde jobbet med hvordan organisasjonen skulle se ut og hvor de ansette skulle være. Kommunisert ut til organisasjonen hvordan det skulle være. Jobbet med lagorganisering i ledergruppen. Jeg tok på meg ansvaret for prosessen. Hvordan skulle vi nå sørge for å få organisasjonen i fart fort nok? Noen mente at det ordner seg. Jeg mente det burde være et skikkelig kick-off med en to-tredagers samling. Hva er viktigst for de ulike avdelingene? Jeg hadde tenkt på forhånd hvordan det kunne gjøres. De andre ble med på det og jeg fikk ansvar for å gjennomføre.

Hva tenkte du i den situasjonen? Hva gjorde at du tok lederskap?

Hun synes at for å nå målene er det viktig å ha med alle 60 ansatte. Det vi har sett gjennom medarbeidersamtalene: viktigste er at de MÅ vite hva ansvarsområdene er. Folk må ikke sitte med en utrygghet om hva de skal gjøre. Min motivasjon var at alle ansatte må vite hva de skal jobbe mot. Derfor tok jeg lederskap.

Tror du på det du gjør?

Ja, det er viktig. Det man sier, gjør og kommuniserer må man tro på. Hva man tror på og verdisynet preger hvor god leder man er. Vært med å lage målene sammen med departementet. Kan ikke si ja til jobben uten å tror at målene er mulig å oppnå. *Har målene noen gang vært urealistiske?* Ja, hadde en gang en prosess for å komme frem til målene. Man må støtte seg på sine folk og ta med innspill fra dem. Brenner mer for enkelte ting. Synes formålet med det vi gjør er bakgrunnen for at jeg jobber her. Mitt verdisyn passer med det selskapet jobber med. Lett å oppdrive engasjement. Andre lederstillinger har vært vanskelig. Har ikke vært like engasjert. Verre å nå målene om man ikke er engasjert.

Tror/mener du viljestyrke viktig for å ta lederskap?

Ja, det tror jeg. Som du sier, når man møter motstand får man testet seg selv. Hvor sterk man er. Hvis man møter motstand fra egen leder kan være tungt. Hvis jeg føler jeg har en god sak og lederen ikke liker det krever det viljestyrke for å kunne overbevise lederen. Går noen ganger men andre ganger ikke. Man må vite når man skal gi seg. Det er ikke sikkert man får gjennom det man vil alltid. Kommer ikke noe vei som leder om man gi seg med en gang hver gang. Må kunne stå i det og være litt tøff.

Tror du det er mulig å trene opp viljestyrken?

Er litt i tvil, men jeg håper det. Jeg har som sagt to barn hvor min sønn har lite viljestyrke og min datter har mye viljestyrke. Det har alltid vært sånn. Datteren min får til veldig mye, hun står på og gir seg ikke. Sønnen min gir seg tidlig. Likt oppdratt med samme impulser, så viljestyrken ligger nok veldig i typen. Så for å oppsummere: ja, kanskje. Til en viss grad.

Kanalisering av viljestyrken. Vet du hvor du bruker viljestyrken?

Handler om verdisyn og hva man tror på. Hva mener jeg er viktig? Jeg har opplevd at jeg blir veldig engasjert i noe, fordi det går grunnleggende på verdisynet. For eksempel: fleksibel arbeidstid? Det er ulikt syn på det, men jeg mener det er viktig. Unge arbeidstakere med små barn må kunne være veldig fleksible på tiden. Jobbe litt hjemme, litt kvelder. Noen mener det må strenge regler til. Kjenner meg selv igjen og mine behov. Har ikke gitt meg på saken. Bruker mye viljestyrke på det som hun mener er viktig. *Mindre styrke på andre ting?* Ja, bruker ikke opp viljestyrken, men andre saker engasjerer mindre. Hipps om happ om det gjøres. Lar andre ta styringen.

Vedlegg VII: Intervjuobjekt F, kvinne

Kjønn: Kvinne

Alder: 45 år

Utdanning: Sivil økonom fra USA, Texas.

Stilling: Administrerende direktør i et av de store treningskjedene i Norge.

Ansvarsområde: Den daglige driften av treningskjeden. Utvikling, gjennomføring av konsernets strategi. Arbeider også med konsernet.

Erfaring: Jobbet 15 år i treningskjeden, hvor hun begynte som instruktør. Hun har fortsatt en spinningtime hver uke. I 1999 ble hun senterleder. Jobbet med økonomi i syv år og videre sittet sentralt i ledelsen i 10 år. Hun mener det er viktig å ikke sitte i lederrollen for lenge.

Hvordan ser en vanlig dag ut på din jobb?

De er stort sett møter hele dagen. Det er viktig for henne å ha nærhet til bedriften, så er en del ute og møter senterlederne. Der møter hun også andre ansatte og medlemmene. Ved å skape nærhet til medlemmene, mye gjennom sin faste spinningtime, får hun sannheten fra medlemmene. Hun bruker også mye tid på avstemning med ansatte og ledergruppen. Hun arbeider tett med kjernefunksjonen i konsernet og har ansvar for oppfølging av planer og tiltak som blir satt. Det er også hun som står for organiseringer av nye sentre og med det følger mye koordinering.

Hva driver du med utenfor jobben?

Familie og venner, spesielt familie, er svært viktig for henne og hun bruker mye tid på dem. Hun er veldig glad i friluftsliv og natur, og da spesielt fjellet. De siste årene har hun blitt veldig glad i å lage mat.

Hva gir det deg? Hvorfor driver du med det?

Fjellet er en stor energikilde, men får også energi av den faste spinningtiden. Hun får også energi gjennom egentid og søker energi gjennom egne refleksjoner. Hun sier hun er en introvert leder, en mer stille type, men trives godt med mye ansvar. Det koster hun mye energi å stå på "scenen", og må fylle opp energi etterpå. Tar bevisste valg.

Hvordan vil du beskrive deg selv som person og vil du si at du er samme person som leder?

Ganske lik på begge arenaer, men hun er bevisst på rollene sine. Kan ha forskjellige roller i ulike møter. Skiller mellom jobb og privat. Som ledere så er vi sterkere rollemodeller. Alt du

gjør blir iakt tatt, det du gjør, gjør dine medarbeidere. Eks: Ser hun søppel på gulvet må hun plukke det opp. Dersom hun ikke gjør det, kan den oppførselen bli plukket opp av de andre ansatte. Når sjefen ikke plukker opp søplet, så trenger ikke de det heller.

Er det spesielle oppgaver i din arbeidsbeskrivelse som du liker mindre enn andre oppgaver?

Det vanskeligste er å komme opp i en komplisert medarbeider situasjon. Det har vært store endringer i treningskjeden de siste årene, men slike ting er ikke så vanskelig. Det handler mer om kommunikasjon og planlegging. En til en plan er mest krevende.

Hva tanker du når du må utføre en slik oppgave?

Hun er godt forberedt til slike møter. Det er viktig å forstå hvilken person man har foran seg, hva slags type person. Noen ganger må man varme opp personen eller man kan gå rett på sak. Hun prøver å tilpasse seg personen. Når hun er ute og trener, går hun gjennom samtalen med seg selv og snakker med seg selv. I slike situasjoner finner hun en partner som hun kan stole på og diskutere med; er det riktig det jeg tenker?

Kraften til å utføre. Hvor kommer den fra?

Gjort mange profiltester gjennom årene og de viser at hun er veldig sterk på gjennomføring. Passer i organisasjonsbedrift. Hun har alltid følt en plikt til å ansvar, og gjennomfører alltid når hun har bestemt seg for noe. Klarer ikke sitte å se på at noen har det vanskelig, må hjelpe og spørre om det går bra.

Referere til Tom Karp – Sannhetens øyeblikk. Ledelse à Bevege mennesker mot et felles mål.

(Er du kjent med begrepet "å ta lederskap") JA- Har du noen tanker rundt det? NEI – Tom Karp → Lederskap er noe noen tar i en vanskelig situasjon.

Kan du fortelle om en situasjon hvor du har måttet ta lederskap?

For henne handler mye om å ta ansvar og ta ansvar for en situasjon. Da hun var student i USA reiste hun mye frem og tilbake. Ved et par anledninger opplevde hun store forsinkelser, i slike situasjoner har folk hengt seg på henne og hun blir "reiseleder" for dem. Eksempelvis hang en italiensk familie seg på henne en gang. Det er vanskelig for henne å ikke engasjere seg, her kommer plikt og ansvar følelsen inn. Plikt til å ta ansvar, slik at det skal bli gjort noe. Hun er en gjennomføringstype og trives dårlig i situasjoner hvor ting er løst, ikke noe struktur, fri tenking. Plikten til å ta ansvar har alltid vært der. Hun beskriver seg som den ansvarsfulle i

søskenflokket. I barndommen fikk hun mye tillit fra foreldrene, lov til å ha mye ansvar. Hun er opptatt av at ting skal være gjort med kvalitet. Før kunne hun være styrende og bestemmende, men har forandret mye på det. Nå er hun mer åpen for innspill og vet at det er summen av mangfoldet som blir bra.

Tror du ledere har større gjennomføringskraft enn ikke-ledere?

Finnes mange ledere som ikke har det, og det er ganske vanlig. Mange blir ledere fordi de tar mye plass og snakker mest, men har derimot kanskje ikke den evnen i seg eller nok.

Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb?

Hun hadde ikke klart å leve uten mål, men har ikke alltid like bevisst på karrieremål. Hun har alltid ville gjort det bra med det hun holder på med. Setter del mål for å nå nye mål. Veldig stort konkurranseinstinkt, men det kan også være slitsomt. Mest har også hjulpet hun veldig, slik at hun oppnådd mye. Mestringsfølelsen er en stor drivkraft.

Synes du det er vanskelig å nå mål du har satt deg? Hvorfor?

Det har vært tøffe økonomiske tider, og markedet har ikke vært lett å angripe. Å ikke oppnå målene er tøft for henne. Hun spør seg selv; hva skal til for å lykkes? Hvis man ikke når er mål, må man analysere. Forstå prosessene som ble gjort, hva kunne vi gjort annerledes. Det er viktig å skaffe seg kunnskap om hvorfor og hvordan ting ble gjort. Det er aldri ett svar til ett alternativ, men summen av flere ting. To skritt frem og ett tilbake. Innimellom å smake litt på at det går bra, når mål. Belønning for å fortsette, bekreftelse. Motivasjon å gode folk rundt meg, energi. Gjør aldri en jobb alene, rett mann i rett jobb.

Tror/mener du viljestyrke viktig for å ta lederskap?

Ja, det tror jeg absolutt. Viljestyrke, driv, vil være vanskelig å drive en organisasjon uten det. Store endringer krever mye av en leder. Det å takle endringer fra person til person. Å gjennomføre endringene krever mye styrke og stå løpet ut. Helt avgjørende for i visse situasjoner. Også for å skape trygghet, videre ned i bedriften, har du en leder som ikke er tydelig på hvorfor, målløs kan skape utrygghet. Vise vei.

Kanalisering av viljestyrken. Hvor bruker du viljestyrken?

Under de store endringene, ble det brukt mye viljestyrke. Men ble ikke noe mindre viljestyrke på andre ting. Tvert i mot. Ble nesten mer. Liker å være i situasjoner som krever mye av meg.

Ordentlig i flytsone, kan holde på lenge. Men er det mye nytt, ukomfortabel, da er det verre. Andre ting blir plassert i annen rekke, kan ikke fokusere på så mye annet da. Navigere gjennom en vanskelig periode, liker det godt. Gir masse energi. Hvilke situasjoner må du være på ditt beste, kjenner flere slike situasjoner igjen. Hvordan man prioriterer, hva man bruker tiden sin på. Det som krever mye viljestyrke gjør at andre ting forsvinner litt. Født med forskjellige egenskaper, tror alle mennesker kan tilpasse seg, justere. Da hun var ung mer bestemt, viljesterk, ikke så mye nå. Ikke noe mindre viljesterk, bare tilpasser seg bedre. Alt man trener på blir man bedre på. Øve seg på.

Var aldri redd for ansvar. Kjente selskapet godt. Visse deler av rollen som var ukjent, hvor hun ikke hadde kompetanse. Måtte lære seg mange nye ting, handler om å ha gode folk rundt seg. Ikke sett for meg selv i den rollen.

Vedlegg VIII: Intervjuobjekt G, kvinne

Kjønn: Kvinne

Alder: 40 år

Utdanning: Informatikk, teknologisk. Ledelse på BI bachelor

Stilling: Leder Application Manager

Ansvarsområde: Personalansvar for 15 personer. Videre utvikling og at alle er fornøyd på jobb. Leveringer. Alle har jobb, noe å gjøre. Holde kundene glade.

Erfaring: Leder i fire år i et IT selskap.

Hvordan ser en vanlig dag ut på din jobb?

Sitter for det meste med telefon, epost og møter.

Hva driver du med utenfor jobben?

Studier. Trening, i form av løping og ski.

Hva gir det deg? Hvorfor driver du med det?

Få mer energi. Er et friluftslivmenneske og er glad i fjellet.

Vil du si at du har mye energi?

Ja, det har jeg. Får mer energi fra trening, men har ikke i utgangspunktet mye energi.

Hvordan vil du beskrive deg selv som person?

Snill, men bestemt. Brennende ønske om å videreutvikle medarbeiderne. Alle føler at de gjør det som er best for dem.

Er det spesielle oppgaver i din arbeidsbeskrivelse som du liker mindre enn andre oppgaver?

Personalkonflikter er vanskelige, det er ikke gøy å sparke noen. Planlegge nøye og finne grunnlag. Mye forberedelse. Skriver ned stikkord.

Kraften til å utføre. Hvor kommer den fra?

Er en sterk person og er ikke redd for å stå i en konflikt. Rettferdighet svært viktig! Får kraft til å utføre når jeg vet jeg har rett.

Refererer til Tom Karp – Sannhetens øyeblikk. Ledelse à Bevege mennesker mot et felles mål. (Er du kjent med begrepet "å ta lederskap") JA- Har du noen tanker rundt det? NEI – Tom Karp → Lederskap er noe noen tar i en vanskelig situasjon.

Kan du fortelle om en situasjon hvor du har måttet ta lederskap?

Ja, det kan jeg. Vennegjeng, hva skal man gjøre på nyttårsaftnen. Få i gang noe. Fjellturer, der alle skal forskjellige veier tar jeg ansvar. Om ikke noen tar ansvar kan det skape farlige situasjoner.

Hva tenkte du i den situasjonen? Hva gjorde at du tok lederskap?

Noen må gjøre noe, ellers blir det ett uheldig utfall. Naturlig for meg å ta lederskap, mest i jobb og ikke så mye på fritiden. Liker ansvar.

Tror du ledere har større gjennomføringskraft enn ikke-ledere?

Ja, i noen tilfeller. Mellomledere har mer gjennomføringskraft. De som sitter på toppen legger mer strategier. Er ikke alt som må gjøres.

Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb?

Ja, setter noen mål. Ha en best mulig avdeling og alle får lov til å bidra. Et mål er å gå i økonomisk pluss. Har også personlige mål.

Hva gjør du for å nå det/de målene?

Finne ut hva jeg trenger å gjøre for å nå de. For eksempel: Går på skole for å bli en bedre leder. Ber andre drive med videreutvikling. Og ikke er demotiverte.

Synes du det er vanskelig å nå mål du har satt deg? Hvorfor?

Nei, det er ikke det. Men tar kanskje litt lengre tid enn forventet å nå de noen ganger.

Tar du beslutninger basert på disse målene?

Ja, det gjør jeg.

Tror/mener du viljestyrke viktig for å ta lederskap?

Viljestyrke er noe man er født med. Jo sterkere den er jo lengre kan du komme. Ja, fordi du kan ta påvirke andre i en positiv retning i forhold til å nå mål.

Kanalisering av viljestyrken. Hvor bruker du viljestyrken?

Ja, bruker mye på jobb. Trekker seg tilbake hjemme. De siste årene har jeg brukt mye på jobb. Personalledelse har jeg brukt mye viljestyrke på.

Vedlegg IX: Intervjuobjekt H, mann

Kjønn: Mann

Alder: 40 år

Utdanning: Diplomøkonom fra NHH, Befalsskolen

Stilling: Innkjøps- og markedsdirektør, Commerce Director

Ansvarsområde: Marked og innkjøp

Erfaring: Bakgrunn fra leverandørsiden. Frionor, Findus, jobbet i ulike stillinger. Fast moving consumer goods frossenmat. Ansvarlig for UK.

Kan du fortelle om din stilling

Alt for mange møter, stort sett hele dagen fra 09.00 -17.00. Interne møter og møter med leverandører. Har kontakt med personene både før og etter møtet på epost. Handler mye om delegering av mange ansvarsområder. Se at andre har forståelse av hva de skal gjøre. Sammenfaller med målene som er felles og sjekke underveis hvor de ligger an. Dagene blir aldri som planlagt. Må ta en del beslutninger som tar veldig mye tid. Jobber mindre nå enn da han var yngre, fordi han har blitt flinkere til å delegering.

Hva driver du med utenfor jobben?

Trener et par ganger i uken. To barn, tar mye av fritiden. Deres aktiviteter om kveldene; kjøre ski, speideren, hesteridning. Glad i vin, mat og biler. Bilrace i ny og ne.

Hva gir det deg? Hvorfor driver du med det?

Det er viktig med balanse og derfor er det viktig med aktiviteter utenfor jobb. Vintur til Frankrike, eller Formel 1 løp uten å tenke på jobb. Hovedtidsforbruket på familie og barn.

Vil du si at du har mye energi?

Ja, opp og ned. En utfordring som han kjenner ved å være leder er at han må gi energi til de andre. Føler ledere overfører energien til ansatte. Må spille en rolle, det koster veldig mye energi. Noen må motivere han også. Viktig å ha ting utenfor jobben som man får påfyll av. Viktig å ha noen å snakke med, har noen kjente som han sparrer med, som ikke er på innsiden. Gir han mye personlig og trygghet i avgjørelsene.

Hvordan vil du beskrive deg selv som person?

Rettferdig, åpen for både dialog og nye forslag. Men er opptatt av man skal levere det man skal levere. Besluttsom. Delegere uten å instruere. Være inkluderende og få menneskene til å ha lyst og viktig å ansatte til å forstå hvorfor de gjør oppgaver.

Er det spesielle oppgaver i din arbeidsbeskrivelse som du liker mindre enn andre oppgaver?

Rutine oppgave, de er kjedelige. For eksempel å betale regninger. Administrerende oppgaver som er rutinemessig og mindre morsomme. Eller når man må ta avgjørelser som er negative for ansatte, for eksempel nedbemanning.

Hva føler du når du må utføre en slik oppgave? Merker du det på kroppen?

Sa opp på 34 mennesker i løpet av 4,5 uker. Det resulterte i mange møter, det er mange man skal snakke med. Det er tøffe tak, så må balansere med andre ting i livet. Familie, barn, trening og en god samtalepartner. Noen man kan snakke ærlig med. Snakker gjennom det på jobben også. Jo høyere man kommer i hierarkiet jo mer alene er man. Sette seg i bilen, gå en tur og tenke gjennom hva man egentlig må gjøre.

Hva tanker du når du må utføre en slik oppgave?

Kjenner igjen følelsen, men nå bygger han på erfaring. Hva fungerte, hva fungerte ikke? Hørt med andre som har erfaring. Ringe noen? Stole på fakta og den lille magefølelsen. Hva heller man mot? Han liker å tenke gjennom. Når man blir eldre må man tenke lenger. Sover på ting istedenfor å skyte fra hofta, lar ting modne. Vanskeligere i begynnelsen, så får man erfaring. Lærer å bli lyttende, vite at det å ikke si noe kan være like bra som å si noe. Hva er det verste som kan skje? Noen ting kan vente til neste morgen. Northug – forberedt på det. Vite hvor man må spare krefter, litt samme som arbeidslivet. Noen har naturlig forhold til å være leder. Han liker å være leder, synes det er spennende. Hvor kommer det fra har han tenkt på før. Personlig – alltid vært tillitsvalgt, erfaringsbase fra man er ung. Militæret – tropp under seg. Studerte – studentforeninger. Naturlig for han. Andre mener kanskje han er flink å legge frem sakene. ”Det kan jeg gjøre!” Liker at noe skal skje. Hvis ikke andre tar ansvar gjør han det, men liker å se an gruppen og terrenget. Lytte. Ikke HELT FØRST!

Referere til Tom Karp – Sannhetens øyeblikk. Ledelse à Bevege mennesker mot et felles mål. (Er du kjent med begrepet "å ta lederskap") JA- Har du noen tanker rundt det? NEI – Tom Karp → Lederskap er noe noen tar i en vanskelig situasjon.

Kan du fortelle om en situasjon hvor du har måttet ta lederskap?

Ja, det har han. Beste eksempelet er fra tiden i England – en veldig tøff periode. Islandsk bank som kollapset og det fikk negative konsekvenser for dem, måtte inn i en refinansierings periode. Han var veldig mye borte fra Norge. Det kom til et punkt hvor de visste ikke om de hadde penger til lønninger. En dag gikk brannalarmen, det var en ekte brann. Var på den tiden administrerende direktør i et av landets ledende næringselskap innen dypfrost mat. Han måtte ta lederskap overfor ansatte. Banken ville ha pant i bygget som var kraftig brent. Han stod på en stol og fortalte 450 mennesker at de ikke hadde jobb, de måtte permitteres. Fikk vite i ettertid at han løste oppgaven bra. De måtte stå opp fra asken. Klarte å holde på gode forhold etter situasjonen. Måtte bestemme seg på sekunder. Skal jeg gå på kontoret eller snakke med ansatte og pressen? Altoppslukende opplevelse. Det var en krisesituasjon.

Hva tenkte du i den situasjonen? Hva gjorde at du tok lederskap?

Må ta vare på menneskene, de skulle føle at han tok hovedansvaret og de store tingene. De skulle passe på sine egne ukentlige oppgaver så skal han passe på resten. Mange var i forargelse. Eierne var ikke var delaktig i prosessen, det var han. Hvorfor var ikke lederen aktiv? Ville være lojal til eier, samtidig som han vil være lojal til ansatte. Han var nervøs for å velge feil. Man må bestemme seg, vite hva som man har tro på selv og ikke trosse integriteten. Skal han gå foran og frem må han tro på det selv. Rasjonaliserer til et viss punkt, og så kommer magefølelsen. Kombinasjon av banken av erfaringer og det man mener er viktig. Fakta først, han krangler ikke med fakta.

Tror du ledere har større gjennomføringskraft enn ikke-ledere?

Ja, det tror han. Litt som at man skal bli spiss på Manchester United må man score mål. Få ledere som blir værende leder om de ikke scorer mål. Ledere blir evaluert som alle andre. Må ha evnen til å gjennomføre. Som god leder må man tørre å slippe detaljene og tørre å stole på andre. Første gang man får lederansvar gjør man gjerne jobben selv, men etter hvert må man lære at man kan delegere og gi oppgavene til andre. Vise at man stoler på de andre og ikke bare seg selv. Tørre å slippe ballen som man er komfortabel med selv. Vise at man behersker

det. Sett av tid til å være leder. Gi heller for mye oppgaver enn for lite. Viktig å snakke med de ansatte.

I andre vanskelige situasjoner utenom jobben er det de samme følelsene som går igjen?

Ja, gjør det man er vant til. Ta avgjørelser på hjemmebane også. Datteren sier fra at nå er du ikke på jobb. Rasjonelle beslutningsmåter. Delegerer på samme måte. Greit at noen sier ifra. Han må ikke være administrerende direktør hjemme.

Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb?

Setter seg mål som å trene mer eller til å spare penger til noe, reise et sted. Han er ikke like flink til private mål.

Hva gjør du for å nå det/de målene?

Tar beslutninger uti fra målene. Målene helliggjør midlene. Delmål. Hvis alle leverer blir det bra. Legger listen ganske høyt og bruker tid på å motivere ansatte til å klare målene. Ikke si at alle skal hoppe 8 meter, fordi det er urealistisk og det umotiverende med urealistiske mål. Sa til alle i fjor vi skal være Norges beste innkjøpsavdeling. Best forberedt. Investerte mye penger til trening. Investerer mange hundre tusen i hver person for de skal være best. De skal være best kledd og best forberedt.

En god leder skal bruke mest tid på at de under skal levere og er gode. Noen ledere er mer opptatt av egen bonus og egen karriere. Dersom de under leverer, ser han bra ut og har gjort en jobb som leder. Har personlige mål om å ha mer fritid. Han har blitt flinkere til å prioritere nå enn før.

Prestasjon – hvem er rundt deg, hvordan tenker du, hva er rundt deg? Hvordan reagerer menneskene rundt deg?

Balanse i livet påvirker prestasjon. For mye å tenke på jobben som oppleves som negativt, vanskelige tanker, blir han fraværende hjemme. Visa versa. Er på jobben når han er på jobben og er hjemme når han er hjemme. Når presterer han best? Når han har en sjef som han har tro på. Gått mer i motbakker enn i nedoverbakker. Trives med ansvar og utfordringer. Når han ikke har troen på det som skal gjøres, brenner den indre flamme svakere. Presterer også bra når det er mest motgang, men at oppsiden er stor.

Tror/mener du viljestyrke viktig for å ta lederskap?

JA. Tror det er viljestyrke til å være leder og lede andre. Ikke minst være tydelig ved motgang. Det er når det virkelig er motgang man ser hvem som kan seile båten og hvem som ikke kan. For å levere resultater må man ville. For å studere må man det.

Kanalisering av viljestyrken. Hvor bruker du viljestyrken?

Lyst å være god, og bedre enn de andre. Gjøre det bra enten i klassen eller i gjengen.

Hvordan bruker du viljestyrke i jobben og hverdagen?

Fokus. Litt medfødt, evnen til å vise viljestyrke. Mange har det, men kan man vise det?

Stimuleres på en eller annen måte. Ikke gi deg, gjør en innsats og få resultat. Det som får oss til å ville fortsette. Jeg gir ikke opp. Bruker jeg nok tid klarer jeg det. Bruker tid på å få det slik som han og selskapet vil ha det. Politikk kan temme viljestyrke, lover og regler. Kontroll på viljestyrken → erfaring.

Brukte viljestyrken til å stå i det når det brant. Trives når det er trykk og når det skjer mye.

Tilfredsstilles av å få kontroll på situasjoner som er vanskelig og rotete.

Vedlegg X: Intervjuobjekt I, mann

Kjønn: Mann

Alder: 52 år

Utdanning: Sivil ingeniør, NTH (NTNU), Befalsskolen.

Stilling: Konsernsjef i et bore- og oljeservicekonsern.

Ansvarsområde: I er ansvarlig for alt det konsernet foretar seg rundt omkring i hele verden. Konsernet leter etter olje på områder hvor det er vanskelig å komme til, dette skaper en høy risiko for boringen. Til sammen har de 3500 ansatte som han selv har ansvaret for, både med tanke på sikkerheten på arbeidsplassen og å bygge en kultur innad i konsernet.

Videre mener han det er viktig å bygge en sterk lederkultur blant lederne, samtidig som å jobbe aktivt med styre. Her er det viktig at han orienterer styret slik at de vet hva som skjer i bedriften.

Erfaring: Administrerende direktør i et internasjonalt industrikonsern.

Hva driver du med utenfor jobben?

Bruker store deler av sin fritid i frisk luft, hvor han blant annet går mye på ski. Hvis det finnes tid tar han gjerne en tur på fjellet med jakthunden sin for å jakte. Han har en hytte som er langt oppe på fjellet hvor han kan skru av mobilen og finne roen uten relasjoner til jobb. Han prioriterer også familien sin og ønsker å bruke så mye tid som mulig på hans barn. Det blir dermed lite tid til for eksempel barndomsvenner etc.

Hva gir det deg? Hvorfor driver du med det?

Han henter ny energi fra turene på fjellet. Her kan han løse problemer som han ikke har funnet ut på kontoret, men med frisk luft og et klarer hode får han reflektert over utfordringene. I bruker fysisk aktivitet for å kontrollere stresset og presset fra jobb. Ved å bli fysisk sliten klarer han dermed å sove slik at han kan prestere bedre på jobb.

Hvor kommer energien fra?

Energien kommer fra tiden han bruker i naturen. Han mener at en ledelse skal være motivert til å gjøre det som virker best. Ved å være best er det viktig å ha kompetente ledere som gjør de riktige valgene, og å tørre å utføre valgene. I det forrige konsernet ble ikke ledelsen enige, dette resulterte i at prosessene ikke ble bra. Avgjørelser og gjøremål ble da gjort halvhjertet som igjen førte til at de ikke trodde på det som ble gjort. På dette tidspunktet måtte I sette foten i bakken. Han følte at ting ikke ble gjort riktig og mener da at man skal bryte om du

ikke gjør ting som du føler er rett. Man er nødt til å tro på valgene du gjør og dette må være en motivasjon til å fortsette. Resultatet ble at han stod på det han mente var riktig.

Han mener at en må ha kunnskap om emnet og hva man leder.

Hvorfor er det vanskeligere? Er det en grunn?

For å utføre vanskelige oppgaver tar han i bruk sin egen erfaring, på denne måten får han mer kontroll over situasjonen og kan dermed takle disse situasjonene bedre. Her er det viktig å få ned stressnivået og finne ut hva man skal gjøre. Deretter kan man se på oppgaven med enkle trinn. I ønsker at hans ansatte skal komme med eventuelle problemer tidlig, før problemet blir større. På denne måten kan det være mulighet å rette opp problemet.

Samtidig er det lov å komme med dårlige nyheter slik at de ansatte får en følelse av at døren hans er alltid åpen hvis det skulle oppstå vanskelig situasjoner. Ved å gjøre dette vil han ”menneskeliggjøre” seg selv mer, for å vise at en leder ikke er bedre enn de svakeste leddene. Dette kan da videre gi de ansatte en motivasjon til å gjøre en god jobb.

Hva føler du når du må utføre en slik oppgave? Merker du det på kroppen?

Ved hendelser som har fått negative utfall har I følt nederlag, hvor han har følt på kroppen at han har feilet. Men dette ga mye læring, og han klarte å bygge seg opp igjen. Her begynte han bare på igjen, hvor han samtidig hadde en leder som støttet ham. Ved å innse sine egne feil vil man bli en bedre leder.

Er du kjent med begrepet ”å ta lederskap”? Har du noen tanker rundt det? Og kan du fortelle om en situasjon hvor du har måttet ta lederskap?

Han har alltid tatt lederskap, fra ung alder av. Han var ikke det beste barnet i klassen, og hadde ikke de beste karakterene på videregående skole. Men da I var rundt 20 år fant han ut at han ønsket å gjøre noe mer med livet. Her ble han blant annet lagersjef på arbeidsplassen og startet senere på ingeniør utdanning i Oslo. Deretter utførte han Befalsskolen hvor han videre søkte seg inn på NTH (NTNU), som sivilingeniør.

Så lenge man er motivert kan man nå langt. Det er få som er dumme, de mangler kun motivasjonen.

Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb?

Han satte seg et mål da han bestemte seg for å bli ingeniør, det resulterte i at han ble det.

Dette var fordi han var motivert til å utføre målet.

Da han kom ut i jobb som 26 åring, viste han interesse for å ta ansvar. Da ansvaret ble tatt ble han lagt merke til. Så å bli en leder har aldri vært et mål for I.

Han mener at du skal tjene ditt lederskap.

Hva gjør du for å nå det/de målene?

Ved å være nysgjerrig på ting er en fin måte å nå mål.

Tror/mener du viljestyrke er viktig for å ta lederskap?

For å være leder må du ha en steinhard vilje. En leder skal levere uansett og det er da viktig å tro på det du gjør. En leder har mange harde beslutninger som skal bli tatt, her må lederen alltid stå gjennom og aldri gi opp.

Han kommer med et eksempel om en ekstremtur om et team som skulle klatre opp til Mount Everest. Her var det flere som døde under en hard storm, og lederen for det ene teamet satte ned foten og tok en avgjørelsen om å snu. Det var da selvsagt flere av deltakerne som ble skuffet og sure på lederen, grunnet de trodde de kunne klare ferden videre opp. Men lederen nektet laget å gå videre opp. I ettertid av turen ble lederen takket for å at han fikk laget til å snu, ettersom det var flere som mistet livet da de fortsatte videre oppover. Dette er et godt eksempel på en skikkelig leder, en som tar ansvar for en hver pris.

Har stoppet ting fordi det er galt. Du må ingenting! Gjør det som er rett.

I tror det er veldig viktig med viljestyrke for å ta lederskap. Du må ikke vike ved første stein. Du må tåle at det blåser, men også stoppe i tide. Du kan trene den, men du må ha basiskunnskaper. Vilje til å være tydelig.

Folk skal vite hvor de har meg, og vite hvor lederen er. Utydelige ledere skaper usikkerhet.

Du må vite at du er der uansett om det er regn eller sol. Koster litt mer, men gir mer.

Vedlegg XI: Intervjuobjekt J, kvinne

Kjønn: Kvinne

Alder: 52 år

Utdanning: Bachelor i sykepleie, sykepleievitenskap og doktorgrad i pedagogikk.

Stilling: Rektor på en høyskole.

Ansvarsområde: Styreleder, har ansvaret for kommunikasjon innad og utad av skolen.

Erfaring: Har vært rektor siden 2011, var tidligere rektor for samme høyskole, før høyskolen ble sammenslått med en annen høyskole. Startet som lektor i 1999.

Kan du fortelle om din stilling?

Det er veldig mye møter som skal både forberedes og gjennomføres. Disse møtene er som regel ledermøter. Uten disse møtene er det også både internasjonale og nasjonale møter som må forberedes og gjennomføres.

Hva driver du med utenfor jobben?

J har hund hjemme som hun tar løpeturer på morgenen med, tre ganger i uken. Eller bruker hun tid på å lese, se film og selvsagt være sammen med mann og barn. Bøkene som leses er både jobbrelatert som for eksempel bøker om ledelse, men leser også skjønnlitterære bøker. Hun føler at hun kan koble av ytre momenter når hun leser bøker.

Vil du si at du har mye energi?

Hun føler seg veldig sliten når kvelden kommer, men samtidig har hun den gode energien gjennom hele dagen, så hun mener selv at hun har mye energi og trenger en del energi for å utføre de oppgavene som trengs i løpet av dagen. Hun føler også hun får mer energi ved lysere tider, sånn som nå på våren.

Hvor kommer energien fra? Og har du noen måter som du kan hente energi fra?

J kan bli sliten av rot, hun føler hun har nok å tenke på om dagen og da ønsker hun ikke å ha rot rundt seg. Men det å ha dyr, god familie, gode venner, hus og å trene vil hun si gir henne energi. Uten det har hun startet med yoga, føler også at hun får energi fra dette.

Hvordan vil du beskrive deg selv som person?

Hun føler at hun alltid er den samme enten det er privat eller på jobb. J er yngst av tre brødre. Hun føler hun tåler ganske mye på grunn av dette. Hvis hun har gjort en feil så går dette veldig inn på henne. J føler hun er snill og er opptatt av å se mennesker rundt seg. Ser situasjonen på hvordan den er, og tørr å stå på valg, så lenge valget er riktig. Ved hjelp av dette klarer hun å se et perspektiv på ting. Føler seg også som en analytisk strategisk person.

Er det spesielle oppgaver i din arbeidsbeskrivelse som du liker mindre enn andre oppgaver?

Dokumenter som må gjennomgås er ikke alltid like gøy. Dette er en utfordring.

Utenom det blir det veldig mye e-poster, men prøver å sortere dem slik at det ikke blir et problem.

Hva tanker du når du må utføre en slik oppgave?

Hun gjør det for hun må, tenker da: ”jeg bare gjør det”.

Er det bevisst hva du tenker før/under gjennomførelsen?

Drivkraften hennes er at hun ønsker at høyskolen skal bli et universitet, dette holder henne i gang. Dette er en ambisjon for institusjon. Ønsker å utdanne folk til å ta et ansvar.

Kan du fortelle om en situasjon hvor du har måttet ta lederskap?

I 2008 hadde J vært ute på en løpetur da hun fant en mann som lå på bakken. På dette tidspunktet var det to andre som ikke visste hva de skulle gjøre. Hun tok da ansvar og beordret de to andre til å ringe 113, imens hun startet med HLR. Hun følte på dette tidspunktet at hun tok en nødvendig ledelse. Hvis ingen andre tar styringen føler hun alltid at hun må ta ledelsen.

Hva tenkte du i den situasjonen? Hva gjorde at du tok lederskap?

”Jeg må bare handle”, men dette var en akutt situasjon. Hun føler hun handler ut ifra det som er riktig.

Tror du ledere har større gjennomføringskraft enn ikke-ledere?

Hun mener at hvis en for eksempel har gjennomført en masterutdanning som krever stor selvdisciplin, da har du en evne til å lede deg selv, men det er ikke sikkert du kan lede noen andre. En leder skal vise retning og være et ”lim”. En skal vise retning, det skal være tydelig, og resultater skal leveres. En leder har et ønske om å gjennomføre en endring, hun er usikker

på at en kan si om en leder har større gjennomføringsevne. En leder har et ønske om å gjøre en forskjell i verden.

Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb?

I har et mål om å gjøre en god jobb, og å nå ambisjonene som er satt. Hun har tatt de mulighetene som har kommet. Har stilt seg spørsmålet om hvorfor hun er her nå. Hun har aldri vært den som rakk opp hånden på skolen. Men samtidig liker hun utfordringer, og føler det er derfor hun er der hun er nå. Hun føler dette er en drivkraft. I sier til seg selv: Hvis andre kan, hvorfor kan ikke jeg? Da hun holdt på med hovedfag fikk hun bra karakter, og fikk da spørsmål om hun tenkte å ta doktorgrad. Hun følte seg da sett og trodd på. Synes dermed det er viktig å se studentene sine.

Hva gjør du for å nå det/de målene?

Hun tar beslutninger for skolen/institusjonen, brenner mye for strategiene til høyskolen og gjør alt for å nå dit.

Prestasjon – hvem er rundt deg, hvordan tenker du, hva er rundt deg? Hvordan reagerer menneskene rundt deg?

J er klar over hvem som får henne til å yte best. Hun føler hun klare å yte bedre sammen i en gruppe, i forhold til hun vet som gjør seg god, hun er klar over at det er noen som får henne til å yte mer. Hun blir bedre sammen med andre, hun føler seg ikke god alene. Hun blir god sammen med andre som er opptatt av at man blir bedre sammen. Noen kan får frem det verste i deg, mens andre kan få frem det beste i deg selv. Disse menneskene får deg god. Hun føler hun kan kjenne hvor det ikke er bra for henne å være.

Tror/mener du viljestyrke viktig for å ta lederskap?

”Take the pain”, dette må du bare gjennom, læring er viljestyrke, må finne gode prosesser for at folk skal se at en blir bedre. Må ha gode prioriteringer.

Kanalisering av viljestyrken. Hvor bruker du viljestyrken?

Du velger dine kamper, noen ting kan man velge bort. For å komme videre må man kompromisse. Kanskje man ikke får det helt hvordan man vil. Ved å vise viljestyrke tør man å vise at man ikke er like sterk i forskjellig situasjoner. Hun vet at hun skal gjøre noe, synes det er greit at veien ikke går direkte til målet. Så lenge det går så å si til målet.

Vedlegg XII: Intervjuobjekt K, mann

Kjønn: Mann

Alder: 41 år

Utdanning: Bachelor på politihøyskolen i Oslo.

Stilling: Daglig leder/CEO i et IT konsulentselskap.

Ansvarsområde: K har ansvaret for hele virksomheten, som ble startet i 2012. Han beskriver arbeidsoppgavene sine som veldig allsidig hvor han blant annet har ansvar for organisasjonens strategi, forretningsmodell, målsetninger, økonomi og kunder. K viser et stort ansvar for at de ansatte skal kunne glede seg til å gå på jobb hver mandag, dermed spiller kulturen i bedriften en stor rolle. For å opprettholde denne gode kulturen arrangeres det kick off, eller kick ass som K beskrev det som, hvor organisasjonen blant annet har dratt til utlandet for en slags teambuilding.

Erfaring: Han har erfaring fra flere områder. Han har hatt en karriere innen karate hvor han blant annet tok over karateklubben hvor han trente da det ikke var noen andre som tok ansvar for å styre klubben. Han styrte klubben i hele 14 år.

K tok videre en Bachelor ved politihøyskolen i Oslo og jobbet senere som politimann.

Kan du fortelle om din stilling?

K har ansvaret for hele virksomheten, som ble startet i 2012. Han beskriver arbeidsoppgavene sine som veldig allsidig hvor han blant annet har ansvar for organisasjonens strategi, forretningsmodell, målsetninger, økonomi og kunder. K viser et stort ansvar for at de ansatte skal kunne glede seg til å gå på jobb hver mandag, dermed spiller kulturen i bedriften en stor rolle. For å opprettholde denne gode kulturen arrangeres det kick off, eller kick ass som han også beskrev det som. Her dro hele organisasjonen på tur til blant annet utlandet for en slags teambuilding.

Hvordan ser en vanlig dag ut på din jobb?

K starter aldri dagen med mail eller Facebook. På toget på vei til jobb starter han dagen med å lese bøker, eventuelt forberede ting. Ved oppmøte på kontoret tar han de vanskeligste og mest krevende arbeidsoppgavene først, deretter går han videre til de mindre oppgavene. Hver mandag gjennomgår de ansvarsoppgaver og gjøremål for uken. Han utfører medarbeidersamtaler med de ansatte. Samtidig som store deler av dagen går til ulike møter og kundemøter. Dagen avsluttes med en oppsummering av hva som er gjort.

Han kobler alltid ut med en powernap på 5-6 min. Dagene kan ofte bli 10-12 timer.

Hva driver du med utenfor jobben?

Karate har vært en stor del av livet til K, dette har han drevet med i flere år. Han underviser selv en gang i uken på karatestudioet hvor han trener. Selv bygger han også sitt eget treningsrom ute i hagen.

Hva gir det deg? Hvorfor driver du med det?

Han har alltid trent og føler det har blitt en vane å trene. Med god fysisk form takler han ting på en bedre måte. Han føler han klarer å pushe flere grenser ved å sette seg mål og utføre dem. Han mener videre at menneske ikke setter seg store nok mål for seg selv.

Vil du si at du har mye energi?

I K sin barndom, følte han at han alltid hadde mer å gi ved for eksempel lek, da leken kom godt i gang så sluttet alle de andre, det var da K alltid ønsket å fortsette. På bakgrunn av blant annet dette føler han at han alltid har hatt en driv siden han var liten gutt. Han er villig til å jobbe lenge med ting for å oppnå ting samtidig som han ser alt med en helhet. For å se denne helheten, ser langt frem i tid, altså gjennom et fugleperspektiv.

Han er opptatt av at noen skal ville noe, bruke livet sitt fra fødsel til død. Uavhengig av penger.

Oppfølgingsspørsmål:

Hva gjør deg lykkelig?

Følelsen av å leve, strekke seg ut av komfortsonen gjør ham lykkelig.

Er det spesielle oppgaver i din arbeidsbeskrivelse som du liker mindre enn andre oppgaver?

Arbeidsoppgaver som er plikt, som bare må gjøres og som er rutinearbeid, er arbeidsoppgaver som han liker mindre godt. Dette kan være for eksempel økonomi. For å gjøre oppgaven enklere lagde K en modell ved å ta flere erfaringer og modeller fra seg selv og andre.

Han kan også kjenne igjen i vanskelige situasjon som medarbeidersamtaler som kan være vanskelige å gjennomføre. Dette gjaldt spesielt da han var mindre erfaren og konstruktiv kritikk skulle bli gitt.

Hva føler du når du må utføre en slik oppgave? Merker du det på kroppen?

Blir alltid nervøs, men han vet det må alltid utføres. Han bruker da tanker som; ”dette går bra”, og lignende. Hvis han møter motstand velger han å tenke at man blir alltid bedre med erfaringer. Han mener det handler om å lykkes med ting og ha den driven for å utføre det.

Referere til Tom Karp – Sannhetens øyeblikk. Ledelse → Bevege mennesker mot et felles mål.

Er du kjent med begrepet ”Å ta lederskap”? Og har du noen tanker rundt det?

K mener at det å ta lederskap er å ta ansvar for noe som er mye større enn deg selv. Han opplevde selv i ung alder at han måtte ta lederskap ved å lede karateklubben slik at den ikke skulle bli lagt ned. Han viste da ansvar for klubben og fortsatte å lede klubben i hele 14 år. Da klubben stod i fare for å bli lagt ned var det ingen som tok dette ansvaret, før han tok lederskap og tok saken i egne hender.

K føler selv at han er en ledertype på bakgrunn av at han alltid har tatt og vist ansvar. Han har alltid vært politisk ukorrekt, og samtidig hatt sterke meninger hvor han er vant til å få gjennomslag.

Lederskap har han også tatt med seg fra forsvaret. Her følte han igjen at han måtte ta ansvar, hadde likte ikke tanken med at noen som ikke hadde ”driven” skulle ta ledelsen.

Dagene som var mest hektiske var de mest spennende dagene. På disse dagene var det mest læring og stimuli, hvor han også måtte trække ut av komfortsonen opptil flere ganger.

Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb? Hva gjør du for å nå de målene?

Han har alltid vært veldig konkret når han har satt sine mål. Han har brukt tanker som; ”Jeg er norgesmester”. Istedenfor å si; jeg skal bli, så sier han; jeg er. Det handler om å skyve målsetningene foran seg. Han klarer å pushe flere grenser ved å sette seg mål og utføre dem.

Når du presterer på ditt beste, hvem er rundt deg og hvem påvirker deg?

Det meste er deg selv, det er du som gjør jobben. K mener at det er viktig å ha balanse i livet personlig. Videre mener han at det er driven som utgjør noe, denne driven kan han også finne i urettferdigheter.

Tror/mener du viljestyrke viktig for å ta lederskap?

Det er helt avgjørende å ta viljestyrke for å ta lederskap, hvis du ikke har viljestyrke kan det fort bli for tøft for vedkommende. Han kommer med et eksempel hvor en person er innblandet i en trafikkulykke, her kan du velge å stikke av, bare sitte der, eller å hoppe i det å redde så mange du kan. Her må man bruke viljen til å ta ansvar.

Kanalisering av viljestyrken. Hvor bruker du viljestyrken?

K sparer ikke noe spesielt på viljestyrken, men er bevisst på at han kan strekke viljen lenger på enkelte ting han og mindre på andre ting. Han er altså bevisst på hva han ønsker å bruke viljen på.

Han mener at noen antagelig har mer ”bøyeleg strikk” til sin viljestyrke enn andre. Ved å bruke aktivt komfortsonen vår vil det være mulig å trene opp viljestyrken, dette har han personlig prøvd ut.

Vedlegg XIII: Intervjuobjekt L, mann

Kjønn: Mann

Alder: 59 år

Utdanning: Embetsstudie i pedagogikk. Tenkte å bli lærer. Politisk opptatt.

Stilling: Daglig leder i en fellesorganisasjon for matproduksjon og forbruk i Norge.

Ansvarsområde: Bidra på markedsanalyse, oppfølging av dagligvarekjedene, butikkbetjeningen, inside-informasjon om hva som skjer i butikkene.

Erfaring: Personal og adm. Sjef.

Hvordan ser en vanlig dag ut på din jobb?

Deler i 1 informasjon leverer tre analyser nyhetssaker til websiden til selskapet, fase 1 oppdatere seg og produsere info. Fase 2: følge opp. Operativt prosjekt. Avtale med butikker.

Hva driver du med utenfor jobben?

Ja, elsker fjellet. Med og uten ski. Leser mye bøker.

Hva gir det deg? Hvorfor driver du med det?

Trene generelt gir veldig mye. Veldig rastløs.

Vil du si at du har mye energi?

Ja det tror jeg nok mine kollegaer vil si at jeg har. Lett blitt engasjert og oppslukt av ting. Jobben er en fritidsinteresse.

Hvordan vil du beskrive deg selv som person?

Engasjert, brobygger

Samme person som leder?

Veldig helhetlig. De jobbene han har hatt har han representert på fritiden. Diskuterer økologisk i alle sammenhenger. Er samme person.

Er det spesielle oppgaver i din arbeidsbeskrivelse som du liker mindre enn andre oppgaver?

Trives med inflasjonsanalyse. Administrativt er kjedelig men må også gjøres.

Var daglig leder i 4,5 år. Nå er han markedssjef. Oppsi folk. Utøvende lederfunksjon.

Hva føler du når du må utføre en slik oppgave? Merker du det på kroppen?

Varierer. Jobbet mye som personalsjef, har hatt mange vanskelige personalsamtaler. Kommet ut av det med et godt forhold med de han hadde med å gjøre. Bedre når personal ikke var hovedoppgaven.

Hva tanker du når du må utføre en slik oppgave?

Riktig informasjon? Hvordan tilnærme. Personalsjef på sykehus i Molde. Sykepleier, redd for å bli sagt opp, men det var det ikke. Skremmende å tenke på at mange tenker på jobben hans som en skummel situasjon. Første gang medarbeidersamtale: ikke nervøs, men heller metodisk usikker, hvordan komme i havn best mulig. Hvor mye skal man la seg styre ut i fra det som blir nevnt i samtalen eller følge skjema. Prosess og fleksibel.

Hvorfor gjør du det/unngår det? Situasjoner?

Stått i det og ta lederansvar. Upopulære saker skulle ikke konsernsjefen fronte det. Han skulle fronte det i media.

Kraften til å utføre. Hvor kommer den fra?

Når ting er fornuftig. Solgt mye fisk til Russland. Ramlet sammen. Måtte redusere antall fabrikker. Logisk å lettere å gjennomføre. Når alt dette skjedde. Trasig dag. Ikke mange hadde mulighet for annen jobb. Virkelig håpløst. Reise tilbake. Fergekaien, fergen var ikke det. De måtte tenke seg om. Fortalte det til Fjord1 konsernet. Fikk litt ekstra tid å tenke på de som hadde mistet jobben.

Er det bevisst hva du tenker før/under gjennomførelsen?

Åpen for at det alltid vil dukke opp informasjon. Som personalforhold må man ha et sosialt forhold. Hvem snakker man med? Kontakte et nettverk rundt personene han skal snakke med. Etisk forsvarlig. Idealist. Møter mange som bevisst går på en politisk karriere. Jobbe med verdiene mine.

Referere til Tom Karp – Sannhetens øyeblikk. Ledelse à Bevege mennesker mot et felles mål. (Er du kjent med begrepet "å ta lederskap") JA- Har du noen tanker rundt det? NEI – Tom Karp → Lederskap er noe noen tar i en vanskelig situasjon

Kan du fortelle om en situasjon hvor du har måttet ta lederskap?

Idrettsleder for håndballag. Avhengig av å sikre at du gir løpende informasjon. Sikre at det er gyldige avtaler med folk. Etterskudd à Prioritere å ta kontroll. Husker når han begynte på Molde sykehus, personalsjef. Direktøren, spare inn stillinger. Reidar sa det på et personalmøte så direktøren ikke skulle stå aleine. Feigt at ingen skulle støtte opp. Ikke i miljøet. Han mente ha måtte si det. Samvittighet og verdier. Verdier er veldig viktig. Alltid vært det. God samvittighet for den han gjør. Ærlig. Åpen og transparent. Bidrar til at konflikter unngås.

Tror du ledere har større gjennomføringskraft enn ikke-ledere?

Ja, operere med at mange ledere er opptatt av at ting skal bli satt til liv. Mellomledere, mer lojal mot ansatte enn høyere ledere. Hadde en utfordring i Global Fish. Makrell og Stort marked i Russland Japan Øst Europa. Må sitte med kulturkompetanse hos Russland. Strategisk initiativ for å opprettholde markedsposisjon.

Har du satt deg noen mål? Personlig eller angående jobb?

Har mål hele tiden. Vært i organisasjonen, størst mulig politisk gjennomslag øke forståelsen og flere produsenter og salg.

Hva gjør du for å nå det/de målene?

Jobber systematisk? Kritiseres med at han fokuserer på situasjonen her og nå, følelsesmessig engasjert, men har alltid hatt overordnede planer og mål. Når mål. Milepæler. Sikre flertall for lovforslag i Sør-Afrika.

Synes du det er vanskelig å nå mål du har satt deg? Hvorfor?

Mye energi, står på, det hjelper på. Miste litt sosialt nettverk. Skylapper.

Prestasjon – hvem er rundt deg, hvordan tenker du, hva er rundt deg? Hvordan reagerer menneskene rundt deg?

Fungerer best i et team der personene utfyller hverandre. Ikke like bra aleine, der alle beslutninger er opp til han. I ettertid tenker han at de kunne hatt godt av å hatt en coach.

Balanse i livet? Ja det føler eg. Ålreit forhold til kone, barn og fritidsinteresser. Kristent basis syn. Alle mennesker har krav på respekt og forståelse. Følger samvittigheten.

Tror/mener du viljestyrke viktig for å ta lederskap?

Personlig psykologi – Nils Magne Grendstad. Kan gjøre, bør gjøre, vil gjøre. Personlig forpliktet på VIL gjøre. De fleste mennesker er på kan og bør gjøre. Velger å gjøre ting og må ta konsekvensene. Ja, jeg har mye viljestyrke. Velger det han syns er viktig. Valgt i organisasjonen. Kan grave seg ned å tenke bare på seg selv, men vi skal få med andre folk. Spille på lag ed media og de store matvarekjedene. Brukt tiden som brobygger. Utadvendt arbeid. Medfødt? Begge deler? Trent opp til å være bevisst på det man gjør. Opptatt av nuet, den ene dagen! En del av lederfunksjon å være tilstede. Fokus når man må ha fokus.