

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn på kandidat:

MonaLisa Bakkelund

Hvilke egenskaper hos introverte kan de bruke til sin fordel i jobben som leder, og hva gjør de til gode ledere?

Dato: 07.12.18

Totalt antall sider: 80

Abstract

This task came to after I have felt for a long time, that I in recruiting processes for management positions, was passed in favor for others, like extroverts. I got an interview because my applications were very good, but in the interview process, I might make a poor impression. There may have been several reasons for this, but a big part of this is due to the fact that I am introverted, and I think my appearance in an interview situation is poorer than the extroverts. Why it may be like this will be highlighted later.

The purpose of the assignment is to find the qualities that provide introverted benefits in a managerial position. In addition to, what can define that a leader is a good leader and why it is like this. I also found that it was important to find out if there were different contexts, situations, leadership levels, organizations, and types of businesses where introverted would work better than others.

This is a mainly theoretical project, where the material is obtained from literature and research done both domestic and overseas, as well as statements by a psychologist and an introvert leader who himself has courses in the subject.

I feel, to a great extent, that I have come to a credible conclusion with a well-documented result. That is, I found both positive and less positive aspects of the introverted and the extroverted leaders. The different characteristics of the two personality types mean that the manager, who holds different degrees of these qualities, works well or lesser as leader. However, I also realized that an introvert or an extrovert, who was a skilled leader in a company, did not mean that he or she was an equally skilled leader in another company. It was important to also take into consideration the personality of the employees, as well as the corporate culture. I believe this is the most important finding, as introverted should be chosen as a leader where it is appropriate for an introvert to be a leader, but at the same time reveal that extroverts are skilled leaders in companies where their characteristics fit in.

Forord

En masteroppgave er et relativt langvarig prosjekt og som forfatter av denne blir man oppslukt i temaet og kan kanskje bruke det man lærer underveis i praksis. Flere jeg har snakket med angående masteroppgaven mener det er et viktig tema og et tema som bør belyses i større grad. Tilbakemeldingene har vært utelukkende positive.

Da jeg formulerte problemstillingen og spørsmålene som jeg ønsket å besvare, var tanken i utgangspunktet at det skulle bli en ren kvalitativ oppgave, hvor jeg i størst grad skulle intervju introverte og ekstroverte ledere. Jeg kom i kontakt med flere som ønsket å bidra til oppgaven, men ulike årsaker gjorde at flere av disse ikke kunne fullføre intervjuene. Dermed ble grunnlaget for oppgaven for liten, tiden ble knapp, og jeg måtte gjøre en vending i forhold til oppgavens oppbygging og fremstilling. Dermed ble oppgaven endret til en teoretisk oppgave. Selv om jeg skulle ønske at jeg hadde hatt tid til å finne nye intervjuobjekter og kombinere disse resultatene med tidligere forskning, synes jeg at jeg likevel har kommet frem til en oppgave som besvarer de spørsmålene jeg i utgangspunktet hadde.

Det har vært en spennende og krevende prosess, men med god hjelp og egen stå på vilje, er oppgaven kommet sammen til slutt. Takk til Hege Christin Stenhammer som satte meg i gang og hjalp meg i starten med å sette riktig kurs. Takk til Frode Soelberg som peilet meg inn på riktig spor og kom med gode råd. Takk til Jan-Oddvar Sørnes som har vært tilgjengelig dersom jeg hadde behov for videre veiledning. Og, takk til Pål Andersen som i tillegg til å gi innspill til oppgaven, tilbydde seg å være veileder for meg. Til slutt, takk til min mann Kristian Nilsen som har lest korrektur og oppmuntret meg gjennom prosessen det har vært å skrive denne oppgaven.

Sammendrag

Denne oppgaven ble til etter at jeg i lang tid har følt på det å bli forbigått i forbindelse med rekrutteringsprosesser til lederstillinger. Jeg fikk komme til intervju da mine søknader sto ut som meget gode, men i selve intervjuprosessen kommer jeg dårligere ut. Det har nok vært flere grunner til dette, men en stor del av denne grunnen mener jeg er at jeg er introvert og stiller med det dårligere i en intervjusituasjon enn det ekstroverte gjør. Hvorfor det kan være slik vil blant annet belyses noe senere.

Hensikten med oppgaven er å finne frem til de egenskapene som gir introverte fordeler i en lederstilling. Men, også hva som kan definere at en leder er en god leder og hvorfor det er slik. Jeg fant også ut at det var viktig å finne ut om det var ulike sammenhenger, situasjoner, ledernivåer, organiseringer og bedriftstyper hvor introverte ville fungere bedre i enn andre.

Dette er en hovedsakelig teoretisk fremstilt oppgave, hvor materialet er innhentet fra litteratur og forskning fra innenlands og utenlands, samt uttalelser fra psykolog og en introvert leder som selv har kurs innen temaet.

Jeg føler i stor grad at jeg kunne komme frem til en troverdig konklusjon med et godt dokumentert resultat. Det vil si at jeg fant flere positive og mindre positive sider hos både introverte og ekstroverte ledere. De ulike egenskapene ved de to personlighetstypene gjør at lederen som innehar ulike grader av disse egenskapene, fungerer godt eller mindre godt som leder. Men, jeg kom også frem til at en introvert eller ekstrovert som var en dyktig leder i en bedrift, ikke dermed sagt var en like dyktig leder i en annen bedrift. Det var viktig å også ta hensyn til medarbeidernes personlighet, samt bedriftskulturen. Dette mener jeg er det viktigste funnet, i likhet med at introverte bør velges som leder der hvor det er hensiktsmessig at en introvert er leder, men samtidig få frem at ekstroverte er dyktige ledere i bedrifter hvor deres egenskaper passer inn.

Innholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
1 Innledning.....	6
1.1 Problemstilling	6
2 Begreper	7
3 Teoretisk bakgrunn.....	8
3.1 Hva er introversjon?	8
3.1.1 Den introvertes styrker	9
3.1.2 Hvordan er en introvert leder?	11
3.1.3 Hvilke fordeler er det med en introvert leder?	13
3.2 Hva er ekstroversjon?.....	14
3.2.1 Hvordan er en ekstrovert leder?	14
3.2.2 Hva er fordelene med en ekstrovert leder?.....	15
3.3 Hva er en god leder?.....	16
3.3.1 Vis hvem som er lederen	17
3.3.2 Å lede med følelser	17
3.3.3 Sett pris på dine medarbeidere	18
3.3.4 Synlig ledelse og tydelig ledelse	19
3.3.5 Samarbeid og fellesskap.....	20
3.3.6 Hva er en leder?.....	21
3.3.7 Hvor god er du til å forberede deg?.....	21
3.3.8 Hvor viktig er kommunikasjon?.....	22
3.3.9 En feiring for alle suksesser	24
3.3.10 Finn en felles motivasjon og visjon.....	24
3.3.11 Du må være med og bygge bedriftskulturen	25
3.4 Personlighetstester – utvalgstester	26
3.4.1 Problemer med personlighetstester	26
3.4.2 Testens validitet.....	27
3.5 Hva er ledelse?	27
3.5.1 Kan ledelse læres?	30
3.5.2 Ledernivåer.....	30
3.6 Personlighetstrekk	31
3.6.1 Hva har ledelse og personlighetstrekk med hverandre å gjøre?.....	31
3.6.2 AFFs lederundersøkelse	32
3.7 Nettverksbygging når man er introvert	36
3.8 Å være en rollemodell når du er introvert	37
3.9 Bedriftens organisering og lederskap	38

3.9.1 Organisasjonsformer	39
3.10 Ekspertuttalelser	41
4 Diskusjon.....	44
4.1 Drøfting av funn	44
4.1.1 Den introverte lederen	44
4.1.2 Hva er en dyktig leder og kan man finne de samme egenskapene hos introverte ledere?	50
4.1.3 Hva er egentlig ledelse og hvordan passer den introverte leder inn?.....	53
4.2 Andre funn.....	56
4.2.1 Hvilke ledernivåer bør man finne introverte ledere?	57
4.2.2 Hva har personlighetstrekk å si for ledelse?.....	58
4.2.3 Kan introverte bygge nettverk?	58
4.2.4 Hvordan fremstår introverte som rollemodeller?	59
4.2.5 Hvilken innvirkning har bedriftens organisering på introvert lederskap?.....	59
4.2.6 Hvor står introverte i forhold til AFFs Lederundersøkelse?	61
4.2.7 Hva sier ekspertene om introvertes egenskaper?	62
5 Konklusjon	63
5.1 Begrensninger.....	71
5.2 Forslag til videre forskning	72
Litteraturliste	73
Vedlegg	76
Vedlegg1	76
Vedlegg 2	79

1 Innledning

I ledelsesteorien er ikke fokuset på introversjon og ekstroversjon et tema som later til å være noe av det som er mest fokus på. Men, jeg fant likevel noe interessant forskning på dette, samt at det er skrevet flere bøker og artikler som jeg har fått nytte av.

Jeg gav meg ut på dette temaet som omhandler personlige egenskaper fordi jeg i utgangspunktet ønsket å «bevise» at også introverte var gode ledere og at de ble forbigått i utvalgsprosesser hvor lederstillinger skal fylles. For å finne hva det er som gjør introverte til gode ledere, må jeg også finne ut hva som definerer en god leder. Er det de personlige egenskapene, er det erfaringen, er det type organisasjon og organisasjonskultur, eller er det en kombinasjon av flere elementer. Og, det er viktig å se på hva som gjør introverte og ekstroverte forskjellige fra hverandre og hva gjør dem til gode ledere på hver sin måte, og dermed kanskje passer inn i ulike kategorier innenfor ledelse.

For å komme frem til dette har jeg brukt ProQuest, ScienceDirect, Oria og google for å finne tidligere forskning på temaet, artikler og bøker som er skrevet, i tillegg til at jeg har spurt om erfaringen og meningen til en introvert leder med bred erfaring fra feltet og en psykolog som er spesialist innen rekruttering og organisasjonspsykologi. Gjennom denne informasjonen jeg har innhentet, mener jeg at jeg vil kunne finne svar på problemstillingen og komme frem til en konklusjon som presenteres til slutt.

1.1 Problemstilling

Som introvert møter jeg ofte fordommer. Mennesker som ikke kjenner meg, blant annet rekrutterere i arbeidslivet, tilegner meg egenskaper jeg ofte ikke kjenner meg igjen i, men som jeg ofte har tatt til meg og til slutt identifisert meg med. Eksempelvis får jeg høre at jeg er sjenert, sær, overlegen og usosial. Jeg har følt meg forbigått i jobbsammenheng fordi jeg ikke snakker like mye som andre, og får dermed ikke frem de egenskapene i meg som er unike og fordelaktige, og som gjør meg til en dyktig og uvurderlig medarbeider. Som introvert hevder jeg meg nok ikke i like stor grad i interaksjon med andre, og jeg roper ikke høyest om mine kunnskaper eller ferdigheter, men det betyr ikke at jeg ikke er god i jobben min, og det betyr heller ikke at jeg ikke kan kommunisere med andre.

Nå er ikke dette en studie som skal bevise at introverte ledere på noen måte er bedre enn ekstroverte, eller hva det er som gjør introverte til bedre ledere enn ekstroverte. Men, det er en studie som skal finne hva som gjør at en introvert leder er en god leder, og samtidig poengtere at det ikke nødvendigvis er introversjon og ekstroversjon som er avgjørende for hvor dyktig

du er som leder, men at det er andre egenskaper og personlighetstrekk, i tillegg til kunnskap og erfaring, som er med på å forme en leder.

Underveis i studien har jeg opptil flere ganger blitt provosert av hva jeg har lest. Som introvert føler jeg meg satt i bås og stemplet med egenskaper som andre har tilegnet introverte mennesker. Jeg kan til en viss grad tåle å bli kalt sær, og til og med sjenert, men jeg ønsker ikke å bli sett ned på eller stemplet som mindre kompetent enn andre. Jeg føler at det er nødvendig å belyse at introverte ikke er eremitter selv om vi ikke snakker uten stopp i alle sammenhenger vi befinner oss i.

Flere ganger har jeg lest i ulike bøker som omhandler ledelse, hvor det står at ledere ikke bør like å være alene og det er essensielt å være sosial. Jeg er enig i at kommunikasjon er viktig, men det kommer ikke frem at kommunikasjon er mer enn konversasjoner ansikt til ansikt og aktive diskusjoner i fysiske møter. Det er et stort fokus på lederes kommunikative ferdigheter i møtet med andre mennesker og det personlige nærværet, men det burde også være like viktig å fokusere på andre kommunikasjonsformer, hvordan de kan fungere, kan nå ut til flere og de positive effektene disse kan ha.

Jeg er i den tro at introverte bør være ledere og kan være gode ledere, på lik linje med ekstroverte.

Problemstillingen ble da som følger;

- *Hvilke egenskaper hos introverte kan de bruke til sin fordel i jobben som leder, og hva gjør de til gode ledere?*

Det vil også være viktig å svare på:

- *Hva kjennetegner en god leder?* For å vite hva en god introvert leder vil være, må jeg vite hva en god leder er. Hvilke egenskaper har den og hvordan jobber den.
- *Hva kjennetegner en introvert/ekstrovert leder? Og hva er deres positive og negative sider?* Det er viktig å trekke frem hvordan de blir oppfattet og om det er mulig å se forskjeller mellom disse to lederegenskapene.

2 Begreper

- *Introversjon* betegnes som den holdningen hos mennesker hvor de indre opplevelsene har en dominerende betydning. Karakteristiske trekk hos introverte er tradisjonelt at de sjelden tar kontakt med andre, er beskjeden i sosiale sammenhenger og foretrekker

aktiviteter som kan utføres på egenhånd (Store Norske Leksikon, <https://snl.no/introvert>).

- *Ekstroversjon* kjennetegnes hos mennesker hvor deres livsenergi er vendt utad. Dette er også sosiale mennesker som liker å prate og ofte søker kontakt med andre. De er lite bekymret for å dumme seg ut, de liker nye ting og variasjon (Store Norske Leksikon, <https://snl.no/ekstrovert>).
- *Ledelse* er ofte forbundet med å ha resultatansvar i organisasjoner, og kan brukes om både de som har dette ansvaret og det å utøve det. Noe av det som kjennetegner ledelse er blant annet beslutningstaking og skape oppslutning om beslutningene. Ledelse kan utføres på ulike nivåer i organisasjonene, og de mest vanlige nivåene er topp-, mellom- og førstelinjeledelse. Andre definisjoner av ledelse er måloppnåelse ved hjelp av andre, men ledelse er også å være frontfigur, føre an og være initiativtaker i møte med skiftende omgivelser (Store Norske Leksikon, <https://snl.no/ledelse>).
- *Medarbeider* er en man jobber sammen med og brukes hovedsakelig om en arbeidstaker (Store Norske Leksikon, <https://snl.no/medarbeider>). Jeg bruker medarbeider når jeg refererer til ansatte og arbeidstakere, da man som ledere er blitt mer bevisste på at man jobber sammen med de man ansetter, de jobber ikke i like stor grad som før for en leder.

3 Teoretisk bakgrunn

Jeg vil her presentere de teoretiske dataene jeg har plukket ut og som kan belyse flere sider av problemstillingen. Jeg ønsker som nevnt å få frem både de positive og negative sidene som introverte og ekstroverte innehar, og som kan være positive og negative i en lederstilling, og det vil derfor være viktig å ikke bare ha fokus på fordelene ved å være introvert, eller ekstrovert.

3.1 Hva er introversjon?

Introverte oppfatter verdenen på en annen måte enn ekstroverte, og omvendt. Det er ikke slik som mange tror at introverte er sjenerte. Sjenerte frykter å bli avvist eller ydmyket i ulike situasjoner, mens introverte foretrekker omgivelser uten for mye stimuli. Sjenerthet kan være smertefullt, men introversjon er ikke det (Cain, S., 2013, s.24).

Introverte kan kjennetegnes som *konsentrerte, reflekterte og samvittighetsfulle*. De tenker over ting før de handler og har fokuset sitt mer innover i seg selv. Introverte ønsker i større

grad en mening med sine handlinger og trives i rolige omgivelser (hrnorge.no, 2014). Men, det betyr ikke at de er usosiale. Man kan godt like sosiale aktiviteter som introvert også, selv om introverte kan oppfattes som mer sjenerte og at de ikke ønsker å snakke mye. Dette har nok rot i det at de ønsker at det skal være en mening i det de uttrykker, og jeg kjenner selv på at jeg trenger ikke å snakke hvis det ikke er en hensikt med det jeg sier. Med andre ord ønsker man ikke å snakke bare for å snakke.

Introversjon handler om at man lader batteriene sine og får mer energi etter å ha vært alene en tid. Introverte kjennetegnes ved at de tenker over det de ønsker å formidle før de sier det, og de bruker tankene for å prosessere hendelser. De kan oppleves mer reserverte, gir ikke så mye uttrykk for følelser utad og dersom de deler personlige ting gjøres det kun til få og nære mennesker de kjenner godt. Den foretrukne kommunikasjonsmåten er skriftlig og introverte er gode på å gå i dybden av ting (Kahnweiler, J.B., 2013, s. 2).

3.1.1 Den introvertes styrker

Som alle andre kan man finne styrker og svakheter hos introverte, men skal man lykkes som leder må man jobbe med svakhetene sine og bruke styrkene aktivt for å utmerke seg i jobben. Derfor vil jeg hovedsakelig finne frem de positive sidene hos introverte slik at jeg senere kan se på hvordan de kan være nyttige hos en leder, men også finne de negative sidene som kan være nyttige å vite om, for å finne ut hva som gjør at den introverte ikke er egnet like godt i en annet type lederstilling.

I følge Howard & Howard liker introverte best å uttrykke seg skriftlig, og kan være meget gode til det. De er mindre glade i å engasjere seg i konflikter, trekker seg heller bort fra de og er ikke av de som starter disse. Howard & Howard mener introverte jobber best og mest konsentrert alene, uten forstyrrelser, og at de utmerker seg i yrker med en stille hverdag og mye papirarbeid som for eksempel innbefatter regnskap, ingeniører, IT og FOU (Forskning og Utvikling) (Howard & Howard, 2010, s. 132).

Introverte er dype tenkere, flinke til å lytte til andre og er kreative. De er ikke i like stor grad opptatt av hva andre mener om dem som ekstroverte er, og har derfor en evne til å ta avgjørelser som er nødvendige uavhengig av frykt for hva andre vil tenke om det. En fordel ved introverte er deres evne til å reflektere og gjøre vurderinger basert på innhenting av informasjon, noe som er en stor fordel som leder (Prichard, S., 2015).

Når man har med introverte å gjøre, er det lett å tenke at de sikkert ikke liker muntlig kommunikasjon og de er sannsynligvis ikke så flinke til det heller. En studie publisert i

Health Professions Education i 2016, hevder at introversjon eller ekstroversjon har ikke noe å si for kommunikasjonsferdighetene. Funnene som støttet opp om dette bunnet ut i at hvilken grad mennesker hadde troen på seg selv og var selvsikker, hadde ikke noen innvirkning på hvordan de mestret kommunikasjon. De fant også ut at hvordan man oppførte seg i private situasjoner og i arbeidsrelaterte situasjoner kunne variere. Det betyr at selv om man tydelig er introvert sammen med familie og venner, kan man fremstå som selvsikker og kommunisere særskilt godt i en profesjonell sammenheng (Kuntze m.fl., 2016). Dette bekreftes også av Weber (2014, s. 10) hvor hun forteller om kjennetegnene til hvordan introverte kommuniserer. De tenker nøye gjennom ting før de snakker, de snakker om seg selv helst med mennesker de kjenner godt, de holder seg visuelt i bakgrunnen og foretrekker å kommunisere via mail eller i en-til-en-samtaler. Det vil ikke si at introverte er mindre kapable sosialt, men det betyr blant annet at de ikke trenger sosiale sammenhenger for å bli engasjert.

Det finnes mange myter og forutinntatte meninger om introverte, og det er også noe Weber (2014, s. 13) tar opp, og gjør et forsøk på å korrigere misoppfatningene. Blant disse mytene er blant annet at *introverte ikke liker å snakke*. Men, det handler mer om at introverte ikke er komfortable med «small-talk» på grunn av at de liker å tenke over det de sier og de føler ikke at «small talk»-situasjonene er meningsfulle. *Introverte har problemer med å vite hva de skal si* er også en myte. Introverte tør å si deres mening, men sjenerte på sin side har en type sosial angst som hindrer de i å si det de mener. Det er lett å forveksle introverte med sjenerte, men selv om en introvert er stille er det sannsynlig at den tenker over det de ønsker å formidle for at det skal være til nytte i en samtale. En tredje myte som Weber tar opp er det at *Introverte er usosiale*, men det handler som oftest om at de trenger tid til å lade batteriene sine. Etter en arbeidsuke med mye interaksjon med andre mennesker, søker ikke introverte sosiale sammenkomster på fritiden også, men de trenger å være litt alene for å få ny energi. Til slutt nevner hun myten om at *Introverte kan løse problemene sine ved å bli mer som ekstroverte*. Men, man bør ikke se på introversjon som et problem. Alle mennesker er ulike og det bør ikke snakkes om hvordan endre mennesket, men hvordan reparere kommunikasjonsproblemene mellom mennesker.

Weber (2014) har også beskrevet introverte styrker etter å ha utført en nettbasert studie. Blant de introverte styrkene fant hun at introverte er gode på å gå i dybden av ting og liker å ha bred kunnskap. Dette resulterer ofte i at de tenker før de snakker og bruker tid på indre resonnementer og på å ta avgjørelser, for å være sikker på at de kan nok om emnet for å ta en veloverveid beslutning (Weber, 2014, s. 24). Introverte har den innebygde egenskapen at de

er gode på å granske seg selv og vet hva de kan og hva de mestrer mindre godt. Det gir de en fordel ved at de på et tidlig tidspunkt kan gjøre nødvendige endringer dersom de ønsker og trenger det (Weber, 2014, s. 24). Planleggingsegenskapene til introverte er også en av deres egenskaper som de kan bruke til sin fordel. Ved å sette seg inn i tema eller situasjonen, analysere, sette seg mål, være forberedt på ulike hendelser som kan oppstå og hvordan de kan løse eventuelle problemer, er introverte forberedt på hva som kan skje, og ved å ha sett for seg ulike scenarier, er det enklere å takle eventuell motstand og hinder, men også komme seg igjennom hva enn det måtte være på en reflektert og profesjonell måte, og minimere eventuelle risikoer (Weber, 2014, s. 27-28). Introverte er flinke til å lytte til andre mennesker, men sannheten i dette er at introverte lytter mer enn de snakker av natur. De prosesserer det de hører og tenker over det i større grad enn at de uttrykker de tankene de gjør seg. Ved å lytte til andre og samtidig gjøre seg sine egne tanker oppstår det nye ideer (Weber, 2014, s. 31-32). Kommunikasjon i små grupper, en til en og skriftlig, er metoder som introverte er veldig dyktige til. For å skinne innen kommunikasjon kan introverte forsøke å styre møter og interaksjoner med andre slik at det blir en fordel for en selv. For eksempel, ha korte, effektive og saklige møter, vær godt forberedt og oppdatert på temaet, fortsett med å lytte til andre og bruk det en hører til senere (Weber, 2014, s. 36-37).

3.1.2 Hvordan er en introvert leder?

Introverte ønsker ikke å være ledere i like stor grad som ekstroverte, men en gruppe forskere fra Queensland University i Australia, mener at introverte også kan være gode ledere hvis de fokuserer på å være mer positive, da de ofte kan gå inn i situasjoner med en negativ innstilling (forskning.no, 2017). I denne artikkelen sier forskerne at introverte går ut av sosiale sammenhenger med en mer positiv oppfatning enn de hadde før de gikk inn i den sosiale settingen. Dette peker tilbake til den negative forventningen introverte kan ha med på tur inn i en situasjon. Det ble også observert en sammenheng mellom at de introverte med negative forventninger var mindre sannsynlig å bli utpekt til å være en lederkandidat, mens de som uttrykte seg mer positivt, sto på lik linje som ekstroverte i forhold til å være aktuelle ledere (forskning.no, 2017).

Videre peker forskerne på at forestillingen om at ekstroverte er bedre ledere, er noe man er på vei bort fra, og at det heller mer mot at introverte kan være bedre ledere i enkelte situasjoner. Blant annet i grupper hvor en lite dominant leder er viktig for å opprettholde dynamikken mellom medarbeidere og kollegaer slik at ideer og kunnskap kan deles fritt i gruppen. Men, det finnes også en annen strategi som kalles *tjenende lederskap* hvor lederen løfter sine

medarbeidere og jobber for at de skal bli bedre og hjelper de opp og frem. Tanken bak denne teorien er at medarbeiderne vil bli mer motiverte, og føler seg mer ivaretatt, blir mer fornøyde, og ønsker dermed å møte opp på jobb og yte sitt beste for sin leder (forskning.no, 2015).

Jeg vil også ta med noe som Andersen (paalandersen-no.webnode.com, 2014) har skrevet i en artikkel på sin egen webside. Her sier han at det positive ved introverte ledere er blant annet deres gode lytteevner og inkluderende atferd som skaper bedre relasjoner til medarbeiderne. Dette betaler seg ofte i at medarbeiderne blir mer engasjerte og yter mer. Man kan derfor dra paralleller mellom introverte ledere og relasjonsledelse hvor de samme egenskapene er viktige.

Andersen sier også at introverte er ikke trege og uengasjerte, som de kan oppfattes som. De tenker før de snakker, de analyserer mye av informasjonen som de mottar og den informasjonen de skal gi. Det vil si at det ofte ligger mye bak det som introverte sier og er verdt å høre på. De er ofte roligere, noe som kan være nyttig i en bedrift med mye uro, endringer og store omveltninger for å få en mer stabil tilværelse. Introverte er også gode ledere i kunnskapsbedrifter hvor medarbeiderne er initiativrike og selvstyrte. Ledere i slike bedrifter bør ikke hindre kreativiteten til medarbeiderne her, fordi de har større behov for et stort spillerom og at noen lytter mer enn de dominerer.

I boken *Introverted Leader* refererer Jennifer B. Kahnweiler til boken *Good to Great* av Jim Collins, hvor han har studert en leders lederstil. Det som kom ut av hans studie var blant annet at i tillegg til et høyt fokus på resultatene, var det også en stor grad av respekt og ydmykhet for andre mennesker. Resultatene betydde på en måte ikke alt, men menneskelige ressurser ble ivaretatt og lederen opptrådte beskjedent og fremsto ikke dominerende. Noe som i stor grad er den introvertes kjennetegn. Videre forteller Kahnweiler (2013b) om viktigheten av sosial intelligens, hvor det er viktig å forstå de sosiale settingene, og å lese situasjoner og sammenhenger. Personer med høy sosial intelligens klarer å skape relasjoner til andre på en enklere måte og er derfor flinke til å få innflytelse på andre og virke overbevisende på sine medarbeidere (Kahnweiler, J.B., 2013b, s. 3). Kahnweiler (2013b) beskriver også en 4-steps-prosess hvor hun inkluderer hvordan effektive introverte ledere fungerer ved at de er godt forberedte, de er tilstede i situasjonen, de utfordrer seg selv og de gjør ting flere ganger for å være trygge på at de mestrer oppgaven.

Introverte er uavhengige mennesker som ikke følger blindt i andres spor, men tenker på egenhånd og har sine egne meninger. De er naturlige ledere når de bruker sine spesielle egenskaper. Med spesielle egenskaper kan nevnes blant annet evnen til å sette seg nøye inn i problemer og ulike tematikker, og samler inn all fakta for å finne gode løsninger som passer for alle (Pastor, J., 2014, s.64). I tillegg til å være uavhengige mennesker som ønsker å fremme selvstendighet blant sine medarbeidere også. De tør å gi slipp på makten og la andre tenke «ut av boksen» for å finne gode løsninger (Pastor, J., 2014, s.65).

3.1.3 Hvilke fordeler er det med en introvert leder?

Det er studier som viser at ekstroverte blir favorisert til lederstillinger fordi oppfatningen er at de er bedre ledere, de er mer effektive og tar enkelt styringen. Men, andre studier viser at det er situasjoner hvor en introvert leder er det bedre valget (hbr.org, 2010).

I organisasjoner hvor det er mye endring, skiftninger, og hvor omgivelsene er uforutsigbare, er introverte mer effektive ledere da de slipper sine medarbeidere til på en annen måte. De er trygge nok til å la medarbeiderne ta styringen og ha kontroll på eget arbeid fordi de vet at arbeidsinnsatsen blir bedre og mer effektiv av å la de som kan arbeidet gjøre det de kjenner best til. En introvert leder i denne typen bedrifter er åpen for forslag og lytter i større grad til andre. En feltstudie fra USA støtter opp under denne teorien hvor studien viser at ekstroverte ledere med proaktive medarbeidere som ytret mange forslag, hadde lavere gevinst enn i de bedriftene med ekstroverte ledere hvor medarbeiderne var mindre initiativrike (hbr.org, 2010).

Studiene viser at ekstroverte ofte føler seg truet av proaktive og initiativrike medarbeidere som fremmer forslag om endringer og forbedringer. Introverte ledere på sin side er mer tilbøyelig til å slippe til andre, lytter til deres forslag og får de til å føle seg verdifulle og motivertes dermed til å jobbe hardere (hbr.org, 2010).

Det er ofte slik at man ser for seg ledere som karismatiske, omgjengelige mennesker som liker å arbeide med andre og som har evnen til å motivere og være en inspirasjon for andre. Ser man på disse egenskapene vil man tenke at dette er en ekstrovert leder, og ut i fra dette konkluderer man med at ekstroverte passer bedre som ledere enn introverte gjør. Denne teorien bekreftes av Grant m.fl. (Grant, 2010), som sier at det er flere ekstroverte ledere jo høyere ledernivå man ser på. Man ser på ekstroverte som bedre ledere på grunn av deres gode sosiale ferdigheter, deres utadvendthet og dermed deres tilnærming til å ta risikoer. Mens introverte på sin side blir sett på som sjenerte, for detaljfokuserte, bruker for mye tid på å ta beslutninger og er lite sammen med andre. Men, dette er ikke nødvendigvis korrekt med tanke

på at den enkelte leder kan bruke sine unike styrker som allerede ligger til dens personlighet. Å bruke tid på å ta avgjørelser kan være essensielt i flere yrker. Gjennomtenkte avgjørelser basert på et grundig faktagrunnlag kan være veldig viktig for å lykkes. I tillegg er introvertes analytiske ferdigheter, gjennomtenkte utsagn og evne til å jobbe selvstendig, styrker som kan være nødvendig i mange prosjekter og planleggingsprosesser (Stephens-Craig et al., 2015, s. 64).

Med dette i tankene er det naturlig å tenke seg at ved rekruttering av ledere bør man se på hvilke behov organisasjonen har, hva slags type bedrift man har med å gjøre og hva slags type ansatte som jobber der. Eksempelvis kan proaktive medarbeidere trives bedre med en introvert leder som kan lytte til deres forslag og som ønsker at de skal delta aktivt. Det er ikke bare lederens evner som må vurderes, men også ta i betraktning hvilken leder som vil være mest effektiv i organisasjonen (Grant, 2010, s.28).

3.2 Hva er ekstrovertsjon?

Ekstroverte er typisk sett utadvendte og blir ofte lettere lagt merke til enn introverte. De ønsker å tiltrekke seg oppmerksomhet og trives med interaksjoner og sosiale aktiviteter. Andre kjennetegn er deres åpenhet og positive innstilling, deres søken etter nye erfaringer og en nysgjerrighet for andre mennesker (magma.no, 2015).

Ekstroverte får mer energi av å være sammen med andre mennesker, de snakker mye og snakker ofte før de tenker, gjerne fordi de liker å snakke om det de tenker og snakke ut om hendelser heller enn å tenke på de. De fremstår som entusiastiske og energiske, og de er lettere å lese. Ekstroverte deler gjerne detaljer om seg selv og sitt liv til andre, uavhengig om det er mennesker de kjenner eller ikke. De fokuserer også mer på et vidt spekter enn å gå i dybden av ting (Kahnweiler, J.B., 2013, s. 2).

3.2.1 Hvordan er en ekstrovert leder?

Øyvind Martinsen er kjent for mange bøker innenfor Organisasjon og Ledelse, og har publisert flere artikler om temaene, deriblant *Personlighet på jobben*, hvor han tar opp noen kjennetegn på hva som er en god leder. Her nevner han blant annet at personligheten er en kombinasjon av flere faktorer, ref. Femfaktormodellen. I tillegg til å linke ekstrovertsjon til utadvendthet, sier han at personligheten til gode ledere er at de, blant annet, er merkbart utadvendt. Ekstroverte ledere er gjerne endringsvillige og er relasjonsorienterte (Martinsen, Ø., 2013).

Noen andre faktorer som gjør at man kan lykkes som ekstrovert leder, er å være positiv og omgjengelig, men å være utadvendt kan ofte forbindes med noe mer ustabilitet, de er mer hektiske og kan ha et skiftende humør. De kan også være mindre opptatt av andres ønsker og behov. Dette kan i stor grad være med på å skape ubehag på arbeidsplassen fordi de kan overkjøre sine medarbeidere og kollegaer. Dersom en slik leder har en stor andel ekstroverte medarbeidere, kan det by på konflikter hvor de føler seg tråkket på og avvist, som igjen fører til at motivasjonen blir lavere og innsatsviljen reduseres. Men, det godt kan fungere dersom medarbeiderne trenger at andre driver de fremover og tar tak i det som de selv ikke tar initiativ til.

Ekstroverte ledere er flinke til å snakke for seg og gode til å danne nettverk, noe som er positivt for bedriften, men de må også være forsiktige med å selge seg selv inn for godt og passe på at de har en realistisk tilnærming til sine ferdigheter (Lai, L., 2013).

Professor Linda Lai advarer også mot maktsyke ledere i sin artikkel med samme navn. Hun poengterer at det vektlegges å være *utadvendt, sosial og snakkesalig* når det gjelder å velge ut personer til lederstillinger. Men, at dette er personlighetstrekk som ofte finnes hos de som er dominerende og søker makt, og som igjen da er utsatt for å bli en maktmisbruker (Lai, L., 2013).

Jeg vil ikke konkludere her med at det betyr at alle ekstroverte er maktsyke og dominerende, fordi det sannsynligvis også er andre personlighetstrekk som spiller inn på hvordan mennesker fremstår.

3.2.2 Hva er fordelene med en ekstrovert leder?

Som vi har sett ovenfor i kapittelet *Hva er fordelene med en introvert leder*, så vi av resultatene av studien at ekstroverte ledere ofte blir oppfattet som effektive og som føler seg komfortable med å ta ledelsen og å ha kontroll. De passer best som ledere for bedrifter og grupper hvor medarbeiderne er komfortable med å bli fortalt hva de skal gjøre og det ikke er en kultur for å fremme forslag eller ta initiativ til endring og forbedring. Ekstroverte ledere er gode på å ytre egne ideer og fremtrer dominerende. De er klare og tydelige i det de ytrer, de står i sentrum og krever oppmerksomhet. Ekstroverte ledere kan føle at deres posisjon blir truet og at deres lederevner blir satt på prøve dersom andre fremmer forslag, er proaktive og tar initiativ for å få ting gjort. Derfor kan bedrifter som har initiativrike medarbeidere og ekstroverte ledere bli mindre effektive enn bedrifter med medarbeidere som setter større pris på å bli ledet og fortalt hva de skal gjøre (hbr.org, 2010).

3.3 Hva er en god leder?

Svaret på dette spørsmålet vil nok variere noe i forhold til hvem du spør. Vi har forskjellige meninger og forventninger, og vi har ulike erfaringer av ledelse. Derfor er også svarene ulike. Det er mange flere variabler som spiller inn på hva man mener og tror er en god leder i tillegg til egne erfaringer og preferanser. Men, jeg skal her se på hva teorien sier om hva en god leder kan være på et overordnet nivå.

I løpet av 10 år har «The CEO Genome» (ceogenome.com/about/) undersøkt hva som skal til for å lykkes som leder og hva som skal til for å være en god leder. Målet med studien var å identifisere hvilke trekk hos dyktige ledere som levde opp til forventningene og taklet rollen sin utmerket. De fant ut at det var 4 karismatiske trekk som skilte disse fra andre:

- *De tar avgjørelser raskt og med overbevisning*
- *De praktiserer uforbeholden pålitelighet*
- *De er mestere på relasjoner*
- *De er i forkant når det gjelder å tilpasse seg endringer i omgivelsene*

Denne studien refererer Botelho, Powell, Kincaid og Wang til i deres artikkel *What sets successful CEOs apart* i *Harvard Business Review* (mai-juni 2017, s. 70-77), hvor de i deres analyse også kom frem til at introverte gjerne overgikk forventningene til rekrutterere. De fant også ut at ledere med høy selvtillit ofte hadde store fordeler under jobbintervjuene, men det var ikke avgjørende egenskap for hvordan de presterte i jobben. Ved å fokusere på de fire egenskapene som «The CEO Genome»-studien definerte ved ansettelse av ledere, var sjansen for å ansette den riktige lederen større. Studien viste til resultater som sa at det var viktig at lederne tok raske beslutninger og klarte å overbevise andre om at avgjørelsen var riktig. Det var ikke alltid at denne avgjørelsen gav de resultatene som man håpet og trodde, men det viktige var at avgjørelsen ble tatt selv om det ikke var den beste. Prestasjonsorienterte ledere visste at en feil beslutning ofte var bedre enn ingen beslutning.

Videre viste studien til at suksessfulle ledere var nøye med å finne ut hva medarbeidernes ønsker og behov var, og ut i fra det kunne motivere og finne en felles drivkraft for å få de til å jobbe sammen mot et felles mål. Slike ledere kunne selge inn planene sine med kommunikasjon og påvirkningskraft, og de visste hvordan de skulle rette medarbeidernes energi i en positiv retning. De fremsto som overbevisende og det ble sådd liten tvil om at

disse lederne kunne oppnå suksess, som igjen førte til at de fikk tiltro fra medarbeiderne som stolte på deres dømmekraft.

Studien fant at det var viktig å kunne tilpasse seg raskt til endringer. Suksessfulle ledere mestret dette. De forsto hvor viktig det var å være tilpasningsdyktig, og disse lederne brukte halvparten av tiden sin på planlegging på langsiktige mål. Det viste seg at ved å tenke langsiktig klarte de å plukke opp signaler på et tidligere tidspunkt ved å skanne nettverkene, og finne relevant informasjon som ikke nødvendigvis angikk deres bedrift umiddelbart, men på denne måten kunne plukke opp hvilke episoder som kunne oppstå, for så å planlegge og legge strategier ut i fra funnene. Tilpasningsdyktige ledere innså også at det ikke alltid gikk fremover, men at hindringer kunne oppstå og at de var utfordringer som måtte overkommes.

Den siste essensielle egenskapen som kom til syne var at suksessfulle ledere leverte resultater og de fikk uforbeholden tiltro fra organisasjonens styre, samt andre medarbeidere. De fremviste stødighet og de var forutsigbare som er egenskaper som skaper trygge medarbeidere. Måten å oppnå dette på er å sette realistiske mål og styre forventningene til det nivået som man vet man kan prestere på. Andre egenskaper hos ledere som fremmet pålitelighet var blant annet også at de var dyktige planleggere og organisatorer.

3.3.1 Vis hvem som er lederen

Å ytre at man er positiv i forhold til sine medarbeidere og at man setter pris på dem er viktig. Men, det er også viktig å opparbeide seg respekt og vise at man er en handlingskraftig leder som tar ansvar for seg selv, bedriften og sine medarbeidere. Det krever tålmodighet å komme dithen at medarbeiderne er trygge på deg som leder og stoler på deg. Det krever også talent, trening, kunnskap og erfaring, som vil si at det er en kombinasjon av noe du har iboende i deg, men også noe som er lært og tilegnet over tid (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 17-18).

3.3.2 Å lede med følelser

Vi viser følelser på ulike måter og i ulik grad. Følelsene våre kommer til uttrykk blant annet i måten vi snakker på, humøret vårt og gjennom kroppsspråket.

En god leder er trygg på seg selv. Trygg nok til å ta inn over seg at den kanskje må endre måten å tenke på dersom den føler at alle andre alltid har helt andre oppfatninger enn seg selv. Lederen må tørre å endre måten å tenke på og ytre sine tanker. Her er kommunikasjon viktig. Måten å kommunisere på, tydeligheten, i klartekst og ved at innholdet i det som skal formidles er gjennomtenkt og når frem til medarbeiderne, må være på en slik måte at de kan

identifisere seg med det som lederen ytrer, og at det er forståelig slik at de kan leve opp til krav og forventninger som ligger til grunn for det som lederen formidler (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 35-36).

Som leder ønsker du at medarbeiderne dine skal trives og utvikles, de skal skape noe og de skal like bedriften og snakke positivt om den. Dette er ønsker en god leder har fordi den er engasjert i arbeidsplassen sin og menneskene som den har et ansvarsforhold til. Det er din jobb som leder å skape trivsel og plante positive tanker hos dine medarbeidere. For å kunne gjøre dette må du ha medarbeidere som stoler på deg og som ønsker å lytte til hva du har å si, noe du får når du har medarbeidere som vet hvor de har deg og vet hvor du står. For å påvirke dine medarbeidere trenger du å vite hvilke tanker de har om bedriften og hva som er deres drivkraft, i tillegg til å finne ut om det er et samsvar mellom medarbeidernes oppfatninger av jobben og forventningene som er til dem. Dette kan oppnås ved å ha en åpen dialog og diskusjon mellom medarbeiderne, og mellom deg og medarbeiderne der alle deler tanker, ideer, oppfatninger og visjoner. På denne måten får man en forståelse av hvordan andre ser på arbeidet og bedriften, man ser kanskje sine medarbeidere og kollegaer i et nytt lys og forstår hverandre bedre. På denne måten lærer du som leder mer om hvordan dine medarbeidere har det og hvordan de vil reagere i ulike situasjoner.

Kontinuerlig kommunikasjon og jevnlig informasjon om hva som foregår i bedriften og hvilke planer som ligger frem i tid er viktig for at medarbeiderne skal være oppdaterte og føle at de er deltakere i bedriftens ulike prosesser. Medarbeidere som ikke blir informert og som ikke får delta på planleggingsprosesser, eller ytre sine meninger og ideer, vil ikke føle seg like ivaretatt og vil ikke klare å takle endringer og utvikling i bedriften like godt. En god leder vet at bedriftens utvikling er essensiell og særlig nødvendig. Den vet da at deltakende medarbeidere vil ønske å jobbe for det som dere sammen har planlagt og blitt enige om. Mens medarbeidere som føler seg dominerte og undertrykte, vil ikke være like samarbeidsvillige.

Som leder må du med andre ord, sette deg inn i hvordan dine medarbeidere tenker og hvordan de vil føle seg i enhver situasjon og endring som skjer i bedriften. På denne måten kan du påvirke hvordan fremdriften i organisasjonen blir, men samtidig få medarbeidere som trives og føler seg verdsatt (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 37-39).

3.3.3 Sett pris på dine medarbeidere

De som er ansatt hos deg jobber der av ulike grunner. Men, mest sannsynlig fordi de ønsker å jobbe der, fordi de vil gjøre en god jobb og de ønsker å være til nytte. Når jeg er ansatt er det

noen av begrunnelsene som jeg tenker er årsakene til at jeg jobber der jeg jobber. Selvfølgelig er det også andre ting, men hvis man ser på valg av arbeidssted, hvordan man ønsker å fremstå og hvor mye man ønsker å yte, er det kanskje noen ting som vil gå igjen hos mange.

Du som leder er avhengig av dine medarbeidere, avhengig av at de gjør en god jobb, og de trenger å vite at de er viktige. Du må vinne tillit og vise at du gjør deg fortjent til å være leder. I en travel arbeidshverdag ser det kanskje ikke ut til at det er så lett å bruke tid på dine medarbeideres velferd, men på lang sikt vil det lønne seg. Det er viktig å se alle dine medarbeidere og ikke glemme noen. Føler man seg oversett eller avglemt vil det fort føre til uro, negative tanker og bekymringer. En synlig og tilstedeværende leder som fremstår vennlig og imøtekommende bidrar til at medarbeiderne føler seg sett. En hilsen eller en kort prat om hvordan det går i blant, samt å tåle å få tilbakemeldinger fra de ansatte, er også positivt for å vise at du bryr deg (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 44).

Vi mennesker ønsker å føle oss som en del av noe og vi vil at andre skal ytre hvor viktig vi er for dem. Vi trenger derfor en leder som ser oss og som sier at vi er essensielle for den gruppen vi er en del av, at det ikke er det samme uten oss og ting fungerer ikke like godt når vi ikke er der. Hvordan kan lederen få dette til? Jo, ved å erkjenne at det er lederens egne holdninger og personlighet som medarbeiderne legger merke til. Det kan være vanskeligere å få frem hva du som leder kan og hvordan medarbeiderne kan dra nytte av den kunnskapen du innehar. Men, hvordan du er som person, menneske og leder ligger fremme i dagen og oppfattes mye enklere av menneskene som jobber rundt deg. Undersøkelser viser at mennesker med humor er mest effektive, men også andre egenskaper som fantasifull og god sosial kompetanse er egenskaper som er positive for en god leder (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 46-47).

3.3.4 Synlig ledelse og tydelig ledelse

Jeg har tidligere nevnt noe om viktigheten av en leder som er synlig og tilstede, og også poengtert hvor viktig det er at den er tydelig i sin kommunikasjon.

Lundberg og Berggren (2015) har ved å sammenligne lederne Steve Jobs og Bill Gates konkludert med at det ikke er en bestemt ledertype som lykkes med ledelse. Disse to lederne har ulike synsvinkler og ulike fokusområder. Der den ene er opptatt av det mer tekniske er den andre mer opptatt av mennesket, men begge har oppnådd suksess. *Lundberg og Berggren (2015)* mener at det er egenskaper hos lederen som gjør at andre får så stor tiltro til dem.

Viktige egenskaper her er å tørre å være seg selv og vise sine svake sider så vel som sine negative sider.

3.3.5 Samarbeid og fellesskap

En god leder forstår hvor viktig det er at medarbeiderne kan samarbeide og at de ønsker å samarbeide. For å oppnå et godt samarbeid er det viktig med et fellesskap som alle føler seg en del av, noe en leder må legge til rette for.

Hvorfor er fellesskapet så viktig for et godt samarbeid? Det kan man jo kjenne på selv. Hvis jeg føler meg akseptert av mine kollegaer og vi er trygge i hverandres nærvær, føler jeg meg som en del av et fellesskap som jeg ønsker å jobbe med og hvor jeg ønsker å yte mitt beste for dem. Vi tør å ytre våre ideer og å gi tilbakemeldinger til hverandre, både positive og kritiske. Jeg kan stole på at mine kollegaer gjør jobben sin og de vet at de kan stole på meg.

Hvordan skaper en leder slike omgivelser? Noe av det viktigste er å sørge for at alle dine medarbeidere føler seg likt behandlet. I det noen føler seg urettferdig behandlet eller opplever at de blir behandlet på en annen måte enn sine kollegaer, skjer det noe med denne medarbeideren og den ønsker ikke å samarbeide med andre, deriblant lederen. Det blir en ubalanse som gjør jobbhverdagen vanskelig for alle, og er negativt for det gode samarbeidet.

Andre områder en leder bør ha fokus på er å sørge for at medarbeiderne har det bra og trives. Det er mange ulike måter å sørge for deres velferd, både store og små ting som gjør at man føler seg sett og ivaretatt. Det kan være å sørge for gode forsikringsordninger, betalt trening, gratis internett hjemme, for å nevne noen av de mer kostbare alternativene. Mange bedrifter og organisasjoner er gode på dette. Men, i det daglige er det også viktig med små ting som jobbfukt, fredagskake, en liten oppmerksomhet til høytidene for eksempel. I det daglige er det også viktig at gode fysiske arbeidsforhold er prioritert også, da tenker jeg på lys, luft, pauseforhold og slike lignende forhold.

For å fungere godt som menneske og som medarbeider, må det ligge til rette for trivsel og velvære både fysisk og psykisk. En leder må også ytre hvor viktig det enkelte individet er for bedriften, og hvilken betydning det har, blant annet for å kunne sørge for trivsel, men også for at individene vil bidra mer, påvirke hverandre på en positiv måte, og bringe ut potensialet i hver enkelt medarbeider (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 83-85). Vi trenger å føle oss trygge for at vi skal kunne levere optimale resultater og yte vårt beste. En god leder er også oppmerksom på dette og kan blant annet ved å selv være en trygg leder, skape trygge medarbeidere. I følge *Lundberg og Berggren (2015)* har det sosiale miljøet mye å si for hvor trygg man føler seg. Noe som også leder tilbake til trivselsaspektet. Men, også hvordan

framtidutsiktene er, hvilke planer bedriften har og hvor mye endringer som er planlagt, kan virke inn på tryggheten hos medarbeiderne.

3.3.6 Hva er en leder?

En god leder trenger livserfaring, den er trygg på seg selv og kjenner seg selv på en slik måte at den kjenner både sine sterke og svake sider. Den vet hva som gjør utløser stress og hva som gir ro, og takler uforutsette hendelser uten å bli vippet av pinnen. En god leder kjenner til hvilke behov bedriften har i forhold til rekruttering av nye medarbeidere og hvilken kunnskap de trenger. Samtidig har en slik leder godt humør, er omgjengelig og imøtekommende, og på den måten også dyktige til å skape et bånd til sine medarbeidere og samarbeidspartnere. Dette bunner mye i at virkelig dyktige ledere er meget trygg på seg selv og sine evner, og fremstår dermed rolig og sterk (Kleppe, P., 2002, s. 274).

Å være leder er krevende og man må være psykisk sterk for å takle jobben godt, samt tåle arbeidsbelastningen. Det er derfor også viktig å ha energi nok og kunnskap rundt hvordan man porsjonerer ut energien for å ikke bli utbrent (Kleppe, P., 2002, s. 274).

Som leder kan man sikker komme langt ved å være en dyktig retoriker, men når alt kommer til alt er det viktigere at lederen snakker tydelig og får formidlet informasjonen ut på en nøyaktig måte som når frem til alle som skal ha den. Måten du som leder snakker på, ordene du velger og kroppsspråket ditt, gir en kombinasjon av kommunikasjonsmåter som skaper rom for mottakerne til å tolke det du sier både i positiv og negativ retning. En dyktig leder er bevisst på sine kommunikasjonsmetoder (Kleppe, P., 2002, s. 274-275).

3.3.7 Hvor god er du til å forberede deg?

Noe av det som irriterer meg hos ledere, er de som mener de jobber best når de utsetter ting såpass lenge at de får jobbet under press, fordi de selv mener de jobber best under press. Gang på gang blir det motbevist når de stotrer under møter og foredrag fordi de ikke har gått igjennom temaet godt nok, eller forberedt det de skal snakke om på en bedre måte. Mens i de tilfellene hvor de har brukt lang tid, lest igjennom det de skal si flere ganger og kanskje fått tilbakemelding på innholdet, flyter fremførelsen bedre, de virker mer trygg på temaet de snakker om og ser ut som de er mer sikker på det de skal informere andre om. Det finnes ikke et godt nok grunnlag til om dette er kjennetegn til introverte eller ekstroverte ledere, men fra egne observasjoner er dette en egenskap hos ekstroverte ledere. Med andre ord er det ikke en påstand om at introverte er best på å forberede seg, men ut i fra mine egne observasjoner ønsker jeg å se på om det er noe hold i denne observasjonen. Noe av det som man kan være

enig i, er at et god leder bør være forberedt på ulike hendelser og ulike situasjoner, uavhengig av hvor mye tid som brukes.

Planlegging gjør at man kan forutse hendelser, er bedre rustet til å svare på spørsmål som kan dukke opp og er mer forberedt på situasjoner som kan oppstå. Ved å være forberedt har du som leder større sjanse for å lykkes når det oppstår situasjoner som må takles. Hvordan du skal forberede deg, hvor mye tid du skal bruke og hva du forbereder deg til er avhengig av hvem du er leder for, hvilken bedrift du er leder i og hvilke situasjoner som kan oppstå.

Tidligere har jeg nevnt at en god leder er oppmerksom og legger til rette for trivsel og trygghet, men noe som også henger sammen med dette er kontinuerlig kommunikasjon med sine medarbeidere. Ved å hele tiden snakke med de og gi de tilbakemeldinger er lederen forberedt på reaksjoner og tilbakemeldinger fra medarbeiderne og kan handle ut i fra dette eller vet i større grad hvordan de skal takle de (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 101-102).

Hvorfor velger noen ledere å bruke så lite tid på forberedelser og planlegging? Ledelse er preget av noen rutineoppgaver og noen oppgaver som gjøres flere ganger og mer eller mindre frekventert. I noen tilfeller har noen ledere stor tro på at de vet hva de skal gjøre fordi de har gjort de før, og føler derfor at de ikke trenger ytterligere forberedelser. Men, sannheten er at de trenger det. Ofte er det slik at man overser elementer som inngår i ting man gjør flere ganger. Det fører til at man ikke utfører oppgaven så bra som man kunne gjort dersom man hadde forberedt seg litt bedre (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 102).

3.3.8 Hvor viktig er kommunikasjon?

En av tingene som jeg observerer er forskjeller mellom ekstroverte og introverte er måten å kommunisere på og hvor mye som kommuniseres. Ekstroverte tenderer til å oppsøke mennesker og sosiale situasjoner, og kan derfor tilbringe noe mindre tid alene, mens introverte har mer behov for å oppholde seg alene på kontoret sitt. Verken den ene eller den andre måten er mer eller mindre rett eller feil, men hvor viktig er kommunikasjonen både når det gjelder metoder og lederens egne evner.

Medarbeiderne trenger informasjon om bedriftens planer og strategier for å føle seg trygge og inkluderte, så på denne måten er kommunikasjon essensielt og det er viktig å få ut denne informasjonen til alle. Hvordan slikt bør kommuniseres kan være avhengig av hvor mange ansatte som informasjonen skal ut til eller hva som er vanlig å gjøre. I en stor organisasjon kan det være vanlig å legge ut informasjon på intranettsider, mens i mindre kan det være mer

akseptert med fysiske møter, men bedrifter som fokuserer på effektivitet og fremgang vil ikke ønske å sette opp unødvendig mye møter som drar medarbeidere ut av konsentrasjon og forstyrrer jobben. Erfaringsmessig er det mer fysiske møter i helseforetak enn i et privat foretak som jobber med tidsfrister. I et introvert/ekstrovert perspektiv, ser nok de ulike lederne ulike behov rundt kommunikasjonsmetoder, og det viktigste er at man som leder ser an situasjonen og hva som passer, men introverte føler nok i større grad at kommunikasjon via mail og intranett er tilstrekkelig, hvor ekstroverte oftere kaller inn til møter.

Vi kommuniserer mye med kroppsspråket også slik at det vil også være viktig at du som leder er synlig og tilstede i noen situasjoner, men også velger å ta en tur gjennom lokalene og hilse på medarbeiderne fra tid til annen. Du burde tenkte på hva du uttrykker med kroppsspråket ditt. Rak rygg, med blikket rettet opp og frem og et mildt uttrykk i ansiktet, vil signalisere en positiv og optimistisk holdning som åpner opp for andre og som gjør at du viser deg som en trygg leder som andre kan stole på (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 108). Men, i tillegg til at medarbeiderne dine får mulighet til å lese deg og ditt kroppsspråk, har du mulighet til å gjøre det samme. Observer holdninger og uttrykk hos de du treffer, også de som du ikke snakker direkte med. Her kan man oppfatte både misnøye og positive innstillinger om man lærer seg å lese andre (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 107). Jeg tror nok at introverte har en større ro over seg til å lære seg å lese andres kroppsspråk, men i tillegg er det å kunne observere andre og legge merke til detaljer, en egenskap som gjerne ligger til introverte. En av grunnene til at det kan være slik, er at man er vant til å observere og lytte til andre på grunn av at man som introvert tenderer til å snakke mindre, bruke færre ord når man uttrykker seg og bruker mer tid på å lytte.

Jeg er jo opptatt av å definere hva som er dyktige ledere og om det har en sammenheng med at lederen er introvert eller ekstrovert. Og det er vel ingen tvil om at gode ledere må være gode på kommunikasjon. Måten vi uttrykker oss på kan gi store konsekvenser, men en god leder vet å velge hvilken type retorikk som bør og kan brukes, hvilke tidspunkt det passer å kommunisere ut ulike typer av informasjon og på hvilken måte den skal kommuniseres ut. Ledere må bruke gode og riktige kommunikasjonsformer for å få frem sitt budskap, skape fellesskap og samhold, skape gode relasjoner innad og utad av organisasjonen, og få mennesker til å ønske det samme som seg selv for å oppnå målene som er satt.

Kommunikasjon kan ofte være mye interaksjon med andre mennesker, og det er kanskje ikke den beste egenskapen for en leder å like best å være alene (Kleppe, P., 2002, s. 288). For introverte kan jeg tenke meg at det kan være en utfordring å skulle pleie sosiale relasjoner på

daglig basis. Det kan, som tidligere nevnt, tappe en introvert for mye energi. Energi som en leder trenger for å gjøre en ordentlig og god jobb. Men, det er viktig å være klar over at en god leder skal skape begeistring og være overbevisende overfor medarbeidere og samarbeidspartnere, og da er tilstedeværelse i stor grad viktig (Kleppe, P., 2002, s. 288). Samtidig skal de også være rollemodeller og vise hvordan man ønsker at andre skal være. Dette gjøres også gjennom å være synlig, tilstede og kommunisere. Likevel er det viktig å presisere at det ikke bare er viktig å være god til å kommunisere hvis man ikke selv gjør det som man snakker om. Hvis man ønsker å få til en endring, oppnå små og større mål, så er det viktig at det samsvarer mellom det man sier og det man selv gjør (Kleppe, P., 2002, s. 291).

3.3.9 En feiring for alle suksesser

Som leder må du vite hvor viktig det er for medarbeidere og deres motivasjon og selvfølelse at deres små og store seirer blir lagt merke til av både ledere og kollegaer. Se for deg hva som vil fungere i egen bedrift. For eksempel vil selgere kunne feire salg med ringing i en bjelle, en high-five kan være vanlig blant systemutviklere som lager en fungerende kode eller løser et problem, en kake for en jobb vel utført for lagermedarbeidere, er kun noen eksempler hvor bare fantasien setter grenser for hva som kan være aktuelt. Hovedbudskapet er at det ikke trenger eller skal være stort, voldsomt og kostbart, men kort, enkelt og effektivt, like fullt som det er anerkjennende og synlig. Dette er med på å bygge opp medarbeiderne samtidig som det styrker lagfølelsen, selvfølelsen og tilhørigheten (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 145).

3.3.10 Finn en felles motivasjon og visjon

Dine medarbeidere er viktige og de må prioriteres og investeres i før du kan forvente at de skal yte sitt beste. Du må være sikker på at din opplevelse av hvordan du tror dine medarbeidere har det, og om deres forventninger til deg og jobben er lik selve opplevelsen deres. Dersom det ikke samsvarer mellom forventningene og den faktiske situasjonen vil det oppstå mistriksel som fører til at man som ansatt ikke makter å yte maksimalt og får en negativ opplevelse av jobben, bedriften og lederen. En oppmerksom leder som har satt seg inn i de ansattes opplevelse av jobben og hva de ønsker å oppnå i den, vil kunne forhindre en eventuell negativ oppfatning. Samt at det vil få medarbeidere til å føle seg verdsatt og viktig, noe som igjen skaper trivsel og fornøyde mennesker som blir glade i jobben sin og ønsker å se bedriften lykkes (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 157).

Med andre ord er det viktig å ha et høyt fokus på medarbeidernes motivasjon av flere grunner. Lederen ønsker dyktige medarbeidere som fungerer godt og som ønsker å jobbe i bedriften. Det kan både tiltrekke nye søkere og det kan bidra til å holde på de som man har brukt ressurser på allerede. Da må de trives og føle seg sett, men også ha et mål og en hensikt med jobben. Noe som betyr at du må dele bedriftens visjon og repetere den slik at det manifesteres i den enkelte medarbeider som da vil kjenne at de har noe felles å jobbe for, et felles mål og de samme tankene om hva man må gjøre for å lykkes fordi man sier seg enig i det som lederen predikerer. Det vil også si at medarbeiderne må forstå hvorfor denne visjonen er viktig og hva man kan gjøre for å nå den. Lederen har her et ansvar for å kommunisere dette godt nok ut til alle i bedriften (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 197).

Motivasjon kan også komme av at du stoler på sine medarbeidere i så stor grad, at du som en god og trygg leder tør å gi fra deg makten og la de ansatte selv ta initiativ. Det handler i stor grad om å ha troen på at de kan sette krav til seg selv, setter egne mål og jobber målrettet for å nå de visjonene og retningene som lederen har utpekt (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 198). Når du har brukt tid og krefter på å skape en visjon i fellesskap med dine medarbeidere, vil du kunne ha mulighet til å delegere ansvaret nedover i bedriften fordi dere har en felles forståelse av hva dere mener er fokuset og hva som er målet. Hvordan skaper du en visjon som er enkel å forstå, som man tror på og føler man klarer å oppnå? Ulike mennesker responderer på tanker og visjoner på ulike måter. Men, visjonen må være lett å identifisere seg med og være enig i, samt at den er enkel å forstå. En måte å skape en god visjon på kan være å bruke metaforer eller bruke historier for å ytre budskapet og på den måten skape en felles forståelse rundt visjonen. Den må oppstå i fellesskapet mellom deg og medarbeiderne dine for at den skal bli akseptert, da man sjelden ønsker å ta til seg noen andres visjon (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 200).

3.3.11 Du må være med og bygge bedriftskulturen

En god leder kan ikke stå på sidelinjen å se på at kulturen i bedriften formes foran seg. Den må være med å påvirke utviklingen for å kunne styre bedriftens retning og styre hvordan man fra en leders synsvinkel ønsker at kulturen og bedriftens interne miljø skal være. Som leder har du ansvar for at det blir et arbeidsklima som passer din bedrift og deres felles mål, og du har makten til å kunne påvirke hvordan bedriftskulturen skal være. For å kunne påvirke må du stå frem som et eksempel. Du kan ikke fortelle dine medarbeidere hvordan du mener de skal oppføre seg eller hva de skal gjøre, men du må gjøre de tingene som du ønsker andre skal gjøre, oppføre deg på den måten du vil andre skal være, jobbe på den måten du vil andre skal

jobbe og interagere med mennesker slik du ønsker at andre skal være i møte med hverandre. Når du har skapt en bedriftskultur som fungerer, kan du igjen stole på at denne kulturen blir videreført til nye medarbeidere som kommer til. Likevel kan du nok ikke trå ut av jobben som influenser, men du må hele tiden vise at du også jobber på linje med bedriftskulturen (Lundberg, T. og Berggren, O., 2015, s. 209-211).

3.4 Personlighetstester – utvalgstester

Testing av jobbsøkere blir mer og mer aktuelt og oftere brukt. Det gjelder både måling av atferd og psykologiske egenskaper. Slike tester kan være nyttig for å finne de personene som passer til jobben og som man tror passer inn i miljøet, hvor man tester kunnskap, ferdighet og personlighet for å skape et bilde av personene man ønsker å rekruttere (Grimsø, R.E., 2004, s. 220). Det finnes utallige tester som er laget for ulike formål. Vi har *prestasjonstester* hvor vi finner; *evnetester*, *kunnskapstester* og *ferdighetstester*. Og vi har *atferdstester* hvor vi finner; *personlighetstester*, *interessetester* og *innstillingstester* (Grimsø, R.E., 2004, s. 221).

Jeg vil se mer på personlighetstester, da det er mest interessant for temaet om introverte og ekstroverte ledere.

Fra slutten av 1970-årene økte bruken av personlighetstester i rekrutteringsprosessene for organisasjoner. Men, personlighet er et vidt begrep og det er mange ulike tolkninger av hva som ligger under dette begrepet, samt at det finnes tester for flere ulike personlighetstrekk. Personlighetstester kan være viktig å benytte seg av i stillinger hvor stabilitet og mental styrke er essensielt. Når det kommer til valg av leder er det ikke nødvendigvis spesifikke personlighetstrekk som man trekker frem som mest viktig, da det kan variere ut i fra type bedrift og dens størrelse og fokusområder (Grimsø, R.E., 2004, s. 225-226).

En personlighetstest kan være et fint utgangspunkt for en samtale rundt den som søker når man sitter i en intervju situasjon. Når man har svart ærlig på spørsmålene, kan man samtale rundt de svarene man har gitt og hvorfor man selv tror man fikk de resultatene man fikk, og på denne måten tror jeg rekrutterere i større grad kan danne seg et bilde av hva slags leder søkeren er og hvilke av dens egenskaper er mest fremtredende og som kan være mest hensiktsmessig i den aktuelle stillingen.

3.4.1 Problemer med personlighetstester

Man bør være forsiktig med bruken av personlighetstester og være klar over svakhetene som de har. Noen av problemene med disse testene er at de ofte er oversatt fra andre språk, noe som gjør at de ikke nødvendigvis sier det samme på norsk som de gjorde på det opprinnelige

språket. Det empiriske grunnlaget for hvor nøyaktig testene er, og om resultatene faktisk passer til personene og det stillingen krever, er foreløpig for lite (Grimsø, R.E., 2004, s. 225). Andre ting som er viktig å ta med i betraktningen er at slike tester er en invadering av menneskers privatliv, samt at omstendighetene rundt testen vil ha innvirkning på resultatet både med tanke på personens fysiske form, stress og press rundt det å ta en test som man ønsker å prestere på for å få den jobben man har søkt på (Grimsø, R.E., 2004, s. 226).

Det uttrykkes bekymring rundt at mange som utfører personlighetstester har for lite kunnskap om testene som brukes i forhold til hva som er behovet i bedriften. Det er også for lite fokus på at testene ikke kan forutsi noens arbeidsinnsats eller hvor god jobb noen vil gjøre. I tillegg kan mange føle at personlighetstesting er en feil bruk av makt, og bedrifter kan miste potensiell arbeidskraft på grunn av at de ikke ønsker å utlevere seg selv i en test da det kan bli for personlig (forskning.no, Sigrid Folkestad, 2010).

3.4.2 Testens validitet

Dersom man ønsker å benytte seg av personlighetstester er det viktig å velge tester som er valide og gir et riktig bilde av personen som tar testen. Med dette menes for eksempel at spørsmålene og oppgavene i testen må samsvare med stillingen som søkes på for at den skal være aktuell og virke hensiktsmessig. I tillegg skal testen forutse sannsynligheten for at søkeren vil lykkes i jobben, og hvordan den vil utvikle seg i stillingen og ta til seg ny kunnskap (Grimsø, R.E., 2004, s. 230).

3.5 Hva er ledelse?

For å forstå hva god ledelse er, skille mellom gode og dårlige ledere, eller sette ledere inn i kategoriene gode og dårlige introverte og ekstroverte ledere, må man forstå hva ledelse er i bunn og grunn. Vi vet at ledelse er komplekst og sammensatt, det er variert og dynamisk, og oppstår i interaksjonen med andre mennesker (Dahl, K., 2011, s. 42).

Jeg skal ikke gå veldig grundig inn i hva ledelse er, men se det på et overordnet nivå hvor man likevel vil få en forståelse av hva ledelse er:

- *Ledelse er å formulere organisasjonens faglige hovedoppgave*
Lederen må beskrive hva organisasjonen er ment å gjøre, hva som er hensikten med den og hvordan oppgavene skal og kan løses (Dahl, K., 2011, s. 42). Det krever tydelighet og nøyaktighet for at de skal bli forståelig, anerkjent og godtatt av mottakerne. Det vil oppstå mange ulike tolkninger av hva som er oppgavene til organisasjonen og derfor er det veldig viktig å ha det klart og tydelig for seg selv også

hva oppgavene går ut på og hvilke krav som ligger til grunn. En god leder sørger således for å forhindre uklarheter og misforståelse, men i de tilfeller hvor de oppstår kan den også løse disse og redusere et potensielt konfliktområde (Dahl, K., 2011, s. 43).

○ *Ledelse er å håndtere makt, tillit og autoritet*

Det er en gjensidig avhengighet mellom leder og medarbeidere som medfører en stor grad av tillit og gjensidig respekt. For ledere er det viktig å kjenne til balansen mellom utøvelse av makt og delegering av makt, samt graden av utøvelse i ulike situasjoner. Å være leder vil medføre at du er både likt av andre, men også mislikt, og det må du tåle, men også forstå hvorfor for å kunne justere deg selv hvis det er mulig. Det kan være at du har vært utydelig eller for krass, og da kan du kanskje regulere måten du uttrykker deg på. Men, det kan også være at du har tatt en avgjørelse som er noe upopulær, men høyst nødvendig, og det er eksempler på at lederen ikke alltid kan strebe etter å bli godt likt. For å opprettholde et godt arbeidsmiljø og en produktiv og effektiv bedrift, er det viktig å opprettholde tilliten mellom medarbeidere og leder, sørge for at det er en balanse i utøvelse av makt og at man bruker autoriteten sin fornuftig, og ikke på en autoritær måte som virker veldig dominerende på mange medarbeidere og igjen kan føre til at man mister viktig arbeidskraft (Dahl, K., 2011, s. 44).

○ *Ledelse er å utvikle felles fagforståelse, som grunnlag for forsvarlig delegering*

Organisasjoner har blitt mer og mer flat i strukturen, som igjen har formet måten å lede på. Medarbeidere er mer delaktig i utforming av bedriftens mål og styrer i større grad egen arbeidsdag samt får tildelt andre oppgaver som gjør at de blir mer deltakende og gir en større eierskapsfølelse. Ledelse har utviklet seg til å bli ledelse av fagprosesser hvor man har forstått at ledelse ikke bare er *ett* fag, men består av ulike perspektiver avhengig av oppgaven man skal løse. I tillegg må man skjønne at det er nødvendig med de ulike perspektivene for å løse oppgaven på en hensiktsmessig og riktig måte. Dette betyr ikke at man som leder i en tverrfaglig organisasjon skal ha kunnskap om alle fagområdene, men man skal omgi seg med andre som har den nødvendige kunnskapen slik at fagfeltet blir ivaretatt. Som leder må du ha selvtillit nok til å slippe til andre og ikke føle at ens posisjon trues på grunn av at man ikke har kunnskap om alt (Dahl, K., 2011, s. 48-50).

- *Ledelse er å arbeide med å avklare forventninger*

Vi har ulike forventninger avhengig av hvor vi befinner oss i organisasjonen. Blant annet har leder en forventning til sine medarbeidere, og medarbeidere har forventninger til lederen og bedriften. Forventninger styrer ofte hvordan prosessene i en bedrift til slutt blir. Lederen må være bevisst på de ulike forventningene som befinner seg i bedriften og sørge for å avklare hvilke forventninger andre i og rundt organisasjonen bør kunne ha. Dersom forventningene avviker fra resultatene fører det med seg misnøye, negative oppfatninger og uroligheter i bedriften. Men, dersom forventningene innfris stiller man seg mer positiv til bedriften og lederen, eller til sine medarbeidere. Atmosfæren blir mer positiv og man føler mestring og fellesskap. Ledelse bør derfor også ha et fokus på å avklare forventninger om hvordan vi gjør ting i organisasjonen og hva man ønsker å oppnå og kan forvente å oppnå (Dahl, K., 2011, s. 54-55).

- *Ledelse er å håndtere motstand mot forandring*

Mennesker er «vanedyr» og vi liker best å gjøre ting på den måten vi er vant til og som vi vet vi mestrer og forstår. Endringer truer vår eksistens som vi kjenner den og gjør oss utrygge. Men, som leder vet vi at forandringer må til for å tilpasse krav, lover, regler og etterspørsel, for å nevne noe. Hvordan får man gjort nødvendige endringer uten at medarbeidere føler seg utrygge og skaper motstand mot endringene? Man må skille mellom psykologisk motstand som er bekymring og angst rundt det å endre noe kjent og trygt, med rasjonell motstand som sier noe om faglig uenighet. Endringsprosesser bør informeres om lenge før de skal iverksettes og medarbeidere bør være delaktige i planleggings –og gjennomføringsprosessene for at de skal bli mer kjent med, og være mer komfortable med endringene. Ved mer faglig uenighet må man trekke inn de fagenhetene som er i konflikt og få en bedre forståelse for bakgrunnen for motstanden og kanskje justere på de planlagte endringene (Dahl, K., 2011, s. 56-57).

- *Ledelse er å arbeide med dilemmaer*

Ofta vil man havne i ubehagelige situasjoner som man må takle profesjonelt. Det kan være dilemmaer som man må løse, for eksempel som endringsprosesser som nevnt ovenfor. Du vet at du må gjøre endringer, men vet samtidig at det vil skape stress og utrygghet blant dine medarbeidere. Det må mye refleksjon til, mye innhenting av

informasjon, mye planlegging og kommunikasjon for å finne løsninger på dilemmaene (Dahl, K., 2011, s. 58).

3.5.1 Kan ledelse læres?

I en rapport fra American Management Association hvor 200 ledere deltok (Dahl, K., 2011, s. 59), mente de at den viktigste ferdigheten hos en leder var dens evne til å omgås mennesker. Men, en leder må kunne mer enn det, avhengig av type organisasjon og ledernivået.

- Topplederen trenger liten grad av teknisk kunnskap, det vil si selve arbeidsprosessene, men trenger å forstå hvordan mennesker fungerer og hvordan de tenker, samt å kunne bruke det i ledelse av ulike nivåer (ledelse av individer, grupper og organisasjoner). Topplederen må i stor grad være positiv til kompleksiteten av bedriften og hvordan alt henger sammen i en organisasjon, samt at den har noe kunnskap om selve faget.
- Mellomlederen trenger noe mer teknisk kunnskap enn topplederen, den trenger å være positiv til å lede prosesser og ha kunnskap om hvordan man leder prosesser. Den trenger å ha god oversikt over hvordan alt henger sammen og ha et positivt syn på kompleksiteten, men også god kunnskap om faget.
- Driftslederen/teamlederen trenger stor grad av teknisk innsikt og stor forståelse rundt temaet mellommenneskelighet. Den må ha positive holdninger om å lede prosesser, ønsker om å gjøre dette, samt kunnskap om hvordan man leder prosesser. Til slutt er det også viktig å ha god oversikt over sammenhenger og være positiv til kompleksiteten i bedriften, og ikke minst ha stor innsikt i faget.

3.5.2 Ledernivåer

Jeg har tidligere nevnt tre ledernivåer (toppleder, mellomleder og driftsleder), men det finnes også andre teorier om hvilke nivåer man utøver ledelse på. Blant annet deler Kleppe (2002) inn ledelse på fire ulike nivåer. Her nevnes *Kommandolederen* som gir ordrer og instruksjoner, *Fortell-dem-lederen* som instruerer, *Selgertypen* som med sin personlighet selger inn til sine medarbeidere, og til slutt *Coachen* som lærer og deler av sin kunnskap og erfaring gjennom samarbeid med medarbeideren og som ønsker klare ja/nei-beslutninger. Denne sistnevnte lederen er med på å skape mer samhold og felles forståelse for målene, samtidig som medarbeiderne er meget lojale og mer motiverte enn andre, som igjen fører til bedre resultater (Kleppe, P., 2002, s.18).

3.6 Personlighetstrekk

Ledere står i en utsatt posisjon hvor de blir bedømt på flere måter. Blant annet hvor egnet de er til å være leder. Forskning på lederes egenskaper og personlighet kan gi svar på om ledere er ulik fra ikke-ledere på disse områdene.

3.6.1 Hva har ledelse og personlighetstrekk med hverandre å gjøre?

Vi er alle forskjellige, noen ønsker å være ledere, andre kunne ikke tenke seg å være ledere i det hele tatt. Ingen ledere er like og ingen medarbeidere er like. Det er mange personligheter og egenskaper en skal forholde seg til og det er ikke alle personligheter man passer sammen med. Personligheten din er du født med, men den utvikles hele tiden og man kan endre seg og man kan tilegne seg nye egenskaper (Forskning.no, 2012).

For å finne ut hvilken personlighet en person kan identifiseres med finnes det mange ulike tester. Deriblant en test som jeg mener passer godt inn her når det gjelder introversjon og ekstroversjon. *Femfaktormodellen* er enkel i tillegg til at den dekker et stort område hvor de ulike personlighetstypene trekkes ut i fra scoren man får på de ulike delene. Modellen tar for seg; 1) ekstroversjon – en persons variasjon i positive følelser, sosial grad og varme, 2) nevrotisme – omhandler angst, sjenanse og sårbarhet, 3) omgjengelighet – hvor tillitsfull, direkte og sart mennesket er, 4) samvittighet – sier noe om ens selvdisiplin og hvor etisk man er, 5) åpenhet for opplevelser – hvor mye fantasi, ideer og handling en person innehar (Kirkhaug, R., 2015, s.69).

Det er blitt mer og mer viktig for bedrifter at ledere skaper effektivitet og konkurransedyktighet. Viktigheten av dyktige ledere har økt i og med at konkurransen i markedet har økt og det er vanskeligere å kopiere den spesialiserte kompetansen som den individuelle lederen innehar enn det er å kopiere produkter, tjenester og teknologi (Kirkhaug, R., 2015, s.70).

«Great man»-teorien er vesentlig her, og taler om ledere som har trekk som ikke andre uten videre kan tilegne seg. Dette innebærer en kombinasjon av hvor det er lederen henter sin motivasjon fra til å være leder. Det ser ut til at sosialisert maktmotivasjon er mer hensiktsmessig for medarbeideres motivasjon og generelt for bedriftens effektivitet. Denne motivasjonen innebærer et indre ønske om å nå bestemte mål.

I tillegg gir lederens ansvarsfølelse for både bedriften selv og medarbeiderne et tegn på at dette er en leder som skaper trygghet og positivitet rundt seg. Men, lederen må også kunne tilpasse seg ulike situasjoner og være så fleksibel at den kan takle enhver situasjon og se

løsninger. Lederens kapasitet sier noe om dens intelligens, evne til å tilegne seg kunnskap og vite når man skal bruke den, samtidig som den kan sette seg inn i andres situasjon og tilpasse seg kulturen som er rådende i bedriften.

Dette betyr med andre ord, at dersom en leder innehar disse egenskapene, kan den lede enhver organisasjon og ikke trenger å ha inngående kunnskap om bransjen for å kunne gjøre en særskilt god jobb (Kirkhaug, R., 2015, s.70-71).

3.6.1.1 Hvordan oppfatter man at en ekstrovert leder er en god leder?

I en studie fra European Employee Index 2014 fra HR Norge og det nordiske konsultentselskapet Ennova, viste det seg at ekstroverte ledere har forbedringspotensialer når det gjelder ledelse av introverte (hrnorge.no, 2014). Jeg oppfatter at ekstroverte medarbeidere med en ekstrovert leder, føler seg mer ivaretatt enn introverte medarbeidere. Og da er det sannsynlig å tenke at introverte med en introvert leder føler seg mer sett og hørt. Kanskje fordi de kan relatere mer til hverandre.

Rapporten viser til at introverte med ekstroverte ledere føler seg mindre sett, føler mer misnøye med tilretteleggingen av arbeidsdagen, har mindre utvikling i jobben sin, er mindre engasjert og har lavere arbeidsglede, motivasjon og lojalitet (hrnorge.no, 2014). Dette er negative tall som ledere bør være oppmerksomme på da dette i stor grad går ut over effektiviteten, produktiviteten og bedriftens renommé.

Daglig leder i HR Norge, Even Bolstad, sier at *de fleste ledere er ekstroverte*, noe som da gjør at det kan finnes mange misfornøyde og lite engasjerte medarbeidere i Norge som ikke føler seg ivaretatt og fornøyd med arbeidssituasjonen sin, med direkte link til sin leder vel og merke.

3.6.2 AFFs lederundersøkelse

Frem til 2011 har AFF utført 3 undersøkelser blant ledere, noe som har dannet grunnlag for kunnskap om norske ledere og utvikling innen miljøet. Undersøkelsen konsentrerer seg om norske tilstander, noe som er veldig bra for å gjøre kjent hvordan utviklingen blant norske ledere er og hvilke tilstander man befinner seg i her (Rønning, R. m.fl., 2011, s. 5-6).

3.6.2.1 Forskning på femfaktormodellen

Femfaktormodellen består av fem hoveddimensjoner og ulike grader innenfor disse. Nevrotisme, Ekstrovertsjon, Åpenhet for erfaringer, Omgjengelighet og Samvittighetsfullhet er de fem dimensjonene som personlighet kan graderes innenfor. Det vil si at vi alle har ulike

grader innenfor hver av dimensjonene som definerer vår personlighet (Mathisen, Ø. og Glasø, L., 2011, s. 107 og 108).

Noe av den forskningen som er gjort med tanke på femfaktormodellen, har kommet frem til at de fem trekkene er noenlunde stabil blant ledere, de endres ikke spesielt mye over tid, men det er tendenser til at nevrotisme, ekstroversjon og åpenhet reduseres noe jo eldre lederen blir, mens omgjengelighet og samvittighetsfullhet går opp.

I forhold til arbeidslivet finnes det studier hvor det er funnet at de fem personlighetstrekkene har mye å si i forhold til *kreativitet, akademisk prestasjon, jobbprestasjon og entreprenørskap*. Det ble også dokumentert at validiteten til studiene var gyldige også i trekkstudier i arbeidslivet, man kunne til og med forutse hva slags type leder en person ville bli gjennom personlighetstesting i ansettelsesprosessen (Mathisen, Ø. og Glasø, L., 2011, s. 110-113).

Studier som så på personlighetstrekkene i forhold til det «å bli leder» og «effektivitet» som leder, viste at omgjengelighet var det trekket som ikke hadde en sammenheng med det å bli leder, mens i det å være effektiv som leder hadde sammenheng med alle personlighetstrekkene. Ved å tolke resultatene kunne man komme frem til at for å være effektiv som leder, var det viktig å være en støttende leder som er der for medarbeiderne, mens noe mindre viktig at de er konsentrert rundt resultatene og er mindre oppfølgende. Sett i forhold til det «å bli leder», hvor alle trekkene ble studert på samme tid, var nevrotisme minst sammenfattet med dette, samtidig som at omgjengelighet var en negativ egenskap. I samme studie fant man at ekstroversjon og åpenhet hadde mest sammenheng med effektivitet. Til sammen i alle studiene viste det seg at ekstroversjon var det trekket som var mest forbundet med ledelse. Totalt sett kom forskerne frem til at ledere, både de som ønsket å bli ledere og de effektive lederne, tålte store doser stress, var utadvendte, fulle av idéer, men også personer med omtanke for andre og med en velutviklet samvittighet. Det ble også funnet ulikheter i personlighetstrekk og ledelse i ulike bransjer (Mathisen, Ø. og Glasø, L., 2011, s. 115-117).

På den andre siden er det gjort studier som sier at det er liten sammenheng mellom personlighet og ledelse, mye på grunn av at det har vært lite grunnlag for sammenligning, men fremveksten av femfaktormodellen har gjort det lettere å studere sammenhengene (Mathisen, Ø. og Glasø, L., 2011, s. 119). Noe annet som gjør forskningen mindre troverdig er metodene som er benyttet, hvor det ofte har vært lederne selv som har vurdert sin personlighet, mens ledernes atferd ble vurdert av medarbeiderne, og å bruke ulike kilder gir

utfordringer når man skal tolke forskningen, hvor du i stor grad må være oppmerksom på hvem som har gitt informasjonen som skal behandles (Mathisen, Ø. og Glasø, L., 2011, s. 119).

Jeg fortsetter fokuset på sammenhengen mellom personlighet og ledelse som også denne studien hovedsakelig handler om. Hvis man først ser på personlighet og indre motivasjon er det viktig med stor grad av autonomi og man kan ut i fra det trekke lenker mot lederes personlighet for å være autonome. Med ytre motivasjon, det vil si belønningsorientert, forbindes med lav grad av omgjengelighet, og kanskje også lav grad av samvittighetsfullhet (Mathisen, Ø. og Glasø, L., 2011, s. 131). Det kom frem i studier at kvinner var mer utadvendte, omgjengelige, samvittighetsfulle, åpne for erfaringer og følelsesmessig ustabile enn det mannlige ledere var. Videre kom det frem at eldre ledere lå på den negative siden av nevrotisme, ekstrovertsjon og åpenhet, men var mer omgjengelig. De yngre lederne var mer følelsesmessig ustabile, de var mer utadvendte og åpne for erfaringer, men også mindre omgjengelige. Når det kom til ledernivåer var ledere på toppledernivå mer åpne og samvittighetsfulle, noe som kan ha sammenheng med at de må se fremover og er opptatt av prestasjonene. Det ble også gjort funn som viste at ledere i ulike sektorer var noe forskjellige, for eksempel at det var høyere grad av åpenhet, omgjengelighet og samvittighetsfullhet blant ledere i offentlig sektor enn i privat sektor og andre virksomheter (Mathisen, Ø. og Glasø, L., 2011, s. 132-140).

Dataene fra AFFs lederundersøkelse viste valide korrelasjoner. Det var ikke sterke sammenhenger, sannsynligvis på grunn av at det ikke er særlig bredde i måleinstrumentet ved måling av personlighet, samt at det er stor likhet i utvalget av ledere. Alle som deltok i undersøkelsen var ledere og de kan i utgangspunktet allerede ha en type personlighet som er ulik fra resten av befolkningen. Konklusjonen er likevel at det var forskjeller mellom kjønnene sannsynligvis fordi kvinner trenger å ha *sterkere og fremtredende* personlighet sammenlignet med mennene. Det samme gjelder kvinnelige ledere som klatrer i lederhierarkiet, på grunn av at de gjerne kan møte på motstand i disse situasjonene. Topplederne på sin side hadde høye score på to av personlighetstrekkene, sannsynligvis på grunn av at de trenger å være visjonære og nytenkende, samtidig som de skal være prestasjonsorienterte. Det ble også funnet at ledere i offentlig sektor var mer nytenkende og omgjengelige enn ledere i privat sektor, noe som er et overraskende funn i og med at det bryter med det synet man har på offentlig sektor som byråkratisk og konvensjonelt. På området som omhandlet den forpliktelsen lederne følte overfor organisasjonen, ble

ekstroversjon og samvittighetsfullhet sett i sammenheng her. Effektive ledere på sin side, scoret høyt på alle fem personlighetstrekk (Mathisen, Ø. og Glasø, L., 2011, s. 146-149).

Konklusjonen som ble trukket ut av denne undersøkelsen, var at alle personlighetstrekk er tilstedeværende hos norske ledere og viktig for ulike deler av det å være leder.

Personlighetstrekk er noe man bør ha i tankene i rekrutteringsprosessene, og være kjent med at ulike personlighetstrekk kan ha ulike effekter ved utøvelse av ledelse. Personlighet må sees i sammenheng med flere aspekter som kjønn, ledernivåer, alder, samt hvilken type bedrift dette er og hva dens mål og visjon er (Mathisen, Ø. og Glasø, L., 2011, s. 146-151).

Det kan også være mulig å dra konklusjonen dit at man kan forklare ineffektiv ledelse med bakgrunn i personlighetstrekkene. Det vil si at ledere som i for stor grad bekymrer seg lett, er for innadvendte, er for mye orientert mot regler, er lite omgjengelig og er lite samvittighetsfulle i jobben, er ineffektive ledere. Vi kjenner til at det er viktig at ledere skaper relasjoner til sine medarbeidere, noe som vil si at ledere trenger en viss grad av ekstroversjon og omgjengelighet som tilsier at de kan skape slike relasjoner og opprettholde disse (Mathisen, Ø. og Glasø, L., 2011, s. 151-153).

3.6.2.2 Hvilke effekter har trekkstudier

Det finnes flere trekkstudier selv om jeg her har trukket frem AFFs studie. Men, jeg ønsker også å sette lys på at slike studier kan få noen konsekvenser, som kan være både positive og negative.

Noe av det jeg kan trekke frem fra Kirkhaug, R. (2015), er dette med at man setter ledere og ikke-ledere i hver sin bås, hvor man fremmer et syn om at ledere har andre trekk som er mer hensiktsmessige i en lederstilling. For å finne frem til lederne i en ansettelsesprosess, må man benytte seg av verktøy som for eksempel personlighetstester. Andre konsekvenser kan være en økende interesse for lederteam som betyr at man mener at ledelse er så avansert at kun de som innehar spesielle trekk kan jobbe som ledere. Dersom man organiserer ledelsen i et team kan man sikre seg flere typer ledere med en bred variasjon av personlighetstrekk for å dekke det behovet innen ledelse som man mener er nødvendig. En mer negativ holdning i forhold til lederopplæring er også en konsekvens. Med dette mener man at man ikke kan lære å bli en leder fordi de egenskapene er noe ledere er født med og kan ikke tilegnes.

Argumentene for å bruke personlighetstester er blant annet at det er kostbart dersom man ansetter «feil» person til stillingen. Rekrutterere stoler på at testene kan gi en pekepinn på hva slags type person de ansetter selv om det ikke er mange studier på personlighetstester som kan

støtte godt opp under bruk av disse. På den andre siden, hvis man sammenligner med intervjuer av kandidater og referanser, så er personlighetstester gode å bruke.

3.7 Nettverksbygging når man er introvert

Selv har jeg tenkt på nettverksbygging som uoppnåelig for meg som ikke ønsker å be om hjelp fra andre. Jeg føler på et ubehag dersom det kjennes ut som at jeg mottar hjelp fra andre på noen som helst slags måte, og jeg har sett på det som en feil måte å oppnå noe på ved at man bruker bekjente og omgangskretsen sin til dette. Min oppfatning er at det er for lett og at premissene blir uriktige. Sett utenfra ble det feil å for eksempel ansette noen på grunn av at man kjenner noen som kjenner noen andre. I tillegg er det mye jobb å skulle vedlikeholde et nettverk.

Bakgrunnen for denne tankegangen kan være at dersom det hadde vært meg som så etter en jobb, og kjente noen som de anbefalte meg å kontakte fordi de kanskje hadde en ledig stilling, så ville jeg sett på det som veltedighet og at andre tror jeg trenger hjelp for å skaffe meg en jobb. Jeg mener man må jobbe for å oppnå noe og bevise at man er den rette for en jobb eller prosjekt. Jeg tenker også at man kan gå glipp av bedre kvalifiserte kandidater dersom man ansetter noen som er anbefalt av noen man kjenner. Selv om dette var et eksempel innen en ansettelsesprosess, mener jeg at det like godt kan gjelde på andre områder også.

Når det er sagt, er ikke definisjonen av nettverksbygging at man må sosialisere med andre ved direkte kontakt, men det gjelder også digital sosialisering og at det er en måte å yte assistanse til hverandre på (Stensbøl, B., 2012, s. 258). Nettverksbygging er blitt mer og mer synlig og aktuelt. Det er flere kanaler for dette på internett og det virker som at det snakkes mer om viktigheten av å ha et stort nettverk hvor målet er blant annet å hjelpe andre, men også motta hjelp når man selv har behov for det og være tilgjengelig der mulighetene kan oppstå. Det er kanskje ikke alle som er verdt å ha med i et nettverk. Noen man absolutt ønsker å ha med i sitt nettverk er politikere, redaktører, advokater, næringslivsledere og andre som har innflytelse (Stensbøl, B., 2012, s. 259).

I nettverk er tillit viktig. Det er også mer fokus på kvalitet. Det vil si at det ikke er antallet i nettverket som er viktig, men at de som er i ditt nettverk har noe nyttig å bidra med, i tillegg til at du må ha noe å tilføye. For at du skal være attraktiv i et nettverk må du være synlig for andre (Stensbøl, B., 2012, s. 259). Når man tenker på å være synlig tenker man gjerne på de som er utadvendte og tar plass i sosiale settinger. Det er ikke en introvert person, som gjerne er noe roligere og er mer tilbaketrukket. Men, man kan være synlig for andre på flere måter. I

tillegg til å stille relevante spørsmål muntlig i sosiale settinger, på foredrag eller generelt i møte med andre, kan man stille de skriftlig i avisinnlegg, kommentarfelt, eller direkte til de man ønsker å henvende seg til. For å synliggjøre seg ytterligere kan man også skrive kronikker og artikler, og kontakte relevante personer direkte. Det er viktig å også opprettholde kontakten i ettertid og dette kan gjøres gjennom sosiale medier og ikke nødvendigvis alltid via fysiske møter (Stensbøl, B., 2012, s. 259-260).

3.8 Å være en rollemodell når du er introvert

Å være rollemodeller er i forskjellige grader en del av det å være leder. Som introvert ønsker du kanskje ikke at det er for stort fokus på deg som person, men som vi vet er det ulike typer introverte og noen vil like denne oppmerksomheten og kjenner seg komfortabel med å være synlig i større grad og mener kanskje at det er viktig å vise seg som rollemodell i egen organisasjon.

Definisjonen av en rollemodell er vid, men ser man helt enkelt på begrepet, beskriver det noen man ser opp til og ønsker å kopiere eller bli lik som (Magma.no, 2004). Man må være et godt eksempel som leder for å påvirke sine medarbeidere og bli en leder som blir respektert på grunn av den personen den er.

For å være en rollemodell må man kanskje vise at man gjør endringer ved seg selv som er nødvendig for å fremstå som en leder man ønsker å være og som andre ser opp til. For å vite hvordan man er en god rollemodell må man vite hvilke sider av seg selv som man må jobbe med, og det kan man søke etter på ulike måter, men dersom man er åpen mot sine medarbeidere og klarer å ta imot tilbakemeldinger, får man mye informasjon gratis på denne måten. Du kan også se hva som fungerer i lederrollen og hva som ikke fungerer like godt, og på denne måten finne ut hva du må jobbe med (Stensbøl, B., 2012, s. 293).

Jeg tror at introverte og ekstroverte må jobbe med ulike egenskaper for å bli bedre rollemodeller. Jeg observerer ofte at ekstroverte kan fremstå med mye selvtillit og tro på egen kunnskap. Det kan for noen være litt vanskelig å slippe til andre og tar mer plass enn de trenger. På den andre siden ser jeg at introverte kan fremstå som sjenerte, usikre og konfliktsky. Begge typer kan ha utfordringer knyttet til det å endre sin væremåte. Men, dersom man går inn for å gjøre endringer og man tar inn over seg at endringene må gjøres for at man skal bli bedre, så starter jobben og det er mulig å få det til. Tipsene for å oppnå resultater er nok mange, men i all hovedsak må man jobbe med seg selv, bli bevisst på hva som må gjøres og så øve på det. Ved å presse seg selv til å gjennomføre noe som man vet må

gjøres, men man oppfatter som ubehagelig, vil man oppnå mestring og forstår at man kan, og på den måten utarbeide en ny måte å være på i jobben (Stensbøl, B., 2012, s. 294). Gjennom prøving og feiling, gjennom å lære av feil og ikke bli hindret av at man ikke lykkes umiddelbart, gjør at man til slutt vil bli en bedre rollemodell, men da må man tørre å gjøre de endringene som er nødvendig, selv om man må igjennom noe ubehag og uavhengig av om man er introvert eller ekstrovert.

Som leder og rollemodell kan man ikke la seg styre i for stor grad av at man er introvert/ekstrovert. Du må være synlig og gjøre ting som er utenom det vanlige og «tenke utenfor boksen». Du må tørre å ta avgjørelser som ikke nødvendigvis alle er enig i, være en leder som skaper noe positivt og gir fremgang (Stensbøl, B., 2012, s. 296). For en introvert som ikke er like glad i å være «the center of attention», kan dette være vanskelig å få til, men noe man må presse seg til å gjøre med stor tro på egen mestring. For en ekstrovert som liker oppmerksomheten og føler seg best når den er i sentrum, kan det være vanskelig å tone ned seg selv og inkludere flere inn i avgjørelsene som skal fattes.

Men, jeg mener ikke at du som leder må endre deg til det motsatte av det du er, uavhengig av situasjonen du er i, men at du åpner opp for at det kan være slik at du vil bli en bedre leder dersom du tar inn dine omgivelser og lytter til hvilke behov som finnes rundt deg og tilpasser deg i henhold til disse i situasjoner hvor det er nødvendig.

3.9 Bedriftens organisering og lederskap

Kan måten en bedrift er organisert på ha en innvirkning på hvordan man leder. Jeg vil si at det absolutt har noe å si for hvordan mennesker er som ledere og hvordan de utøver lederskap. Organiseringen kan regulere måten man leder på og både begrense og øke mulighetene til lederen. Det er en kjent sak at bedrifter endrer seg og hendelser i omgivelsene fører til at man som leder må tilpasse seg ytre omstendigheter. Dyktige ledere er gode på å se hvilke tiltak som må gjøres når det skjer endringer innad og utenfor organisasjonen, og det må ikke sees på som en svakhet at man må gjøre endringer i forhold til ytre påvirkninger, men tvert imot er det en styrke at man tåler og tør å forandre på elementer i organisasjonen for at den skal opprettholde sin status i markedet.

Det som også er viktig for lederne som står i slike situasjoner, og som er blant kjennetegnene på dyktige ledere, er å være tydelig på hvorfor det er viktig å ta hensyn til omgivelsene og forklare hvorfor man tar de valgene man mener er nødvendig. Opplyste medarbeidere som forstår situasjonene som bedriften er i og kan komme i, er viktig for at de skal stole på

ledelsen og føle at den er troverdig og tar hensyn til bedriften (Kirkhaug, R., 2015, s.120-121).

3.9.1 Organisasjonsformer

Ulike organisasjonsformer påvirker lederskapet på forskjellige måter og jeg vil bare helt kort ta for meg noen organisasjonsformer og nevne noe av det som kan gjøre at lederen må tilpasse sin måte å lede på ut i fra organisasjonsformen for å poengtere at det ikke nødvendigvis er på grunn av hvordan lederen er i seg selv som avgjør lederens lederskap.

Hierarki: Kjennetegnes ved dens rangordning og tildeling av ansvar, hvor toppstillingene er ansett som attraktive. Organisasjonen er delt opp i staber som utfører ulike oppgaver. Formell kompetanse avgjør hvor i bedriften du jobber, og makt og overvåkning er et viktig kjennetegn.

Ledelse i hierarkier er ikke preget i stor grad av råd, veiledning og motivasjon. Generelt sett er det ikke særlig nærvær til medarbeiderne nedover i hierarkiet på grunn av at organisasjonsformer består av blant annet stabilitet, automatisering og standardisering for å redusere behovet for lederens tilstedeværelse.

Det kreves at lederne legger klare føringer for å skape en form for kontroll for at de kan stole på at medarbeiderne gjør jobben og skaper fremgang gjennom å forholde seg til gjeldende regler. Lederen er oppgaveorienterte, har mye ansvar og makt, men delegerer ansvar for å holde en demokratisk tråd gjennom organisasjonen.

Lederen har ikke mye handlingsrom og frihet, men har budsjett, regler og krav å forholde seg til, samt at dette er en institusjonell og kalkulert organisasjonsform som i mindre grad forholder seg til relasjoner (Kirkhaug, R., 2015, s. 123).

Flat struktur: Kjennetegnes ved at det er færre nivåer enn den hierarkiske strukturen.

Oppgavene delegeres til enheter som fungerer som den utøvende delen, mens hovedstyret sitter i den strategiske delen. Poenget med denne strukturen er å forkorte saksbehandlingstiden, øke fleksibiliteten og øke effektiviteten.

Lederne i denne organiseringen er ansvarlig for enhetene, men de ønsker også at enhetene yter maksimalt og de forsøker dermed å få konkurransen mellom disse slik at de jobber for å bli best. Dette kan gi mange fordeler, men det kan også vær til hinder for samarbeid og erfaringsutveksling mellom enhetene.

I denne strukturen bruker lederne mål og visjoner, verdier og rammer for å oppnå ønskede resultater både i den strategiske delen og den utøvende delen. Ledelsens hovedfokus er resultater, og enhetene rapporterer derfor dette oppover til toppledelsen. Det kan oppstå interessekonflikt mellom toppledelse og enhetsledere når ansvar delegeres nedover, og det kan oppstå en formening om at toppledelse ikke har tillit til enhetenes evne til gjennomføring eller at det ikke betyr noe hvordan jobben gjøres så lenge resultatene står til kravene. Sett i forhold til dette kan det se ut til at toppledelsen er mer oppgave – og resultatorientert (Kirkhaug, R., 2015, s. 125-126).

Byråkratisk: Byråkrati kan ofte assosieres med lover, regler og prosedyrer, spesialisering og saksbehandling. Dette er en sterk struktur hvor det ikke er mye rom for fleksibilitet. Lederne må forholde seg til mange lover og regler, men de er også beskyttet bak disse og kan forsvare sine handlinger i form av regelverket.

Kjennetegnene til byråkratiet er blant annet at de preges å være stabilt, forutsigbart og med oversikt. Byråkratiet er nøytralt og gjennomsiktig, det er ingen forskjellsbehandling og det skal være et sikkert system både for brukerne, saksbehandlere og ledere.

Ledelsen jobber under stabile forhold og er opptatt av både å lage regler og sørge for at de blir overholdt. Ledere her kan nå langt gjennom å bruke sin faglige dyktighet, påvirkningskraft og være representant for struktur og orden, mens karismatiske ledere sannsynligvis ikke passer veldig godt inn her (Kirkhaug, R., 2015, s. 128-129).

Organisk struktur: Åpenhet og flyt av ansvar, kommunikasjon og oppgaver mellom flere stillinger hvor man ikke spesialiserer seg innenfor et bestemt område, men jobber mer samlet og interesserer seg for flere aspekter innad i organisasjonen er noen kjennetegn på denne organiseringsformen. Det sosiale båndet er sterk og det er ikke bare ledelsen som har sine ansvarsområder, men ansvar delegeres rundt på flere.

Denne typen organisering er viktig når omgivelsene er ustabile og bedriften må være kreativ og innovativ. Her må ledelsen være proaktiv og skape en fremtidstenkende organisasjon hvor man jobber ut ifra verdier, og for mål og visjoner. Ledelsen har ikke like stort maktspenning, men har likevel makt i form av normativ makt med tanke på den tilhørigheten som ledelse og medarbeidere har seg imellom. Lederne er relasjonsorienterte og setter sosialisering og samhold blant medarbeiderne høyt fordi samarbeid og kommunikasjoner er særlig viktig i denne strukturen.

For ledere som er mindre fleksible og liker å ha klare retningslinjer å forholde seg til kan denne organisasjonsformen bli stressende og føre til mye usikkerhet og dårlig ledelse. Man må ha mye tro på seg selv og i stor grad være en del av «gruppen» (Kirkhaug, R., 2015, s. 130-131).

Matrisestruktur: Denne strukturen er en sammenkobling av flere faggrupper hvor det ikke er en enhetlig ledelse, men hvor hver medarbeider har en faglig leder og en administrativ leder. Som leder må du være komfortabel med å dele ansvar og makt med andre, noe som kan by på konflikter og usikkerhet dersom ikke ansvaret er godt fordelt og samarbeid og kommunikasjon ikke er optimalt. Noe som igjen kan gå ut over medarbeiderne som vil oppleve denne «tautrekkingen» negativt og føle at maktdelegeringen er uklart.

Mange regler passer ikke godt til matrisestrukturen på grunn av behovet for høy grad av fleksibilitet, men lederne må ha fokus på mål og være proaktive. På den andre siden er overvåkning nesten ikke mulig og noen ledere må dermed være reaktiv. Den administrative lederen må dermed være endrings – og strategisk orientert, men den faglige lederen må være relasjonelt – og oppgaveorientert (Kirkhaug, R., 2015, s. 132-133).

Gruppebaserte organisasjoner: Dette kan være ulike typer grupper. For eksempel kan det være selvstyrte grupper innad i en bedrift, men det kan også være strategiske team, eller lederteam.

Gruppen skal sammen bli enig om, og komme frem til svar på spørsmål, finne løsninger, lage strategier og sette mål.

Det kan være en utfordring å lede slike grupper i og med at det er sterke enkeltpersoner med ulike meninger og ulike behov, men som også er resurssterke og kan være utfordrende å lede. Lederen for en slik gruppe vil derfor være tilstede i stor grad og er prosessaktiv. Den verdsetter kommunikasjon, koordinering, motivering og et godt læringsmiljø, samt et godt og støttende arbeidsmiljø (Kirkhaug, R., 2015, s. 134-135).

3.10 Ekspertuttalelser

Uttalelse 1:

Jeg ønsket å få en eksperts versjon av hvordan det er å være en introvert leder og hvilke forskjeller det er mellom introverte og ekstroverte ledere. Hvilke andre erfaringer og observasjoner er gjort. Jeg sendte derfor en mail til Pål Andersen som er kjent fra både karriereveiledning og ulike kurs og seminarer. Hans interessefelt er ledelse og personlig

utvikling, og han har selv erfaring fra å være leder og introvert. Han har en Master of Management, er sertifisert coach med flere års ledererfaring fra ulike organisasjoner.

Jeg gav han den vanskelige oppgaven å gi en *kort* kommentar rundt temaet og si noe om hvilke erfaringer og observasjoner han hadde gjort seg. Det var nok litt optimistisk tenkt at noen kunne bryte ned dette temaet til en kort kommentar, og spesielt utfordrende for noen som brenner for emnet. I stedet fikk jeg en utfyllende kommentar som gav meg god innsikt i temaet og som jeg føler var et nyttig tillegg til min analyse.

Andersen nevner mye av det som jeg tidligere har skrevet om når det kommer til forskjellene mellom introverte og ekstroverte, og deres kjennetegn. Deriblant at hovedforskjellen mellom introverte og ekstroverte er hvor energien hentes fra. Der hvor ekstroverte henter energi fra sosialisering med andre mennesker, henter introverte energi fra inni seg selv og tiden alene. Introverte ledere må derfor være oppmerksomme på dette og sørge for at de får tid for seg selv nå og da i løpet av arbeidsdagen slik at de ikke tappes for all energi etter lange arbeidsdager med møter og samtaler. Han nevner også at en av lederens viktige roller er å jobbe med andre mennesker og påvirke disse, derfor kan ikke introverte ledere bare holde seg for seg selv.

Andersen har selv erfaring fra å være, og er, introvert leder i ulike organisasjoner. Han mener han er en god leder ved at han er god til å lytte og lar andre slippe til med sine meninger, mot en ekstrovert som ytrer sine meninger før de lytter til andre. Han forteller videre at hans ansatte føler ser sett, hørt og at de blir satt pris på, noe som igjen kan føre til at de på sin side yter bedre. Som leder har han opplevd at han på denne måten lettere oppnår tillit og lett skaper gode relasjoner. Han er flink til å løfte frem sine medarbeidere ved å gi dem muligheter som en ekstrovert ikke ville gjort. For eksempel kan han som introvert gi andre mulighet til å gjøre presentasjoner for at de skal opparbeide seg erfaring og få følelse av at de mestrer og at deres leder har tiltro til dem. En trygg leder lar andre slippe til og stoler på at medarbeiderne sine klarer å gjøre en like bra jobb, og tåler at de kanskje kan gjøre en bedre jobb også.

Videre mener han at ledere må kjenne sin personlighet og sine styrker og svakheter, og være trygg med den man er og den rollen man tar, men lederen må også kjenne til personlighetene til sine medarbeidere. Andersen sier også at ledere som er introverte er bedre ledere i dynamiske og uforutsigbare organisasjoner, hvor ansatte selv styrer arbeidsdagene sine og lederen er mer åpen og mottakelig for ideer og initiativ fra andre.

På den andre siden sier Andersen også at det finnes situasjoner hvor ekstroverte ledere fungerer bedre, hvor han trekker linjer til Hæren der en introvert leder passer best i *fredstid*, mens i *kampsituasjoner* må det ageres og handles raskt. Det er ikke tiden for å konferere med andre og la andre slippe til med sine meninger og ideer. Er du en introvert leder må du «late som» at du er ekstrovert og ta kommandoen.

Uttalelse 2:

I tillegg mener jeg det ville være interessant å få vite om erfaringene fra noen som har mye erfaring med mennesker og kjenner til hvordan mennesker tenker og handler i ulike situasjoner. Jeg kontaktet Espen Skorstad. Han er spesialist i arbeids- og organisasjonspsykologi, og har bred erfaring innenfor blant annet lederevaluering og arbeidspsykologiske tester. Han er en av grunnleggerne av *Cut-e* og jobber der nå som *Chief Commercial Officer Europe* (<https://www.cut-e.no/om-oss/kontakt-oss/vaart-team/cuteproduct/Product/>, Hentet 28.02.18).

I en mail til meg sier Skorstad at det som kan gjøre introverte til gode ledere er deres egenskaper i enkelte sammenhenger som er hensiktsmessige i denne situasjonen. Blant annet dette at de tar mindre plass og står ikke i veien for andre medarbeidere, og de slipper andre til mer på grunn av at de snakker mindre og dermed lytter i større grad. Skorstad nevner også at Adam Grant fant ut at introverte ledet kunnskapsmedarbeidere bedre på grunn av at de fikk frem andres ideer.

Likevel mener ikke Skorstad at trekkene hos introverte og ekstroverte i seg selv er avgjørende for at leder gjør en god jobb. Ekstroverte har en fordel når de søker jobber på grunn av seleksjonsmetodene i en intervjuopprosess, og han trekker frem forskning som viser til at ekstroverte er bedre ledere når det kommer til ledelseeffektivitet.

Skorstad sier videre at det kan være andre forhold ved jobben eller organisasjonen som tilsier om stillingen passer bedre til en introvert eller en ekstrovert. Blant annet i Grants forskning: *Skal du lede en bar eller en pizzakjede, vil det nok lønne seg å være ekstrovert, fordi du må kommunisere kontinuerlig, være aktiv, energisk og gi klare beskjeder i et sett. For et institutt på en høgskole eller universitet derimot, kan jeg ikke se at det skal være noen fordel å være ekstrovert.* Men, det kommer også an på hvilken type medarbeidere som skal ledes.

Engasjementet som Skorstad har rundt dette temaet bunner i at han så at introverte på en måte ble diskriminert gjennom enkelte seleksjonsmetoder. Da gjerne gjennom intervjuer og caser

fordi det passer dem dårligere. Men, han mener både introverte og ekstroverte kan gjøre en fabelaktig jobb som ledere.

4 Diskusjon

Når det kommer til ledelse og ulike personlighetstrekk kan det se ut som at interessen for dette har økt i nyere tid. Det positive med dette er at forskningen er relativt ny og man kan enkelt se det i sammenheng med eget arbeidsliv og egne erfaringer. Jeg mener det er en god utvikling at fokuset på hvordan ulike personligheter fungerer som ledere innenfor ulike arbeidssituasjoner og også i ulike bedrifter har økt. Fokus på at introverte og ekstroverte leder på forskjellige måter er også en positiv utvikling, da man kan optimalisere ledelsen i bedriften ved å velge riktig kandidat til den typen jobb hvor det kreves spesielle lederegenskaper.

Videre vil jeg drøfte de funnene jeg har gjort ved å sammenligne ulik litteratur og forskning med hverandre, og trekke inn ekspertuttalelse og egne observasjoner i dette.

Jeg ønsker å oppsummere funn som kan bekrefte eller avkrefte om introverte kan være gode ledere og om det er fordeler ved å ha en introvert leder. Naturligvis er det forskjeller mellom ekstroverte og introverte ledere, og dette vil jeg prøve å oppsummere, samtidig som jeg trekker frem deres ulike kjennetegn og styrker. I tillegg vil jeg trekke frem hva som gjør en god leder god for å finne ut om det er sammenheng mellom det vi mener er dyktige ledere og de kjennetegn vi kjenner til hos introverte leder. Ledelse er et komplekst og omfattende tema der det ikke bare er personlighetstrekk og lederes egenskaper som har innvirkning på om lederen fungerer i stillingen sin. Kan det være slik at introverte passer bedre på et ledernivå enn et annet, og kan organiseringen ha innvirkning på hvordan den introverte leder presterer.

4.1 Drøfting av funn

Med bakgrunn i de ovenstående funn vil jeg her oppsummere og drøfte disse for å få en dypere forståelse av forskjellene mellom introverte og ekstroverte, samt hvilke fordeler den introverte har i sin lederrolle.

4.1.1 Den introverte lederen

Kjennetegn, styrker og fordeler hos en introvert leder

Den introverte kjennetegnes hovedsakelig ved at den henter sin energi i eget selskap, mens sosiale sammenhenger tapper den for energi. Det kan bety at denne lederen vil bruke litt tid i løpet av dagen alene for å hente seg inn og samle energi. Det betyr ikke at den kun passer til å jobbe alene, innestengt på et kontor. Hvilken type jobb som passer til den introverte har mer

med andre deler av personligheten til mennesket, og hvilke ønsker og ambisjoner den enkelte har.

Av andre essensielle kjennetegn kan nevnes at de ikke ønsker å involvere seg i konflikter i særlig stor grad, og er heller sjelden de som starter konflikter. Grunnen til dette kan være flere, men kanskje det i stor grad er på grunn av at det røkkes ved deres rolige og stabile indre. Kanskje er dette også en av grunnene til at introverte liker så godt å jobbe alene, i dyp konsentrasjon og ser gjerne for seg timevis med «kontorarbeid». De er tenkere av natur og med tanke på at deres konsentrasjonsevne og evne til å lytte og fange opp det som skjer rundt dem, kan de utnytte det de har oppfattet på et senere tidspunkt, og de kan danne seg nye ideer ut i fra sine observasjoner. På denne måten bruker de sine omgivelser for å planlegge og for å hente inn informasjon som kan være nyttig for bedriften og hjelpe de med å ta avgjørelser som er nødvendige for fremgang. I noen tilfeller kan det være nødvendig å ta mindre populære beslutninger som kan skape både positive og negative reaksjoner fra interne og eksterne aktører. Den introvertes fordel her er at de i liten grad bekymrer seg over hva andre vil synes om dem som person med bakgrunn i de avgjørelsene som de tar. De føler seg ikke avhengige av å bli likt av andre i særlig stor grad. Det er en viktig egenskap å inneha når man må være beslutningstaker og den som nødvendigvis må ha det siste ordet.

For å kunne ta disse beslutningene med god samvittighet, er det viktig for den introverte å ha tilstrekkelig grunnlag for dette. Her kommer den introvertes informasjonssøkende egenskaper til nytte. Med et solid faktagrunnlag kan den introverte i større grad støtte seg til dette når vanskelige beslutninger må tas. Dette er også en av grunnene til at introverte er kunnskapssøkende. Men, det passer de også på grunn av deres evne til å reflektere og bearbeide den kunnskapen de har innhentet til noe nyttig, og dermed tar de veloverveide og nøye gjennomtenkte beslutninger. Så kan det argumenteres mot effektiviteten til denne typen beslutningstaking. Dersom avgjørelsen må tas på stående fot, i det aktuelle øyeblikket vil ikke den introverte ha samme mulighet til refleksjon og innhenting av nødvendig informasjon for å få det beslutningsgrunnlaget som den føler seg mest trygg med. Personlig tror jeg ikke at det vil hindre en introvert leder i å ta umiddelbare avgjørelser, men jeg kjenner at jeg selv ville hatt en indre uro for om jeg hadde tatt den riktige beslutningen og hvilke konsekvenser det vil få dersom det viste seg at det ikke var den beste.

Den introverte opptrer ulikt i profesjonelle og private sammenhenger. Profesjonelt kan de fremstå mer utadvendt, selvsikre og autoritære, mens privat er de roligere og deltar i mindre

grad i sosiale sammenkomster. Naturlig nok behøver de å samle energi etter jobb hvor mye av deres energi blir tappet. Dette er et eksempel man bør være oppmerksomme på i blant annet ansettelsesprosesser hvor en introvert kan opptre tilbakeholden og ikke får fremmet de sidene av seg selv i den grad som kan ønskes. Det betyr ikke at denne introverte ikke kan være perfekt til jobben, men det kan bety at intervjumetoden ikke får frem de egenskapene som individene innehar. I dette ligger også det faktum at introverte tenker over ting før de snakker. De ønsker at det de ytrer skal være meningsfullt og innholdsrikt. Det vil i praksis si at de trenger litt mer tid til å svare og vil ikke nødvendigvis si det som er det første de tenker på. Introverte kan på denne måten fremstå som trege, uten at det nødvendigvis er en riktig fremstilling av dem. Skriftlig fremstilling kan for noen være den beste måten å kommunisere på, men introverte kommuniserer også gjerne i små grupper eller i en-til-en-samtaler. Ved taler til et større publikum vil den introverte møte velforberedt og har gjort grundig planlegging og forberedelser i forkant for å kunne møte enhver utfordring.

Noen vil kanskje kjenne seg igjen i det å bli motivert av ulike kick-off-arrangementer og andre sosiale sammenhenger hvor målet er å gi en ekstra piff og ekstra engasjement rundt en ny arbeidsperiode, for eksempel. Introverte har ikke nødvendigvis dette behovet. De kan på egenhånd motivere seg selv og bli entusiastisk og engasjert uten slike sammenkomster. Mulig stammer denne egenskapen fra deres evne til selvgransking også. Ved å gå inn i seg selv og analysere hva man kan, hva man burde bli bedre på og hvilke ønsker og behov man har, klarer den introverte å gjøre endringer og forbedringer, og vet hva som er nødvendig for å nettopp bli bedre, eller som i dette tilfelle, hva som vil være en motiverende faktor.

Ofte kan introverte fremstå som mer negative enn ekstroverte. Denne påstanden krever en forklaring. Den negative holdningen til nye situasjoner og hendelser, kan komme av den introvertes natur som tenderer til noe mer bekymring og uro i forhold til framtidsutsikter. Med dette mener jeg at de kan gå inn i nye situasjoner med en mer negativ innstilling. Dette kan bunne ut i den introvertes høye krav til seg selv og resultatene som de ønsker å levere. Hva utfallet av slike situasjoner vil bli, kommer an på den introvertes andre personlighetstrekk. Kan den mestre usikkerheten og bruke bekymringene og forventingene til å få bedre resultater, eller vil den trekke seg ut av situasjonen uten å oppnå noen resultater. Med tanke på at introverte er dyktige planleggere, vet hvor viktig det er å være forberedt og har stor selvinnsikt og kan gjøre nødvendige endringer og tiltak, tyder ting på at de kan mestre en negativ innstilling til nye og ukjente situasjoner.

Introverte er heller ikke negativ i forhold til nye mennesker eller mennesker generelt. Tvert imot så er de dyktige relasjonsskapere og lette å like da de fremstår som lite dominante. Disse egenskapene er blant annet med på å skape en god gruppedynamikk da det øker andres muligheter til å dele kunnskap og ideer. Dette er med på å gi medarbeiderne i bedriften økt følelse av trygghet, medansvar og tillitt fra ledelsen. En annen del av relasjonsbyggingen er at introverte viser mye interesse for andre ved at de blant annet lytter mye og lar andre slippe til. I tillegg til å skape tette og trygge relasjoner til andre i nettverket sitt og til medarbeiderne sine, vil introverte lære mye av andre og samle opp informasjon og kunnskap som kan brukes senere.

I den introvertes personlighet ligger også en rolig fremtoning og en selvsikker utstråling. Kunnskapen som ytres er nødvendigvis av interesse for andre, i og med at introverte ikke liker å bruke tid på «tomprat» uten noe poeng. De ytrer seg effektivt og engasjert når de føler de har noe å bidra med og når noe er viktig å fremme. Disse egenskapene kan være meget positive i bedrifter med store omveltninger og ofte endringer, da de bidrar til økt stabilitet. Kunnskapsbedrifter kan også dra stor nytte av introverte ledere på grunn av deres lite dominerende fremtoning, evne til å lytte og å ta i bruk andres ideer og kunnskap uten å føle seg truet av medarbeidernes kunnskapsnivåer og dyktighet. Slike bedrifter er avhengig av medarbeidere som er stabile, som er initiativrike, kunnskapsrike og selvstyrte. Slike krever større grad av autonomi, frihet og friere spillerom. Introverte ledere er trygge nok på seg selv til å gi sine medarbeidere dette, og føler seg ikke truet av at medarbeiderne styrer sin egen arbeidsdag, planlegging av fremtiden og har et høyt kunnskapsnivå. De setter pris på andres selvstendighet nettopp på grunn av at de setter egen selvstendighet like høyt, men kan samtidig delegerer oppgaver og ansvar til andre for at også de skal kunne utvikle sine potensialer. Introverte har ikke et behov for å detaljstyre andre selv om de også er kjent for å like kontroll og ønsker å ha tilstrekkelig informasjon før de tar noen avgjørelser.

Forskjeller mellom ekstroverte og introverte ledere

Først og fremst mener jeg det er viktig å poengtere at det ikke nødvendigvis er personlighetstrekkene introvert og ekstrovert som vil være definerende for om en leder er dyktig eller ikke. Jeg tror i stor grad at det er en kombinasjon av flere personlighetstrekk som virker avgjørende i så måte. Men, når det er sagt er det også viktig å få frem at introversjon og ekstroversjon kan ha en stor innvirkning på hvordan en leder er.

Hovedforskjellen mellom introverte og ekstroverte er hvordan man lader sine batterier og hvor energien hentes fra. For eksempel vil introverte føle seg sliten og kan bli utmattet av å være sammen med andre mennesker i flere timer. For å få energien tilbake trenger de litt tid for seg selv og i eget selskap for å gjøre noe som en selv føler bringer energien tilbake. På motsatt side finner vi ekstroverte som får energi av å være sammen med andre og i sosiale settinger. De er nødvendigvis ikke like komfortable med å tilbringe tid alene og bli tappet for energi i slike situasjoner.

Andre forskjeller som er essensielle og må trekkes frem er evnen til å lytte og evnen til å høre på andre og ta inn det andre kommuniserer, hvor introverte er fremtredende. Samtaler vil flyte på den måten at introverte i stor grad får med seg det andre sier og kan bygge videre på det, samt få andre til å føle seg sett og interessante. Ekstroverte på sin side er dyktige til å holde i gang en samtale og spør mange spørsmål. På den måten virker de engasjerte i andre. Såkalt «smalltalk» er ekstroverte eksperter på, og dette kan ha stor nytteverdi blant annet i nettverksbygging og andre sosiale sammenhenger. De deler også mer personlig av seg selv, noe som kan være med på å skape en tilknytning til andre. De fremstår også som mer energiske og entusiastiske fordi de er mer åpen med sine følelser, mens introverte holder sine følelser mer inni seg og fremstår som mer rolige og avbalanserte. Introverte har derfor også lettere for å slippe andre mer til både i samtaler og i arbeidshverdagen, med tanke på å la andre slippe til med ideer og forslag, men også ved å delegere ansvar og oppgaver i større grad. I forhold til introverte kan ekstroverte virke mer dominerende og ønsker i større grad kontroll og i mindre grad at andre får like stor innflytelse som dem selv. Av denne grunn kan de også virke mer arrogante. Det er viktig at det blir tatt hensyn til at ikke alle medarbeidere setter pris på denne typen lederskap og kan miste motivasjonen og engasjementet.

Når det kommer til lederskapet er det viktig å se på områder som omhandler den introverte eller ekstrovertes innstilling til nye og uforutsette situasjoner. Der hvor introverte kan være mer bekymret og urolig, og dermed opptrer mer forsiktig, kan ekstroverte gå inn i situasjoner med større selvtillit og en mer uredd innstilling. Disse egenskapene kan man ikke definere som verken positive eller negative, men sette de i situasjonsbetingede forhold og determinere hvor det er mest hensiktsmessig å gå inn i en situasjon med forsiktighet hvor lederen har gjort grundig undersøkelser og tatt avgjørelser med bakgrunn i analyse av situasjonen og eventuelle konsekvenser. Eller, er det en bedrift som kan tåle tap og i hovedsak trenger en uredd leder som kan ta raske avgjørelser og som også kan tåle eventuelle tilbakeslag.

Det er ikke bare situasjonsbestemte egenskaper til bedrifter som burde være avgjørende for hvilken leder bedriften trenger. Særlig viktig er det også å tenke på hva slags medarbeidere og type bedrift man har med å gjøre. Proaktive og ekstroverte medarbeidere kan føle seg forbigått og oversett av ekstroverte ledere og kan trives bedre med introverte ledere. Særlig kan dette være aktuelt i kunnskapsbedrifter hvor høyt utdannede medarbeidere trenger å føle at de blir lyttet til og at deres ideer og kunnskap blir tatt hensyn til og lyttet til, samtidig som de trenger stor grad av frihet til å planlegge selv og styre egen jobbhverdag. I andre bedrifter som for eksempel hovedsakelig driver med salg, hvor det gjerne jobber ekstroverte, kan det også være mest hensiktsmessig med en ekstrovert leder som får disse medarbeiderne motiverte og engasjerte med egen entusiastiske fremtoning. Grunnen til dette kan være at disse medarbeiderne trenger mye støtte og føle en relasjon til sin leder. For å argumentere videre med hvorfor introverte ledere passer bedre til å lede kunnskapsbedrifter, kan det nevnes at ofte jobber introverte i slike selskap og de har samme behovet for at deres ideer og kunnskap blir hørt og benyttet. Det er ikke nødvendigvis slik at en ekstrovert leder vil gi denne følelsen, men i stedet gjøre at de føler seg oversette og forbigått.

Det er viktig for bedrifter å ha mer fokus på personlighetstrekk i rekrutteringsprosessen av nye ledere, da deres egenskaper kan være avgjørende for medarbeidernes trivsel, effektivitet, produksjonsmengde, utviklingsgrad, engasjement og lojalitet. Den riktige lederen kan få medarbeiderne til å takle større arbeidsmengde, skape positiv innstilling til jobben og medarbeidere, gi et godt renommé og få brukt alle ressursene hensiktsmessig, og dermed luke bort misnøye, konflikter og negativ omtale.

Ut i fra den informasjonen jeg har funnet, er det lett å tenke at fordelene med ekstroverte ledere er at de er effektive, tar lett ledelsen og er komfortable med å ha kontroll. Som nevnt over bør bedrifter gjøre en vurdering av hvilken leder som passer til å lede den typen medarbeidere de har. For eksempel leder ekstroverte meget godt de medarbeiderne som liker å bli fortalt hva de skal jobbe med og som i mindre grad er selvstendige. De passer dermed godt til bedrifter hvor det er lite rom for endring og nye forslag, og hvor medarbeiderne ikke har like stort rom for å ta eget initiativ og gå ut over faste rammer. Den ekstroverte lederen vil her kunne ytre sine egne ideer, kunne utøve tydelig kommunikasjon og kreve den oppmerksomheten som de helst ikke ønsker å dele med andre. De vil kunne føle at deres posisjon er truet dersom andre fremmer forslag og ønske om endring, noe som vil kunne skape konflikter og mistriivsel blant ledere og medarbeidere, og eventuelt skade samarbeidet og til slutt produktiviteten.

4.1.2 Hva er en dyktig leder og kan man finne de samme egenskapene hos introverte ledere?

Det finnes flere definisjoner av hva en dyktig leder er og hvilke egenskaper denne innehar. Ofte vil ulike mennesker ha ulike svar på dette. En medarbeider i en bedrift vil kanskje trekke frem viktigheten av at den skaper trivsel, men styret i en organisasjon vil kunne trekke frem at det er resultatene lederen oppnår som definerer dens dyktighet. Noen hovedtrekk jeg vil trekke frem er blant annet egenskaper som omhandler å ta raske avgjørelser og mestre kunsten å overbevise andre ved hjelp av retorikk og kommunikasjonsmetoder. I mange tilfeller må det ikke nødvendigvis være den riktige avgjørelse, det må bare være en rask avgjørelse. Her vet vi at ekstroverte er egnet da de tenker raskt, er effektive og tåler et tilbakeslag som en feil avgjørelse kan medføre. Mens introverte ledere liker å være mer informert og ha et bredere grunnlag å ta avgjørelser på, og hvor fokuset er på å ta den riktige og mest veloverveide avgjørelsen.

Andre essensielle egenskaper som bør nevnes er lederens evne til å ta alle medarbeiderne på alvor, ser den enkeltes ønsker og behov for å kunne motivere og skape en felles drivkraft, for å nå målene sammen. Her vet vi at introverte ledere kan ha et fortrinn med tanke på deres evne til å lytte til andre og evnen til å observere og oppfatte hva som er viktig for ulike typer mennesker. Å bli sett og forstått er også viktig for mange medarbeidere, og skaper en bedre relasjon til lederen.

Det er også nødvendig å nevne at dyktige ledere defineres gjennom deres evne til å tilpasse seg endringer raskt og kunne se fremover og planlegge langsiktig. Slike ledere hadde evnen til å plukke opp signaler på et tidlig tidspunkt gjennom nettverk og gjennom å tolke informasjon, og på denne måten legge strategier ut i fra eventuelle fremtidige hendelser, og dermed være forberedt. Disse egenskapene kan man finne igjen hos introverte ledere som kan dra nytte av de observasjonene de gjør seg gjennom deres evne til å plukke opp signaler og tegn fra omgivelsene og nettverket sitt.

Andre egenskaper som ble observert hos dyktige ledere, var at de satte realistiske mål og kontrollerte forventningene til et nivå som de var trygge at de ville prestere på. De var også dyktige planleggere og organisatorer, og de var forutsigbare og stabile ledere. Til sammen medførte dette at de leverte resultater og høstet stor tiltro i organisasjonen. Vi finner mange av disse egenskapene hos introverte på den måten at de ikke er overoptimistiske, men holder seg på jorden og er mer realistisk anlagt. De liker ikke å feile eller være uforberedte, og gjør

grundige undersøkelser, samt sørger for å være godt oppdaterte. De utstråler ro og selvtillit og sørger for at medarbeiderne stoler på dem.

Det er viktig at en dyktig leder opparbeider seg respekt hos sine medarbeidere, er handlekraftig og tar ansvar. I et introvert/ekstrovert perspektiv er det kanskje ikke noen av disse som tilfaller den ene eller den andre siden, men ut ifra det materialet som jeg har innhentet, mener jeg å kunne si at introverte raskt vil kunne oppnå respekt hos sine medarbeidere ved å vise interesse for dem og bevise at de er dyktige i jobben sin. Ekstroverte vil her kunne få respekt ved at de er mer autoritære og dominerende, og på den måten krever respekten. I tillegg er ekstroverte raskt ute med å ta ledelsen og raske avgjørelser, mens introverte ønsker å få lederskapet delegert og tilegnet av en grunn.

Hos den introverte lederen finner man også andre egenskaper som en dyktig leder bør inneha. Blant disse er å tørre å akseptere at man ikke nødvendigvis er like flink til alt selv som leder, og det er en kontinuerlig jobb å forbedre og utvikle seg selv. Ved å være tydelig og skape realistiske forventninger vil de enkelt nå frem til sine medarbeidere. Samtidig er de engasjerte i deres velvære og trivsel, og oppfatter hvordan de kan motivere sine medarbeidere. Dette er i stor grad med på å gi positive resultater for hele bedriften. Introverte ledere kan i stor grad ta imot ideer og forslag fra sine medarbeidere, de er dyktige på å dele tilstrekkelig informasjon i ulike prosesser og sørge for at medarbeiderne er medvirkende i planlegging og utføring. I dette innebærer også å sette pris den jobben som andre gjøre og innrømme at som leder er du avhengig av den innsatsen dine medarbeidere gjør.

Mange setter pris på at deres leder er tilstede og er synlige i det daglige, men også at de er tilgjengelig når man trenger hjelp eller har spørsmål. Lederen må erkjenne at de jobber for sine medarbeidere også. En dyktig leder er interessert i sine medarbeidere og dermed hva som skjer i bedriften. Ved å observere omgivelsene i bedriften og observere sine medarbeidere, vil man kunne plukke opp snakk og signaler som er viktig for å få en idé rundt hva lederen burde fokusere på. Men, dette betyr ikke at en leder skal overvåke, det betyr at det er viktig å kjenne sine medarbeidere og bruke tid på å skape trivsel og motiverende arbeidsforhold. Man vet at introverte ledere kanskje ikke vil bruke så mye tid på «smalltalk» rundt kaffemaskinen, men de er dyktige til å observere og fange opp signaler. Ekstroverte ledere på sin side vil man kunne finne i flere samtaler rundt om i bedriften. De vil på denne måten bli kjent med medarbeiderne på denne måten, skape en relasjon til de og den enkelte vil lettere kunne ta kontakt med sin leder fordi de føler en relasjon og samhold med denne. Uten å konkludere

noe på dette tidspunkt kan det likevel poengteres at kommunikasjon mellom leder og medarbeidere er viktig, både i en-til-en-samtaler, uformelle samtaler og at det gis tilstrekkelig informasjon underveis i ulike prosesser. Her vil både introverte og ekstroverte ha fordeler på forskjellige plan, men de vil ikke nødvendigvis være bedre eller dårligere innenfor disse trekkene.

Med tanke på perspektiver som er viktige for blant annet produktivitet, effektivitet, motivasjon, trivsel og trygghet i bedriften og blant medarbeidere er at det styres av en trygg og stabil leder. Med det menes at lederen kjenner seg selv, kjenner sine sterke og svake sider, tør å akseptere at noe mestrer den ikke like godt og må gjøre endringer i seg selv. Lederen må blant annet takle press fra ulike vinkler, stress, uforutsette hendelser, men samtidig ha godt humør, være omgjengelig og imøtekommende, og porsjonere ut energien sin riktig og ikke bli utbrent. En trygg leder som dette vil få trygge medarbeidere også vil være i bedre stand til å takle stress, uforutsette hendelser og få til et bedre samarbeid med kolleger og til leder.

Et trygg leder utstråler selvtillit og autoritet, men det er også viktig å være oppmerksom på eget kroppsspråk og hvordan man kommuniserer for å være sikker på at man som leder får frem det man faktisk ønsker og ikke utstråler noe annet enn det man sier. Dette gjelder både introverte og ekstroverte, men introverte kan ha et mer lukket kroppsspråk og en mindre entusiastisk måte å kommunisere på. Disse må være sikre på at de regulerer kroppsspråket og måten de snakker på etter det de ønsker å få uttrykt.

Medarbeiderne i en bedrift vil føle seg trygge, og ha tillit til, en leder som virker forberedt, kunnskapsrik og som innehar nok informasjon. En dyktig leder bør derfor være forberedt til møter, foredrag og ha planer for fremtiden. De nøler mindre, de klarer å svare på spørsmål og eventuell kritikk, og de har en klar plan for fremtiden. Dette vil være med på å gi lederen en trygg posisjon i sin lederstilling og den vil oppnå tillit fra flere hold. Her er egenskapene til introverte særlig fremtredende fordi det ligger til deres natur å være forberedt, hente inn informasjon slik at de føler de er et skritt foran og slipper å være usikker på noe tidspunkt. Ekstroverte på sin side er noe mer ambisiøs i sin tro på seg selv og vil ikke stille like forberedt, men ofte tenke at «dette kan jeg» eller «jeg tar det som det kommer». De vil sikkert kunne svare kontant ved spørsmål eller kritikk, men man vil bli avslørt dersom det ikke er hold i det som blir sagt og dersom det viser seg og ikke være etterprøvbart.

Dyktige ledere har et stort spekter av egenskaper og trekk som til sammen utgjør en spesiell kombinasjon som passer til forskjellige bedrifter, forskjellige ledernivåer, forskjellige

organiseringer og til ulike medarbeidere. Fellesnevneren for disse er at ulike personlighetstrekk passer til ulike lederstillinger, og dette gjelder i stor grad introversjon og ekstroversjon da disse også har andre trekk som er med på å definere personen som leder.

4.1.2.1 Personlighetstester

I noen sammenhenger kan personlighetstester være positive for å finne den riktige lederen til jobben. For min egen del har det å ta en personlighetstest i forkant av jobbintervju vært positiv fordi det er med på å danne et lite bilde av hvem jeg er, og gir meg muligheten til å legge til mer informasjon rundt resultatene. Det vil dermed for en introvert være enklere å svare på spørsmålene uten å ha brukt like mye tid på å tenke ut svar som en selv er fornøyd med. Slik kan personlighetstester fungere positivt for introverte, samtidig som det kan gi et bilde av hvordan denne personen kan fungere som leder.

Det som er viktig å tenke på når man benytter personlighetstester i rekrutteringssammenheng er, introverte og ekstroverte stiller med et likt utgangspunkt ved å ha tatt en test i forkant, da et vanlig intervju med spørsmålsrunder ikke alltid skaper et riktig bilde av den introverte. Men, personlighetstestene bør bare brukes som et tillegg og ikke som det eneste verktøyet. De kan hjelpe til med å skape et bedre bilde av personen som kommer til intervju, og det er et godt verktøy for å få i gang en samtale rundt personen og gir intervjueren en sjanse til å finne ut hvem den er og hvordan den vil kunne fungere i en lederjobb.

Personlighetstester gir dog ikke noe informasjon om arbeidsinnsatsen og dyktigheten til personer. I tillegg til dette må rekrutterere være oppmerksom på at det finnes utallige tester som tester ulike personlighetstrekk og egenskaper, og det er dermed viktig å velge testen som passer best til bedriften og til den typen stilling som er aktuell.

Om slike tester kan forutse om introverte eller ekstroverte vil lykkes i stillingen er tror jeg ikke er mulig å si sikkert, men at de kan være med på å gi et godt bilde av hvilken personlighetstrekk som passer best til stillingen.

4.1.3 Hva er egentlig ledelse og hvordan passer den introverte leder inn?

Ledelse består av mange ulike aspekter og flere av disse kan bli påvirket av den introverte lederen kanskje både i positiv og negativ retning.

Ledelse omhandler å kunne formulere og formidle bedriftens oppgaver, hva som er meningen med disse og hvordan disse skal løses gjennom å kommunisere dette tydelig og så nøyaktig som mulig for at det som skal formidles blir oppfattet, forstått og anerkjent.

Kommunikasjonsmetoden er viktig for å unngå at det er mulig å tolke det som uttrykkes i andre retninger, i tillegg til at det er viktig å ikke snakke rundt poenget, men med klar tale forhindre misforståelser.

Hvordan passer den introverte lederen inn i denne ledersituasjonen? I og med at introverte er kjent for å være godt informerte og godt forberedte, samt at de ikke liker å snakke dersom de ikke har noe viktig og hensiktsmessig å si, er det nærliggende å tro at de vil mestre tydelig og nøyaktig tale uten å snakke for mye rundt hovedpoenget. En utfordring som kan komme i veien for introverte er å få uttrykt nok slik at det ikke vil bli hengende spørsmål i luften som ikke er besvart.

Ledelse gjelder i stor grad også å håndtere maktbalansen, tillitsforhold og utøvelse av autoritet, samt balansere disse i et gjensidig forhold til sine medarbeidere. Med andre ord betyr dette at ledelse er å balansere utøvelse av makt og delegering av makt, vise at man stoler på andre for å også kunne høste tillit tilbake og samtidig som lederen utøver sin autoritet skal den også kunne gi medarbeiderne mulighet til å være selvstyrte i den grad det er gjeldende kultur i bedriften.

I forhold til disse aspektene innen ledelse vil nok introverte også ha gode muligheter til å gjøre en god jobb. Som jeg har funnet tidligere har introverte selvtillit og er trygg på seg selv og sin posisjon, at de vil ikke føle seg truet eller som en dårligere leder dersom de blir utfordret av andre medarbeidere, eller noen uttrykker sine ideer og kommer med forslag til forbedringer. De vil også kunne delegerer ansvar til andre kollegaer og medarbeidere, og gjerne av den grunn at det vil være med på utviklingen av deres ferdigheter og for å holde menneskene motiverte og stimulerte. De som også ønsker mer ansvar vil i tillegg føle at lederen har tillit til dem og bryr seg om dem.

Ledelse består også i stor grad av å ta avgjørelser og ulike beslutninger som andre i større eller mindre grad er enige i. Det betyr at man enten blir likt bedre eller mislikt avhengig av hvem som syntes avgjørelsen var positiv for dem. Dette må en leder tåle, og så lenge beslutningene er berettiget og nødvendige må lederen akseptere at noen er mindre fornøyde og at det er lederen selv som får «skylden». Problemene oppstår dersom lederen tar beslutninger som føles urettferdige, forhastede og lite gjennomtenkte, som kan føre til konflikter og negativitet i forhold til ledelsen. Da må kanskje lederen revurdere sin avgjørelse og finne ut om det er andre alternativer som burde vært prioritert. Finnes det andre grunner til at lederen er mislikt og hva kan den gjøre for å bli mer akseptert. Introverte er dyktige på å se

innover i seg selv, lokalisere hva de bør forbedre og gjøre de nødvendige endringene i seg selv. Men, de tåler også å ikke bli likt på grunn av at de har tatt mindre populære beslutninger. De har ikke et behov for å bli likt av alle til enhver tid. Denne egenskapen kan være meget nyttig da det ikke vil være til hinder for å ta avgjørelser som er til det beste for bedriften. Ekstroverte på sin side er mer opptatt av å bli likt av alle og de vil prioritere å ha gode relasjoner til andre. Men, de kan også føle at deres posisjon blir undergravet dersom de får motstand mot sine avgjørelser, da ekstroverte i større grad har en dominerende og autoritær fremtreden og liker ikke at deres posisjon blir truet på noen måte. Det ligger ikke i deres natur at de må gjøre endringer av sin egen person for å få gjennomslag for sine ønsker. Og det kan være en hindring dersom en leder ikke mestrer balansen mellom å tåle å bli mislikt og likt, ta mer eller mindre populære avgjørelser og ikke mestrer at man også som leder må utvikle og endre seg selv.

Flere aspekter av ledelse som bør nevnes er å la medarbeidere få styre sin egen arbeidshverdag, delta i planleggingen av bedriftens fremtid, gi ut tilstrekkelig og relevant informasjon og samarbeide med medarbeidere i lavere posisjoner som har mer kunnskap enn deg selv. Som jeg har nevnt tidligere setter introverte pris på selvstendighet og det innebærer også å gi andre frihet til å bestemme over eget arbeid. Hvor ekstroverte vil kunne føle seg truet av andres autonomi, dominerende atferd og kunnskapsnivå, er introverte trygge nok til å la andre få ta plass, samt at de vet hvor viktig det er å kunne benytte seg av andres kunnskap og de vet hvordan de får andre til å dele av seg selv slik at denne kunnskapen kommer frem og kan utnyttes på en positiv måte.

Som leder innebærer det også å gi klare forventninger til hva du krever av andre, samtidig som det er like viktig å gi uttrykk for hva andre kan kreve av deg. Men, kravene må være realistiske i forhold til menneskene man forholder seg til. Det er mange forskjellige medarbeidere man har med å gjøre og noen motiveres av høye krav, mens andre blir demotivert og vil mistrives. Her må den enkelte lederen ta hensyn til type bedrift og medarbeidere. Når det gjelder hvilke ledere av introverte og ekstroverte som mestrer dette, så ser jeg ikke noen sammenhenger mellom trekkene i disse personlighetene og om de vil lykkes i gjennomføringen av denne lederoppgaven. Det som hovedsakelig vil være poenget her er hvilke krav og forventninger som er nødvendig å sette i den bedriften lederen befinner seg i, hva vil bli akseptert, hva bør forventes, kan man kreve det samme av alle medarbeiderne eller bør man avtale med det enkelte individet og er det i hele tatt mulig å ta individuelle hensyn.

Det er mange faktorer som spiller inn og mange hensyn som lederen må ta, og jeg ser ikke at introverte og ekstroverte vil være særlig forskjellige på dette området.

Den samme slutningen mener jeg man kommer til når det gjelder det siste punktet i dette kapitlet, som gjelder lederens håndtering av motstand mot forandring. En organisasjon må endre seg i forhold til omgivelsene, for videreutvikling og for å være konkurransedyktig. Mennesker er av natur imot endringer da vi er vanedyr og liker å «status quo» hvor man er trygge og kjenner sin plass og sine oppgaver. Ved endringer føler vi oss utrygge, ikke lenger i kontroll og usikre på oss selv og våre prestasjoner. Leder må være i forkant og først være tidlig ute med å gi tilstrekkelig informasjon for å ufarliggjøre endringene. Ved å gi god nok forklaring, skape forståelse for hvorfor endring må til, hvordan prosessen for endring vil se ut og hva man tenker man vil få ut av endringen, vil det være med på å ufarliggjøre endringene, gjøre de mer familiære og dermed øke sjansen for gjennomslagskraft og utførelse uten store bekymringer hos medarbeiderne. Ut i fra de funnene jeg har gjort vil jeg si at introverte ledere ikke har noen problem med å plukke opp signaler om bekymringer rundt eventuelle endringer og de vil gjerne dele informasjon og sørge for at medarbeiderne kjenner at de er deltakende i beslutninger og endringsprosessene. Det jeg likevel tror de må være oppmerksomme på, er balansen mellom for mye og for lite informasjon. Men, det tror jeg ikke ligger til personlighetstrekkene introversjon og ekstroversjon, og dermed vil jeg ikke gå nærmere inn på dette her. Når det gjelder ekstroverte må de også tenke på at det gagnar dem som leder, og bedriften, dersom motstand mot endringer er redusert fra starten av, med tanke på at ekstroverte gjerne vil holde på sin posisjon og liker å vite mest og være den dominerende part.

4.2 Andre funn

Ut i fra mine funn om ledelse og de viktigste ferdighetene en leder bør ha, hvor blant annet det nevnes egenskapen å omgås mennesker. I dette legger man kommunikasjon, relasjonsbygging og opprettholdelse av denne relasjonen. Med tanke på de funn jeg har gjort angående introverte så er det lite som tyder på at introverte ledere ikke kan inneha denne ferdigheten. Det handler mer om denne lederen ønsker å bruke tid på andre mennesker og hvor viktig han mener det er for bedriften og nettverksbyggingen å opparbeide seg gode relasjoner til andre.

4.2.1 Hvilke ledernivåer bør man finne introverte ledere?

Nivåene man kan bedrive ledelse innenfor er også viktig med tanke på om introverte, eller ekstroverte, passer til stillingen. Kan for eksempel en introvert være toppleder dersom man tar dens egenskaper i betraktning.

En *toppleder* trenger å være energisk og kunne fokusere på mange ting samtidig. Det er mange grupper og individer på ulike nivåer man skal forholde seg til og det er viktig å kunne samarbeide med alle disse. Størrelsen på organisasjonen vil også ha en betydning for hvem en toppleder vil ha mest kontakt med. Introverte er kjent for å være omgjengelige mennesker som er lett å like på grunn av deres inkluderende væremåte. Men, de er i mindre grad kjent for å ha en energisk personlighet. Det betyr likevel ikke at introverte ikke kan ha mange baller i luften samtidig og fokusere på mange ting samtidig, men det betyr at utad oppfattes de som rolige. Slik jeg ser det ut i fra dette har introverte mange fordeler på dette nivået, men særlig grunnet deres kapable håndtering av stress.

På *mellomledernivå* må lederen ha mer kunnskap om prosessene i bedriften og mer kontakt med menneskene her. Den må kunne litt om alt i som foregår i bedriften og ha kjennskap til de ansatte og hvordan de jobber. De er med andre ord noe mer synlige i det daglige enn topplederen er. Introverte drar fortsatt fordeler her med å takle stresset det er å skulle ha oversikt over så mange ulike aspekter av bedriften og i tillegg ha mer ansvar for medarbeiderne. Ut over dette er det like fordelaktig for bedriften om en introvert eller ekstrovert innehar denne posisjonen.

En *driftsleder* er tilstede i det daglige og trenger å ha stor innsikt i jobben som gjøres, selve prosessen, kunne lede prosessene og i tillegg ha ansvar for medarbeidere. I dette tilfellet mener jeg at ekstroverte har en fordel ved at de er mer dominerende og liker detaljstyring i større grad enn introverte. Samtidig som de også vil få tette relasjoner til sine medarbeidere på grunn av sitt nærvær og evne til å kommunisere. I bedrifter med driftsledere vil man nok i mindre grad ha mulighet til å være autonome og selvstendige, noe som introverte ledere vil kunne kreve av sine medarbeidere, men som ikke vil passe for alle typer bedrifter eller nivåer. Det positive som den introverte lederen kan bidra med på dette ledernivået er at de vil ha stor innsikt i jobben som gjøres og være på nivå med sine medarbeidere, noe som gjør de mer omgjengelige og kan være med på å skape mer trivsel.

Ledelsesnivåene stopper likevel ikke her, fordi man finner også andre ledernivåer som for eksempel *Kommandolederen*. Her mener jeg at ekstroverte vil passe bedre på dette nivået da

de er mer komfortable med å gi ordrer og detaljerte instruksjoner for hvordan de vil at jobben skal utføres. I likhet med denne er også *Fortell-dem-lederen*, som også ekstroverte vil fungere godt som da de liker den kontrollen det er å være på topp og ha mer kunnskap enn andre som de kan instruere andre i. Den introverte lederen kan nok også fungere godt på dette nivået da det nærer deres ønske om å dele ansvar med andre og få andre til å yte sitt beste og bli en bedre versjon av seg selv. *Selgertypen* er også et ledernivå en ekstrovert vil kunne mestre godt på grunn av deres energiske personlighet og utadvendte fremtoning og er nok særlig nødvendig i bedrifter hvor det er nødvendig at lederen vet hva den skal si for å få igjennom sine ideer og ønsker for bedriften, men trenger medarbeiderne med på dette for å få gjennomslag. Til slutt er det *Coachen* som er et nivå jeg ville satt en introvert leder i fordi de gjerne deler av sine erfaringer og sin egen kunnskap. På dette nivået ønsker lederen et godt samarbeid mellom alle parter og den introverte lederen vil kunne se hva som må gjøres for å utvikle lojale og motiverte medarbeidere som nettopp denne bedriften har behov for dersom de ønsker å se positive resultater.

4.2.2 Hva har personlighetstrekk å si for ledelse?

Vi har alle ulike personlighetstrekk, og mer eller mindre av noen trekk og egenskaper som vil være definerende for hvordan vi er og hvordan vi vil bli oppfattet av andre. Det at en leder er introvert eller ekstrovert vil ha noen betydning for hvordan denne vil utøve ledelse, men det er ulike grader av introversjon og ekstroversjon, og som menneske vil en leder også kunne øke eller redusere personlighetstrekkene til en viss grad. Det betyr at de ikke er konstante, men andre trekk virker inn på hvor endringsvillig det enkelte individet er. Jeg mener derfor også at en introvert vil kunne tilpasse seg stillingen og bedriftens behov. Det vil i stor grad også være påvirket av omgivelsene, påvirkning fra ulike sider i bedriften og lederens motivasjon.

4.2.3 Kan introverte bygge nettverk?

Som leder er det viktig å opprettholde et nettverk både for egen læring og for kunne benytte seg av informasjon og rykter som flyter i nettverket og kan være til nytte for bedriften man er leder i. Å holde seg for seg selv og ikke plukke opp tips fra omgivelsene om ulike hendelser er sannsynligvis ikke hensiktsmessig i lengden for å skape en bedrift som vil være forberedt på fremtiden og skape vekst. Nettverket kan også være nyttig dersom man trenger hjelp, råd og veiledning. Det er med andre ord essensielt at en leder er villig til å skape og opprettholde et nettverk.

Dersom jeg henter frem det jeg har tidligere funnet om introverte, vil det kunne være noe utmattende for introverte å skape og opprettholde et nettverk. Det fordrer en del situasjoner hvor man må være sosial i perioder og rekke ut hånden for å både be om hjelp og tilby hjelp. Det er viktig å være aktiv for å vise at du er engasjert og selv er nyttig i nettverket. Med dette i tankene har ekstroverte en liten fordel fordi de aktivt søker situasjoner hvor de kan interagere med andre og de er bedre på å selge inn seg selv og sine sterke sider, mens introverte er mer tilbakeholdne på dette. Det betyr likevel ikke at nettverksbygging er umulig for introverte, men de må legge inn en ekstra innsats, de må brenne for jobben sin og bedriften.

4.2.4 Hvordan fremstår introverte som rollemodeller?

Rollemodeller er noen man kan se opp til og stiller seg som eksempler for etterfølgelse. For å kunne være gode rollemodeller er det viktig å vite både hva man er gode på og hva man trenger å jobbe mer med. Som leder må du være villig til å ta imot kritikk og lytte til tilbakemeldinger du får som kan være nyttig for deg og din utvikling. Introverte er dyktige til å granske seg selv og vet ofte hva de er mindre gode på og bør gjøre noe med. De vet hva de trenger å øve mer på. Introverte er også gode til å lytte til andre slik at de vil få med seg dersom det er noen som har motforestillinger mot deres måte å lede på eller deres fremtoning. Som rollemodell må man noen ganger ta avgjørelser som er mindre populære for å få progresjon. Introverte vil i utgangspunktet ikke ha noe problem med dette da det ligger i deres natur å ta beslutninger som er basert på et solid informasjonsgrunnlag og nøye gjennomtenking. De tenker heller ikke i stor grad over hva andre vil mene om deres beslutning, men er meget selvstendig i slike situasjoner.

4.2.5 Hvilken innvirkning har bedriftens organisering på introvert lederskap?

Organiseringen kan både gi muligheter og skape begrensninger. Det kan virke som at introverte og ekstroverte passer til ulike organisasjonsformer og her vil jeg forsøke å vise til hvorfor introverte eller ekstroverte er bedre egnet i ulike organiseringsformer.

- Hierarkiet: Ledelsen sitter øverst og delegerer oppgaver nedover i systemet og til ulike deler av organisasjonen. Det vil si at den øverste ledelsen har et overvåkingsansvar og ulike overvåkingsmetoder. Det betyr at ledelsen her ikke har særlig kontakt med medarbeiderne, men den har kontroll via regler og retningslinjer, samt rapportering fra eventuelle mellomledere. Ledelsen styres også i stor grad av et fast budsjett, regler og krav som den må kunne forholde seg til. Denne organisasjonsformen ser ut til å passe

introverte på grunn av deres egenskaper som gjør at de liker å jobbe konsentrert og alene, og tåler å ha mye ansvar på toppen uten å ha den kontakten med medarbeiderne nedover i organisasjonen, men kan konsentrere seg om oppgavene. I tillegg har de selvtilliten til å delegere ansvar til andre og stoler på at deres medarbeidere kan gjøre jobben like bra som dem selv.

- Flat struktur: Ledelsen sitter i en strategisk del, men enheter har egne ledere som styrer den utøvende delen. Det er mye konkurranse mellom enhetene og ledelsen bør være god på retorikk og kunne selge inn sine mål, visjoner og verdier. Effektivitet, fleksibilitet og kort saksbehandlingstid er kjennetegn her. Med tanke på at ekstroverte er dyktige retorikere, de snakker direkte og er raskt ute med å respondere, vil denne strukturen passe dem best. Også med tanke på at de kanskje i større grad vil bli motivert av konkurranse.
- Byråkratisk: Er styrt av lover, regler og retningslinjer, samt oversiktlig og stabilt. Dette passer ledere som liker å vite hva de har å forholde seg til, og i mindre grad karismatiske ledere som liker friere tøyler. Jeg ville ansatt en introvert leder i et byråkrati, med bakgrunn i funnene gjort som omhandler at de lettere kan forholde seg til fastsatte rammer og takler at disse styrer deres hverdag.
- Organisk struktur: Kjennetegnes ved at ansvar, kommunikasjon og oppgaver flyter mellom flere ledd, og man jobber mer samlet og over flere områder. Sosialisering står sentralt. Ledelsen har ikke like stor makt og må være relasjonsorienterte. Det er vanskelig å si om introverte eller ekstroverte vil passe bedre enn den andre som leder i en slik bedrift, da begge typer har sider som kan være passende, men som også i mindre grad passer inn. Introverte kan lett delegere ansvar og samarbeide tett med andre som har like mye ansvar. De jobber godt som relasjonsorienterte ledere og er trygge i bedrifter med ustabile omgivelser hvor mange medarbeidere får uttrykke sine ideer og være kreative. Introverte ledere er åpne for andres ideer og blir ikke truet av andres dyktighet. Ekstroverte ledere er gjerne eksperter på sosiale relasjoner og er dyktige til å skape nye relasjoner og pleie disse. På den andre siden ønsker de i mindre grad å dele ansvar og makt, og kan føle seg truet av andres dyktighet.
- Matrisestruktur: Flere ledere som deler på ansvar og makt, noe som betyr at lederne må være trygge på seg selv og være fleksible. Den administrative lederen må være målorientert og proaktiv, endrings –og strategisk orientert, mens den faglige lederen må være reaktiv, relasjons –og oppgaveorientert. Her vil det nok kunne oppstå diskusjoner om hvem som er best egnet som leder her, men hvis jeg ser på de ulike

egenskapene de innehar så mener jeg at både introverte og ekstroverte har egenskaper som passer inn. Derav introverte som er trygge på seg selv og gjerne deler på ansvarsområder, og ekstrovertes evner til å være fleksible. Likevel tenker jeg at introverte vil være bedre ledere for den administrative delen grunnet deres evner til planlegging og strategilegging, mens ekstroverte vil kunne styre den faglige delen bedre med tanke på at de kontinuerlig vil ha kontakt med de andre medarbeiderne, jobbe tett med disse og sørge for deres motivasjon og fremgang i arbeidet. Likevel vil jeg poengtere at det nødvendigvis ikke alltid vil være slik, men at man vil måtte kjenne til hvilken type bedrift man har med å gjøre og hvilket fagområde man har med å gjøre. Det vil for eksempel kunne være forskjellig fra en helseorganisasjon og en salgsbedrift.

- Gruppebaserte organisasjoner: Kjennetegnes av selvstyrte grupper og teambasert organisering. Gruppene har autoritet og tar noen egne avgjørelser, og noe sammen med sin leder. Lederen må takle sterke og uavhengige personligheter. Introverte ledere passer i stor grad inn her da de ikke vil føle seg truet av andres kunnskapsnivå og gjerne delegerer ansvar til andre, samtidig som de i stor grad stoler på deres evne til å komme frem til løsninger og strategier uten innblanding av leder. Introverte ledere vil være tilstede og være støttende, motiverende og peile sine medarbeidere inn på riktig kurs. Ekstroverte ledere kan føle seg truet av at andre har mer kunnskap enn dem, kommer med nye ideer og forslag og har et behov for å være selvstendige. Det kan føre til konflikter mellom leder og medarbeidere, og mulig misnøye hos begge parter. Det kan føles invaderende for autonome medarbeidere dersom leder detaljstyrer for mye, overvåker og ønsker et for stort innblikk i deres egen planlegging og gjennomføring. Dette vil igjen føre til mindre effektivitet og lav produktivitet, og ha meget negative konsekvenser for bedriften.

4.2.6 Hvor står introverte i forhold til AFFs Lederundersøkelse?

AFFs Lederundersøkelse fokuserer på trekkene i femfaktormodellen; Nevrotisme, Ekstrovertsjon, Åpenhet for erfaringer, Omgjengelighet og Samvittighetsfullhet.

Dersom man ser på disse trekkene i forhold til det å være introvert må man se på funnene som er gjort innen de ulike trekkene og se på de i forhold til utøvelsen av ledelse, noe jeg vil gjøre her.

Ut i fra resultatene som kom ut av denne undersøkelsen har jeg kommet frem til at en leder som fremmet effektivitet var støttende og relasjonsorienterte, og i mindre grad detaljstyrer.

Når det kom til ønsket om å bli leder var disse lederne mindre preget av nevrotisme og stor grad av omgjengelighet var en negativ egenskap. Sett i forhold til introverte ledere er det stor sjanse for å finne effektive ledere i denne gruppen, men resultatet av studien sier også at stor grad av ekstroversjon og åpenhet hadde stor sammenheng med effektivitet å gjøre. Da blir poenget mitt om at introverte som er støttende, relasjonsorienterte og som gir de ansatte frihet og rom til å utvikle seg selv og styre egen tid, selvmotsigende. Eller, det kan understreke at både introverte og ekstroverte har andre egenskaper og trekk som er viktig for utøvelse av ledelse.

AFFs lederundersøkelse er gjort med bakgrunn i selvrapportering av ledere og dette kan føre med seg feilelementer. Det kommer også frem i det at ekstroversjon var det som oftest ble forbundet med ledelse. Det er nærliggende å tro at det har sammenheng med at det er en stor andel ekstroverte som sitter i lederstillinger og har dermed vært deltakende i denne undersøkelsen.

Det som jeg i hovedsak leser ut i fra denne undersøkelsen er at ledere endrer seg med alderen, men også at den former seg etter bedriftens behov og hvilke krav som settes. Det kommer også frem at ledere på ulike nivåer har forskjellige grader av personlighetstrekkene avhengig av nivået de leder på, samt at ledere i ulike sektorer også hadde mer eller mindre av de forskjellige trekkene. Men, det som ikke kommer frem er hvordan disse lederne utfører lederjobben eller, om trekkene har endret seg på noen måte i løpet av tiden som leder. Utfallet, slik jeg leser det, er at ledere på ulike nivåer trenger en viss grad av alle personlighetstrekkene, men de trekkene som passer i en lederstilling passer nødvendigvis ikke i en annen. I tillegg er det også viktig at balansen mellom trekkene er riktig, da trekk som er for dominerende ha en negativ effekt på ledelse.

4.2.7 Hva sier ekspertene om introvertes egenskaper?

Jeg ønsket ikke å bruke intervjumetoder for å finne frem til introvertes fordeler som ledere, men jeg ønsket å få en kommentar om introverte fra noen som har mye erfaring med introverte ledere og hva de kan. Jeg ba derfor Pål Andersen og Espen Skorstad om en kort kommentar rundt dette temaet.

Det jeg fikk ut av dette var en bekreftelse på den informasjonen jeg allerede hadde funnet i forskning og diverse litteratur. Hovedsakelig sier Andersen at introverte må være oppmerksomme på å samle opp energi på nytt og passe på at de ikke blir utbrent. Han poengterte at ledelse har mye med mennesker å gjøre og man må dermed være omgjengelig

og tilgjengelig for andre. Ledere må kjenne seg selv, men også sine medarbeidere. Derfor er introverte bedre ledere i dynamiske og uforutsigbare organisasjoner da de er trygge på egen posisjon og eget arbeidsområde slik at andre kunnskapsrike mennesker kan være autonome og dele sine forslag med resten av bedriften. Andersen mener også at det finnes situasjoner hvor ekstroverte er bedre ledere, for eksempel i situasjoner hvor det er viktig med raske avgjørelser og handlinger, og situasjoner hvor lederen må sitte på ansvaret alene og ikke har mulighet til å ta reflekterte beslutninger eller få råd fra andre. Likevel trenger det ikke bety at introverte ikke vil kunne jobbe i en slik posisjon, men de må gå ut av sin komfortsone og handle på den måten som er nødvendig der og da og må dermed handle mot sine instinkter og personlighetstrekk(vedlegg 1).

Skorstad mener introvertes egenskaper kan gjøre dem til gode ledere dersom de brukes i hensiktsmessige situasjoner. Han er enig med Andersen at introverte til eksempel leder kunnskapsmedarbeidere bedre enn ekstroverte fordi de trenger mer frihet og mer rom til å fremme egne ideer, som betyr at det er et behov for at lederen legger til rette for kunnskapsdeling, samt lytter til medarbeiderne. Men, han mener at det ikke nødvendigvis er selve trekkene i introversjon og ekstroversjon som er avgjørende for om man er en god leder, men at det vil være andre forhold ved jobben og organisasjonen som er med på å avgjøre om introverte eller ekstroverte vil passe til lederstillingen(vedlegg 2).

5 Konklusjon

Hva kjennetegner en introvert/ekstrovert leder? Og hva er deres positive og negative sider?

En feil oppfatning av introverte er at de er sjenerte, men det er ofte en feil antagelse, da det er stor forskjell mellom å være sjenert, som innebærer en frykt for å bli avvist eller ydmyket, og introversjon hvor man velger å se innover i seg selv for å respondere på en reflektert måte og ikke ønsker å snakke uten at det er en mening bak det man sier.

Introversjon og ekstroversjon handler i stor grad av hvor man best henter energi fra, hvor introverte bruker tid alene til å samle energi, mens ekstroverte velger en mer sosial setting. Men, det handler også om hvordan man opptrer sammen med andre. Her er introverte mer reserverte overfor andre og lar ikke andre komme for nært inn på de, slik ekstroverte kan gjøre. Det kan gjøre at det er lettere å bli kjent med ekstroverte og kanskje det vil gjøre at det er lettere å bli kjent med ekstroverte.

Introverte har evnen til å konsentrere seg om et tema eller gjøremål over en lang periode, de bruker tid på å tenke over hendelser og analysere disse for å bruke i senere situasjoner, blant annet fordi de ønsker at deres handlinger og ytringer skal ha en mening.

Introverte starter sjelden konflikter, de er veldig opptatt av harmoni, men trekker seg dermed også vekk fra konflikter. Men, som leder må man takle konflikter med medarbeidere og mellom kollegaer. På den andre siden er ikke introverte redd for andre meninger og det burde slikt sett ikke være et problem å takle konflikter som kan oppstå. Med tanke på introvertes samvittighetsfulle egenskap, vil de kunne behandle parter i en konflikt med respekt og komme til løsninger på en måte som kan være mer akseptabel for alle parter.

Som regel er det introverte ytrer godt gjennomtenkt og noe som kommer etter refleksjon og nøye innsamlet informasjon. Og, ut i fra den litteraturen og forskningen jeg har funnet, er det ingenting som sier at introverte ikke mestrer muntlig kommunikasjon, men er i mindre grad komfortable med «small-talk», sannsynligvis på grunn av at det ikke gir mening for en introvert i like stor grad som det føles viktig for ekstroverte.

Introverte liker også å ha bred kunnskap om ting og ønsker å være informert og ha nok kunnskap om ting generelt. Det kan være betryggende for en bedrift å vite at dens leder tar veloverveide og gjennomtenkte beslutninger og er ikke opptatt av å gjennomføre ting på grunn av stress og press fra omgivelsene. Introverte liker å ha en plan og vet hvordan den skal gjennomføres. Ved å være velinformert og ha mye kunnskap om det som er viktig for bedriften, kan den introverte være forberedt på hendelser, ser lettere hvilke konsekvenser ulike beslutninger vil få og sørge for ledelse i riktig retning.

Den introverte lederen er lite dominerende og belærende. Den slipper til sine medarbeidere og lytter til deres forslag og lar dem dele av sin kunnskap, både for at lederen selv skal lære, men også fordi det er nyttig for andre medarbeidere og fordi lederen på denne måten vil få en oversikt over hva andre er dyktige til og hvordan man på et senere tidspunkt kan benytte denne kunnskapen. De har gode analytiske evner, de fremstår avbalanserte lite stressede. Disse egenskapene kan de bruke i bedrifter hvor det er høyt tempo, hvor det er mye press fra omgivelsene og mange endringer innad.

Men, introverte kan være noe bekymret for å gjøre nye ting som de ikke har gjort før, men undersøkelser har vist at de kommer mer positive ut av slike situasjoner. De kan også ha en negativ innstilling til nye situasjoner, noe som ikke er en fordel som lederkandidat, da en positiv innstilling smitter over på jobben man gjør og innstillingen til medarbeiderne rundt. På

den andre siden igjen er de positive til selvstendighet og til å la andre slippe til, bli bedre og utvikle sine egenskaper. Dette er kan være særlig viktig i kunnskapsbedrifter og bedrifter generelt hvor medarbeiderne ønsker å delta aktivt for å påvirke sin arbeidsdag og hvor det er en kultur for autonomi og å dele av sin kunnskap.

Ekstroverte ledere er effektive, tar raske beslutninger og er kjapt ute med å ta styringen. Slike egenskaper passer særlig godt blant annet i bedrifter hvor det er viktig å ha en leder som er komfortabel med å kunne ta avgjørelser uten å ha tid til å tenke nøye igjennom alt først. De passer også inn i bedrifter hvor det er nødvendig at lederen er mye tilstede og aktivt delegerer oppgaver og forteller hva som må gjøres og hvor fokuset må være. Studier viser at ekstroverte ledere hadde lavere suksessrate i bedrifter hvor medarbeiderne var initiativrike og ytret sine meninger og ideer i stor grad. Studiene viste at introverte ledere kunne oppnå suksess i denne typen bedrifter. Ekstroverte ville føle at deres posisjon var truet og dermed jobbe mot medarbeiderne og ikke sammen med dem og utnytte deres kunnskap og utforske deres ideer, slik introverte vil gjøre. Introverte ledere vil dermed få disse medarbeidere til å føle seg mer verdifulle og deres motivasjonsgrad vil være høyere. Særlig i forhold til prosjektledelse og i bedrifter hvor det er nødvendig med mye planlegging og mye strategisk tenkning, er introvertes analytiske evner, selvstendighet, øye for detaljer, samt deres behov for å innhente informasjon som er tilstrekkelig for å ta grundige avgjørelser, meget passende.

Ekstroverte ledere er merkbart utadvendte, men fremstår også positive og har lett for å få kontakt med andre. Slike egenskaper kan være viktige i bedrifter hvor det er viktig med et stort nettverk og hvor opprettholdelse og bearbeiding av nettverket er viktig. Her vil ekstroverte ha utholdenheten som er nødvendig. Ekstroverte ledere vil også være passende ledere i bedrifter hvor lederen er et klart overhode, hvor medarbeiderne ønsker og trenger klare og tydelige instruksjoner for hva de skal gjøre, og kanskje hvor oppgavene er mindre krevende og mer rutinepreget.

Men, ekstroverte kan også kjennetegnes av å være noe ustabile i humør og ha en mer hektisk fremtoning. Det vil ikke være heldig i bedrifter hvor omgivelsene og det interne miljøet allerede kjennes ustabil og hektisk ut for medarbeiderne der. I tillegg har jeg nevnt at ekstroverte ledere i liten grad ønsker innblanding av andre i deres ledelse, og med det innebærer det også at de ikke ønsker at andre fremmer endringsforslag og kan være mindre opptatt av andres behov. Det som er viktig å tenke på da er at de lett kan overkjøre

medarbeidere, og det kan skape konflikter og negative hendelser dersom det ikke er en bedrift hvor medarbeiderne er komfortable med en dominerende leder.

Hva kjennetegner en god leder? Hvilke av disse egenskapene finner vi hos introverte?

Jeg synes at svaret på dette er noe vanskelig og det er kan være meget omfattende. Derfor vil jeg kun svare relativt overfladisk på dette, men likevel skal det kunne være tilstrekkelig til at det vil være mulig å finne igjen disse egenskapene hos introverte ledere.

«The CEO Genome»-studien viser til at en god leder som vil lykkes i sin stilling er overbevisende og tar raske beslutninger, de forventer å kunne stole på andre og at andre skal stole på dem som leder, de er meget relasjonsorienterte og dyktige på å skape og opprettholde gode relasjoner. De er også fremtidsrettede og tilpasningsdyktige i forhold til sine omgivelser. I forhold til den introverte leders egenskaper, vet man at introverte ønsker å bruke mer tid på å ta avgjørelser for å kunne skaffe nok grunnlag å ta beslutninger på. Introverte ledere er samvittighetsfulle og vil i stor grad kunne høste tillit fra sine medarbeidere. Med tanke på at introverte ledere oftere ser verdien av sine medarbeidere og vil være en støttende og lyttende leder, vil de også kunne skape et samarbeid med disse slik at påliteligheten vil kunne gå begge veier. Her kan jeg også trekke tråder mellom det å være en lyttende leder som ser verdien i sine medarbeidere, og det å være en relasjonsorientert leder. Ut i fra mine funn vil jeg ikke kunne si at introverte er mestere på relasjoner, men i det det finnes en form for relasjon mellom leder og medarbeider, vil den introvertes personlighetstrekk og dens egenskaper i form av å være inkluderende, lyttende og motiverende, være med på å opprettholde og forsterke relasjonen. Tidligere har jeg funnet at introverte er dyktige til å merke endringer i omgivelsene og til å tolke ulike signaler, og ut i fra dette vil de kunne planlegge for fremtiden og legge strategier for å takle ulike hendelser som kan påvirke bedriften. Det er dermed naturlig å trekke slutninger til at introverte ledere er fremtidsrettede og enkelt kan tilpasse seg skiftninger i omgivelsene.

Studien viste til at dyktige ledere mente det var viktig å kjenne til hva som var motivasjonskraften til sine medarbeidere, og kjenne deres ønsker og behov. Dette for å kunne bruke det når det var viktig å selge inn sine ideer og planer og lettere få gjennomslag for disse. Til tross for at introverte kanskje ikke er velsignet med de best retoriske evnene, er deres interesse for sine medarbeideres behov, lyttende egenskaper og evne til å observere og oppfatte andres meninger og ønsker, med på å sikre at de kan få en felles tilhørighet med sine medarbeidere og dermed like fullt kan få gjennomslag for endringer og planer. Videre sa

studien at suksessfulle ledere hadde stor overbevisende kraft og fremsto med slik selvtillit at det var lett for medarbeidere å stole på lederens dømmekraft. Den introverte leder er ikke den man i størst grad ser for seg som den karismatiske med stor overbevisende kraft, men i og med at de er særlig komfortable med å være leder i form av deres posisjon som nettopp leder, vil de kunne fremstå med nødvendig overbevisning for å kunne få de gjennomslagene som ønskes.

Tidligere nevnte jeg den introverte lederens evne til å fange opp signaler fra omgivelsene som kunne påvirke bedriften i en eller annen retning. Studien over viste til at ledere med suksess kunne tilpasse seg endringer raskt, og med tanke på at introvertes evne til å planlegge fremover, sette seg langsiktige mål og legge strategier for fremtiden er sterkt fremtredende, er det nærliggende å tenke at den vil mestre å tilpasse seg og bedriften til endringer i omgivelsene.

En dyktig leder oppnår enkelt respekt uten å måtte jobbe mye for det. Introverte ledere viser at de er komfortable i sin lederstilling ved å være rolige og stabile, noe som er med på å styrke deres lederposisjon. I tillegg er de tålmodige og viser sine medarbeidere tillit til å styre sin egen jobbhverdag selv.

Som dyktig leder må du også kunne være trygg på deg selv, være i kontakt med følelsene dine og ikke minst ha kontroll over følelsene. Ekstroverte kan fremstå mer spontane og vise et større følelesspekter enn introverte. Tilsynelatende har introverte mer styring på sine følelser, noe som har å gjøre med hvor komfortable de er til å ytre sine følelser i det offentlige. Her bør introverte være oppmerksomme på å ikke fremstå som fraværende eller kalde ved å vise for lite følelser. De har likevel en fordel ved at de er selvbevisste på hva de bør endre på hos seg selv og kan ta kritikk fra andre på en verdig måte. De vil også kommunisere enkelt og tydelig, og få frem sitt budskap i klartekst da de ikke vil snakke rundt ting, men liker å være konsis og vil ikke skape forvirring og usikkerhet. Ekstroverte på sin side, kan være litt mer uklare da de gjerne bruker flere ord og bruker lengere tid på å fremme sitt budskap. De må dermed være oppmerksomme på at de kan være uklare og bruker noe lengere tid på å komme til poenget.

Introverte ledere kjennetegnes også av at de vet hvor viktig deres medarbeidere er og forstår hvor viktig det er å sette pris på dem. Med dette menes blant annet å ha et nærvær til sine medarbeidere og behandle de som likemenn. Ekstroverte kan både være åpne og attraktive som samtalepartnere, og kan man føle at man blir godt kjent med sin leder fordi de deler mye av seg selv. Dette har mye å si for trivselen og inntrykket man har av sin arbeidsplass. På den

andre siden kan ekstroverte ledere også ønske å ha et skille mellom seg og medarbeiderne ved at de fremstår som dominante og noe arrogante. Introverte kan dele litt for lite av seg selv, men er ofte mer åpne for at medarbeiderne skal trives og føle seg ivaretatt og satt pris på. I dette ligger også at dyktige ledere kjenner til at det er elementært at medarbeiderne kan jobbe sammen. For å oppnå et godt samarbeid er essensielt at leder deltar aktivt med å skape fellesskapsfølelse og samhold. Det betyr at medarbeiderne først må trives på jobb, i tillegg til at de må føle seg verdsatt og ivaretatt, samt stole på sin leder og sine kollegaer. Både introverte og ekstroverte ledere har potensiale til å oppnå dette dersom det er deres intensjon og det oppleves hensiktsmessig i deres bedrift.

En leder er så mange ting og skal kunne mye. Jeg finner mange likheter mellom de essensielle egenskapene hos en leder og det å være introvert, men også naturligvis ekstrovert. Blant annet de introvertes egenskaper som å være trygg på seg selv, kjenne seg selv og sine sterke og svake sider, som er viktige kjennetegn til hva en leder er. Ekstroverte fremstår også gjerne med mye selvtillit, men i mindre grad trygge nok til å la andre vise hva de er gode til og føler seg oftere truet av andre. De vil nok også i liten grad innrømme svakheter og kan dermed sjelden få endret på dette og vil kanskje utvikles i et lavere tempo enn de som er bevisste på hva de bør bli bedre på og ønsker å gjøre en forbedring. Introverte takler stress godt ved at de har en indre ro og på grunn av at de planlegger godt for fremtiden og er oppmerksomme på hva som skjer innad og utad i bedriften, er de godt forberedte på uforutsette hendelser, som ledere ofte må takle. Ekstroverte kan gjerne like høyt tempo og mange baller i luften, og de tar ting på sparket i større grad enn introverte. De er mindre forberedt på hendelser som plutselig kan dukke opp, men i enkelte bedrifter kan det være godt nok at man tar ting som de kommer og det fungerer å være reaktiv. Ekstroverte ledere fremstår gjerne positiv og med godt humør. De er nettverksbyggere og liker å skape relasjoner til mennesker som kan hjelpe de fremover. Ledere må være positive og skape gode relasjoner, ikke bare et nettverk rundt bedriften, men også i forhold til sine medarbeidere som skal motiveres og støttes for at de skal være effektive i sitt arbeid. Introverte ledere på sin side er gjerne omgjengelige, og de er gode lyttere og støttespillere for sine medarbeidere. De fremstår hyggelige og mildere enn ekstroverte og det kan være enklere for medarbeidere å både få tillit og vise tillit til slike ledere. På den andre siden kan introverte ledere være mer bekymret for fremtiden og for ulike situasjoner, og er mer pessimistiske til disse.

For å være en troverdig leder bør man fremtre med selvtillit og gi uttrykk for at man har kontroll. Det fordrer at man er informert og oppdatert på hva som skjer i bedriften og i

omgivelsene, og det fordrer at man har planlagt og forberedt seg i forhold til det man skal gjøre. Det være seg møter, foredrag, uforutsette hendelser og til daglige gjøremål. Dette er noe som ligger til den introverte leder å gjennomføre. De liker å være forberedt og ha nok informasjon i enhver situasjon. De liker ikke å fremstå som usikre og det kan gjøre dem stresset å ikke ha innhentet tilstrekkelig informasjon til å danne et godt nok grunnlag til å for eksempel ta avgjørelser. Ekstroverte liker på sin side mer å ta ting på sparket. Og selv om de kan være gode på det, vil det ikke hjelpe dersom de ikke innehar kunnskapen som er nødvendig og som man bare får dersom man har innhentet informasjon og forberedt seg. Det later til at ekstrovertes veldige tro på seg selv og egne ferdigheter, gjør at de tenker i større grad at de ikke har behov for å gjøre store forberedelser eller innhente informasjon for å holde seg oppdaterte.

Dyktige ledere holder sine medarbeidere informert om planer og hva som skjer i bedriften. Den har også et godt kommunikativt forhold med disse på flere måter. Jeg vil si at det for både introverte og ekstroverte ledere, er viktig å tenke på hvordan man kommuniserer både muntlig, skriftlig og fysisk. Introverte må tenke på at de må være synlige, tilstede og fremstå med selvtillit. Ekstroverte på sin side må tenke på at kommunikasjon går begge veier og at medarbeidere i stor grad ønsker å bli hørt og føle seg sett og ivaretatt. For både introverte og ekstroverte er det tiltak som kan gjøres. Til eksempel bør introverte ledere i større grad ta kontakt med sine medarbeidere og samtale om også annet enn jobb for å bli mer kjent med dem. Ekstroverte bør bruke mer tid på å lytte til behov og ønsker, og kanskje ta imot forslag og nye ideer på en bedre måte. Med dette kan det konkluderes med at både introverte og ekstroverte må tenke på hvordan de kommuniserer med både kroppsspråket og hvordan de ytrer seg muntlig og deres valg av ord for å oppnå det som kreves for sin bedrift, enten det er godt samarbeid mellom medarbeiderne, eller dannelsen av nettverk, for å nevne noe.

Det er lite som tilsier at introverte ledere ønsker å blande seg for mye inn i hvordan medarbeiderne ønsker å styre sin arbeidsdag, og da også hvordan kulturen i bedriften utvikler seg. Men, det er viktig å være tilstede og være med på å påvirke den for å styre retningen til bedriften og hvordan man tenker er det mest hensiktsmessige miljøet bør være. Måten å gjøre det på vil komme an på lederen, medarbeiderne og type bedrift. Kanskje er det et sted hvor du bør si direkte hvordan du som leder ønsker eller krever at bedriften skal være, eller du går foran som et eksempel til etterfølgelse, og bedriftskulturen vil utvikle seg i forhold til hvordan man oppfatter lederen, dersom medarbeiderne ser opp til lederen og ønsker å opptre likt. Når bedriftskulturen er etablert, må den dyktige lederen jobbe på linje med denne. Den introverte

lederen vil nok ikke ha problem med dette da den er tilpasningsdyktig og ønsker å jobbe med sine medarbeidere og lytter til deres behov og ideer. Den ekstroverte leder har nok ikke problemer med å ytre hvordan den ønsker at medarbeiderne skal te seg og hvordan de skal jobbe, men kan i mindre grad være den som subtilt prøver å påvirke bedriftskulturen. Om noen av disse er mer eller mindre korrekte fremgangsmåter, har mye med hvilken type bedrift dette er og hva som vil være hensiktsmessig akkurat her.

Hva er ledelse og hvordan passer introversjon inn i teorien om hva ledelse er?

Veldig kort og enkelt forklart, er ledelse en blanding av flere ulike ting som til sammen skaper lederens arbeidsdag. Dette innebærer at lederen skal formulere organisasjonens arbeidsoppgaver og mål, og hvilken fremgangsmåte lederen her bør bruke. Det vil også være å håndtere forholdet mellom makt, tillit og autoritet, som i stor grad også handler om samspillet mellom leder og medarbeiderne. Lederens oppgaver gjelder også hvordan skape en felles forståelse for hva bedriften skal gjøre og jobbe mot, og sikre at andre i bedriften får slippe til for å sikre videreutvikling og samarbeid. Ledelse vil også være å avklare hvilke forventinger som stilles til medarbeidere og hva de kan forvente av lederen. I tillegg kan ledelse innebære å takle ulike typer motstand som gjerne rettes mot forandringer, samt hvordan takle ulike dilemmaer som for eksempel konflikter eller endringsprosesser.

Den introverte lederen er opptatt av å gjøre seg forstått og ønsker ikke å skape usikkerhet eller forvirring. Introverte vil sørge for å selv være godt nok informert til å kunne formulere hvilke oppgaver som bedriften skal fokusere på, for at det skal være lett å oppfatte målene og hovedoppgavene. De vil sørge for å selv ha dette klart for seg før de videreformidler til andre. Makt kan for noen være ubehagelig og for noen er det altoppslukende. For den introverte lederen vil makt være noe som følger med i den jobben som den innehar, og denne lederen bør mestre det å balansere graden av maktutøvelse i ulike situasjoner. De vil ikke fremstå som dominerende, og kan med det skape et unikt og sterkt samarbeid med sine medarbeidere som kan være veldig fruktbart og i stor grad være med på å skape et godt tillitsforhold. Når det kommer til å ha god fagforståelse vil den introverte lederen utmerke seg i stor grad ved at den er veldig opptatt av å ha nok kunnskap om det den skal jobbe med og det er viktig å skjønne prosessene rundt, forstå sammenhenger og vite hva bedriftens oppgaver er og hvordan oppgavene utføres. For introverte er det viktig å være informert og ha tilstrekkelig kunnskap. De er dermed dyktige til å innhente informasjon og finne ut av hvordan ting henger sammen. Som introvert ønsker man ikke å skuffe andre og man gjør det dermed klart hva andre kan

forvente av seg som leder. Det er også gjerne slik at lederen vil kunne møte motstand. En introvert leder vil her gjøre medarbeiderne deltakende i hele prosessen og vil ikke ha problemer med å gi ut informasjon, og delegerer oppgaver og ansvar som kan være med på å redusere frykten for endring, da informerte og deltakende medarbeidere ikke vil føle at endringene kommer brått og uventet, men i stedet vil bli gradvis tilvent. Ofte vil det kunne oppstå konflikter, utløst av ulike årsaker, enten mellom medarbeidere og lederen, eller mellom medarbeidere. Den introverte lederen er ikke den som liker konflikter. Den tiltrekker seg ikke konflikter og trekker seg i stor grad unna før konflikten utvikler seg. Det å skulle være i en konflikt eller løse konflikter blant andre, vil kunne føles noe ubehagelig for den introverte. Men, som en god lytter, informasjons innhenter og med medmenneskelig fremtoning, kan de godt være dyktige problemløserne.

Å være leder kan man trygt si ikke er for alle, men er det mulig at noen som ikke er født ledere kan lære seg ledelse, dersom ønsket om å bli en dyktig leder er tilstede. Alt avhenger av hvilken type bedrift man skal lede, hvilke mennesker man er leder for, hvilket ledernivå man er på og hvilke egenskaper lederen har.

Er det introversjon og ekstroversjon som gjør deg til en god leder, eller andre ting?

Dersom man tenker over de egenskapene som ligger hos den ekstroverte og introverte, er det både positive og negative sider som til sammen gjør at lederen passer til en lederstilling, men er uegnet til en annen. Disse egenskapene er med på å skape lederens personlighet, og blir en del av totalen som til slutt kommer til syne i utøvelse av ledelse. Med dette i minne, vil jeg kunne si at de egenskapene som inngår i både introversjon og ekstroversjon kan være med på å gjøre deg til en god leder, men det er ikke disse egenskapene som er avgjørende. Ulike grader av både nevrotisme, åpenhet, omgjengelighet og samvittighetsfullhet, er i stor grad med på å bestemme hva som gjør at man er en god leder. Dette er viktig å huske for enhver som har ansvar for å rekruttere ledere. Likevel er egenskapene hos introverte og ekstroverte veldig fremtredende og har stor betydning for hvilken person og leder man er, både i positiv og negativ forstand. Som jeg har nevnt tidligere, vil begge personlighetstrekkene ha mulighet til å være gode ledere, men som jeg også har nevnt så har både type bedrift og medarbeidere mye å si for hvor disse lederne vil kunne gjøre en god jobb.

5.1 Begrensninger

Selv om det i stor grad finnes mye teori og forskning på personlighet og til dels også introversjon og ekstroversjon, kan jeg ikke si at det er forsket nok på introversjon og

ekstroversjon til at jeg kan si at konklusjonen her er endelig. Selv om jeg mener at jeg har kommet frem til et godt dokumentert og godt diskutert resultat, er temaet rundt introverte og ekstroverte som ledertyper lite forsket på sammenlignet med andre aspekter innenfor ledelse. Da tenker jeg spesielt på hvilke av disse personlighetstypene som passer i ulike type bedrifter, eller om det er mulig at ekstroverte eller introverte kan undertrykke fremtredende sider av sin personlighet for å passe bedre inn som leder for en spesifikk gruppe.

Jeg mener også at jeg ville fått mye ut av å intervjuer både introverte og ekstroverte ledere, samt introverte og ekstroverte medarbeidere for å få deres meninger og erfaringer. Det lot seg ikke gjøre i denne omgang. Men, en slik undersøkelse vil også ha sine begrensninger, da selvrapportering ofte kan medføre både over –og underrapportering av egne eller andres prestasjoner eller oppfatninger.

Jeg tror i stor grad at det mest hensiktsmessige i disse tilfellene, vil være observasjon i tillegg til intervjuer, eller spørreundersøkelser.

5.2 Forslag til videre forskning

Det finnes flere måter å vinkle tema rundt ekstroverte og introverte innenfor ledelse. Og mange som kunne være nyttige å ta med seg ut i arbeidslivet for å blant annet få bedre tilpassede ledere. Som jeg nevnte over, kunne videre forskning tatt opp tema rundt hvilke personlighetstyper som passer inn i ulike lederstillinger, ledernivåer og bedrifter.

Videre kunne forskningen også vinkles til medarbeidere i bedrifter med ekstrovert eller introvert leder, og hvilke konsekvenser det har for de å ha en leder med den ene eller andre personlighetstypen. Når man er inne på temaet om medarbeiderne, kan det også være interessant å se på hva som kjennetegner medarbeiderne til en ekstrovert eller introvert leder.

Litteraturliste

Nettsider:

Rollemodeller i organisasjoner, publisert: 1/2004, Cathrine Filstad Jakobsen,

<https://www.magma.no/rollemodeller-i-organisasjoner>. Hentet 07.11.2017.

Personlighet kan endres, publisert: 10.03.2012, <https://forskning.no/content/personlighet-kan-endres>. Hentet 13.11.2017.

Ekstroverte ledere en barriere for trivsel og produktivitet, publisert: 2017,

<https://hrnorge.no/presse/ekstroverte-ledere-en-barri%C3%A9re-for-trivsel-og-produktivitet-1>. Hentet 09.01.18.

Introverte tror de vil mislike å lede, publisert: 10/2017, Elise Kjørstad,

<https://forskning.no/2017/10/introverte-tror-de-vil-mislike-lede>. Hentet 09.01.18.

Eldgammel lederstrategi kan være nøkkelen til suksess, publisert 5/2015, Ulla Gjeset

Schøllberg, <https://forskning.no/2015/05/eldgammel-lederstrategi-kan-vaere-nokkelen-til-suksess>. Hentet 09.01.18.

Lederes personlighet – hva sier forskningen?, publisert 5/2014, Øyvind Lund Martinsen og

Lars Glasø, <https://www.magma.no/lederes-personlighet-hva-sier-forskningen2>. Hentet 09.01.2018.

Introvert og leder, publisert 20.05.14, Pål Andersen, [http://paalandersen-](http://paalandersen-no.webnode.com/news/introvert-leder/)

[no.webnode.com/news/introvert-leder/](http://paalandersen-no.webnode.com/news/introvert-leder/). Hentet 09.01.18.

The hidden advantages of quiet bosses, publisert 12/2010, Adam Grant, Francesca Gino og

David A. Hofmann, <https://hbr.org/2010/12/the-hidden-advantages-of-quiet-bosses>. Hentet 25.01.2018.

Utadvendt og alltid best, Linda Lai, 25.11.2013, <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/11/utadvendt-og-alltid-best-/>. Lastet ned 16.01.2018.

Personlighet på jobben, Øyvind Martinsen, 11.04.2013,

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/04/personlighet-pa-jobben/>,
16.01.2018

Maktsyke ledere, Linda Lai, 14.10.2013, [https://www.bi.no/forskning/business-](https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/10/maktsyke-ledere-/)

[review/articles/2013/10/maktsyke-ledere-/](https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/10/maktsyke-ledere-/). Lest 16.01.18

Slakter personlighetstester, Sigrid Folkestad (redaktør NHH Bulletin), 18.03.2010, <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-psykologi/2010/03/slakter-personlighetstester>. Lest 13.02.2018.

<https://www.cut-e.no/om-oss/kontakt-oss/vaart-team/>. Lest 21.02.18.

The Hidden Advantages of Quiet Bosses, Grant, Adam. M., Gino, Francesca, & Hofmann, David A, 2010, <http://www.hbr.org/>. Lest 10.04.18.

Introvert or Extrovert: Who Makes the Better Leader?, Prichard, Skip, 2015, <https://www.skipprichard.com/introvert-or-extrovert-who-makes-the-better-leader/>. Lest 14.04.18.

Big five personalty traits and assertiveness do not affect mastery of communication, Kuntze, Jeroen, Henk T. van der Molen, Marise Ph. Born, publisert 04.05.16, www.elsevier.com/locate/hpe. Lest 15.04.18.

The power of Introverts, Cain, Susan, Februar 2012 , https://www.ted.com/talks/susan_cain_the_power_of_introverts. Sett 15.04.18.

What does it take to becom a CEO today, ceogenome.com/about/. Lest 28.04.2018.

What sets successful CEOs apart, Elena Lytkina Botelho, Kim Rosenkoetter Powell, Stephen Kincaid og Dina Wang, publisert i mai-juni-utgaven 2017 (s. 70-77), <https://hbr.org/2017/05/what-sets-successful-ceos-apart>. Lest 28.04.18.

Introvert. (2018, 20. februar). I Store norske leksikon. Hentet 3. september 2018 fra <https://snl.no/introvert>

Skre, Ingunn B., (2018, 20. februar). Ekstrovert. I Store norske leksikon. Hentet 3. september 2018 fra <https://snl.no/ekstrovert>

Sagberg, Ingvild. (2018, 9. januar). Ledelse. I Store norske leksikon. Hentet 3. september 2018 fra <https://snl.no/ledelse>

Medarbeider. (2018, 14. februar). I Store norske leksikon. Hentet 3. september 2018 fra <https://snl.no/medarbeider>

Bøker:

Den gode prestasjonskulturen. Fra toppidrett til næringsliv, Bjørge Stensbøl, 2012, Fagbokforlaget

Lederskap. Personlighet og funksjon, Rudi Kirkhaug, 2015, Universitetsforlaget

Ledelse på apestadiet. Evolusjon for sjefer og ledere, Tommy Lundberg og Ola Berggren, 2013, Aschehaug

Ledelse – Å lede mennesker, Kjell Dahl, 2011, Kommuneforlaget, 42-62

Slik leder de beste. Klokt lederskap i tøffe tider, Petter Kleppe (i samarbeid med Dag Bredal), 2002, Schibsted Forlag

Livet som leder – Lederundersøkelsen 3.0, Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., Berge Matthiesen, S., 2014, Fagbokforlaget, Kap. 3: Personlighet og ledelse: Øyvind L. Marthinsen og Lars Glasø (Boken er i mobilversjon – lånt via appen e-bokbib. Sidetall er deretter)

Success as an Introvert, Joan Pastor, 2014, John Wiley & Sons, Inc.

Stille – Introvert styrke i en verden som aldri slutter å snakke, Susan Cain (oversatt av Børge Lund), 2013, Pax forlag

The Owner's Manual for Personality at Work, Howard, P. J. & Howard, J. M., 2010, 2 utg., Charlotte: Center for Applied Cognitive Studies

Quiet Influence, Kahnweiler, J. B., 2013a, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength, Kahnweiler, J. B., 2013b, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc

Perception of introverted leaders by mid- to high-level leaders, Stephens-Craig, D., Kuofie, M., & Dool, R., 2015, s. 62–75, Journal of Marketing & Management

The hidden advantages of quiet bosses, Grant, Adam. M., Gino, Francesca., & Hofmann, David A., 2010, Harvard Business Review

Communication Toolkit for Introverts, Grant, Patricia, 2014, Impact Publishing

Vedlegg

Vedlegg1

22. januar 2018 kl. 07:56 skrev MonaLisa Bakkelund <mlbakkelund@hotmail.com>:

Hei!

Jeg har lest en del om deg og det arbeidet du gjør, og det er svært interessante tema!

Selv jobber jeg med en masteroppgave, MBA i ledelse, og skriver om hvorfor introverte kan være gode ledere. I den forbindelse skulle jeg gjerne fått noen kommentarer fra dere rundt temaet introverte og ekstroverte ledere. Har dere noen meninger om hvem som egner seg best som ledere, har dere gjort dere noen erfaringer som introvert/ekstrovert leder eller observert andre ledere og hvordan de utøver ledelse?

Hvis du har tid hadde jeg satt stor pris på å få høre om dine tanker rundt dette temaet.

Vennlig hilsen

MonaLisa Bakkelund

Pål Andersen <nyhetsmailerpaal@gmail.com>

ti. 23.01.2018, 17.51

Hei! Jeg tror ikke det er så lett å svare kort på dette :-) spesielt siden det er et tema som opptar meg mye!

Et viktig utgangspunkt er å forstå forskjellen på introvert/ekstrovert. Dette handler om hvor man henter energi. De ekstroverte henter energi ved å være med andre mennesker mens de introverte henter energi gjennom alenetid. Det siste gjør at en lederstilling for en introvert kan være krevende, da ledelse i stor grad handler om å forholde seg til andre mennesker. Selv er jeg introvert så det holder, men har jobbet/jobber som leder ulike steder. Etter en lang dag hvor jeg har måtte forholde meg til mange andre folk gjennom møter, samtaler med ansatte, møte med kunder osv, er jeg ganske tappet for energi. Men siden jeg er oppmerksom på nettopp dette, prøver jeg å få lagt inn noen små drypp med alenetid i løpet av dagen for å samle energi. Det hjelper. Utfordringen for en introvert leder, blir da å ikke bure seg for mye inne på kontoret og glemme at ledelse handler om å påvirke/jobbe med andre mennesker.

Samtidig tror jeg (og har opplevd) at jeg som introvert leder kan være en god leder. Som introvert er jeg flink til å lytte, og lar derfor andres meninger komme fram uten å dure fram

med egne meninger (som kanskje en ekstrovert ville ha gjort). Det gjør at de ansatte føler seg sett og hørt (verdsatt) og yter kanskje derfor bedre. Jeg kan også løfte fram andre ansatte ved å gi dem oppgaver - f.eks. holde en presentasjon, noe som vil tappe meg for energi, men kanskje gi andre energi. Da er det viktig (tenker jeg - generelt) å være trygg på seg selv og lederrollen, og ikke absolutt være den som skal/må holde den presentasjonen, men stole på at andre kan gjøre en like god (og kanskje bedre) jobb. Derfor er jeg opptatt av at ledere må kjenne ikke bare sin egen personlighet, men også andres - OG være seg bevisst på hvilken rolle man har som leder.

Nyere forskning viser blant annet at ledere med personlighetstrekket introvert fungerer bedre i dynamiske og uforutsigbare organisasjoner, hvor de ansatte i stor grad styrer arbeidsdagene selv. I motsetning til sine ekstroverte kollega, er de introverte lederne mer mottakelig for innspill og ideer, blant annet fordi de oftere er flinkere til å lytte. (klippet fra en tekst jeg har skrevet).

Jeg opplever også at det å være flink til å lytte, gjør at jeg som leder lett får tillit og lett skaper god relasjoner. Derfor er jeg også opptatt av det med relasjonsledelse (se Jan Spurkeland sine bøker).

Så vil det selvfølgelig være situasjoner hvor ekstrovert ledelse er bedre enn den introverte. Jeg har blant annet diskutert dette litt med de som driver lederutvikling ved krigsskolen til Forsvaret (Hæren). Her er kanskje den introverte leder (som beskrevet ovenfor) best i "fredstid", mens når det virkelig gjelder i f.eks. en kampsituasjon, nytter det ikke for leder å lytte og ta de andre med på råd. Da må det handles! Da må eventuelt den leder som er introvert, hente fram/"spille" ekstrovert og ta tydelig kommando. Kjennskap til styrker og svakheter med sin personlighet vil derfor være nyttig.

Nå har jeg en mistanke om at jeg har skrevet meg fullstendig bort ifht hva du spurte om :-) Men er noe uklart må du bare ta kontakt igjen.

Anbefalt litteratur:

Kahnweiler, Jennifer B. 2009. The Introverted Leader. Berrett-Koehler Publishers (hun har skrevet flere bøker med ulike vinklinger. Anbefales!)

Cain, Susan. 2012. Quiet. The power of introverts in a world that can't stop talking. Penguin (finnes også på norsk)

Det hadde vært gøy å lese oppgaven din når den er ferdig, eller om du trenger veiledning underveis kan vi sikkert hjelpe med det også!

Lykke til!

MVH

Pål Andersen

Vedlegg 2

24. februar 2018 kl. 12:23 skrev MonaLisa Bakkeland <mlbakkeland@hotmail.com>:

Hei!

Jeg skriver en masteroppgave i forbindelse med at jeg tar en MBA i Ledelse ved Nord Universitet/Handelshøgskolen i Bodø. Det er hovedsakelig en teoretisk oppgave, men jeg ønsker også å ha med noen ekspertuttalelser fra personer med lang erfaring og kunnskap innen dette området.

Temaet jeg skriver om er *Introverte ledere* og hvilke fordeler de har som introverte, samt hva som gjør de til gode ledere. Jeg har sett at du tidligere har holdt foredrag om introversjon og ekstroversjon, og lurer derfor på om du har tid og mulighet til å gi en uttalelse om disse.

Jeg setter stor pris på om du har tid til å gi en liten uttalelse, men jeg forstår selvfølgelig dersom du ikke finner tid til dette!

Vennlig hilsen
MonaLisa Bakkeland

Espen Skorstad <espen.skorstad@cut-e.no>

ma. 26.02.2018, 11.04

Du

□

Hei MonaLisa,

Litt kort ettersom jeg har så dårlig tid i dag, men vil gjerne hjelpe!

Se nedenfor.

Mvh

Espen

Ledende spørsmål:

- Hva gjør introverte og ekstroverte til gode ledere?

Tja, si det? De har noen egenskaper som i enkelte sammenhenger kan være hensiktsmessige:

- De tar mindre plass og skygger ikke for andre

- I enkelte tilfeller kan de kanskje være bedre til å lytte til andre - som en konsekvens av at de prater mindre selv

- Adam Grant var det vel som fant at de derfor var bedre til å lede kunnskapsmedarbeidere - fordi de får frem ideene hos andre.

- Er disse trekkene avgjørende for at en leder gjør en god jobb?

- Det tror jeg nok ikke. Som kjent har ekstroverte en fordel når de søker jobb, bl.a. pga intervjuet som seleksjonsmetode. Forskning (Judge, 2002), finner vel også at de ekstroverte også er noe bedre som ledere, mht ledelseeffektivitet.

- Tenker du at det er andre forhold ved stillingen eller organisasjonen som avgjør om lederjobben passer til en introvert eller en ekstrovert?

Ja, jamfør Grants forskning: Skal du lede en bar eller en pizzakjede, vil det nok lønne seg å være ekstrovert, fordi du må kommunisere kontinuerlig, være aktiv, energisk og gi klare beskjeder i et sett. For et institutt på en høgskole eller univ derimot, kan jeg ikke se at det skal være noen fordel å være ekstrovert. Igjen, det kommer altså an på hvilken type medarbeidere som skal ledes..

- Hvilke meninger og erfaringer har du rundt temaet introvert/ekstrovert og ledelse?

- Ikke så mye mer enn dette egentlig og det jeg har skrevet i boka mi, Rett person... Mitt engasjement begynte med at de later til at introverte nesten diskrimineres gjennom enkelte seleksjonsmetoder, særlig intervjuet og såkalte case, men at det er liten grunn til dette. Altså både introverte og ekstroverte kan gjøre en fabelaktig jobb, også som ledere.

Espen Skorstad

Chief Commercial Officer - Europe

cut-e – An Aon Company
St. Olavs plass 3
Postboks 7159 St.Olavs plass
0130 Oslo - Norway
mob: +47 97 09 65 97
skype: espen.skorstad
espen.skorstad@cut-e.no
www.cut-e.com