

984206

982468

984070

Oppskriften på suksess

*- En studie av kvinnelige lederes
suksesshistorier*



Bilde: World of women

BRC3100 – Bacheloroppgave
Våren 2015, Markedshøyskolen

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er den avsluttende delen av vårt studieløp ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania. De tre siste årene har vært utfordrende, med en bratt læringskurve, men de har også vært svært spennende og lærerike. Det er med stor stolthet vi leverer inn det endelige resultatet.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi hatt gleden av å få snakke med et knippe fantastiske og inspirerende kvinner som har gitt oss innsikt i hvordan deres vei til lederrollen ble til. Vi vil med dette takke for deres bidrag til denne oppgaven.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Cathrine Mostue ved Markedshøyskolen, som har gitt oss mange gode råd, inspirasjon og anbefalinger gjennom denne prosessen.

Videre vil vi få takke Anne Grethe Solberg for sine gode innspill og anbefalinger.

Takk til venner og familie for deres forståelse og tålmodighet gjennom denne tidkrevende prosessen.

Vi vil også takke hverandre for et fantastisk samarbeid, og for at vi har fått denne muligheten til å knytte sterke bånd gjennom arbeidet med oppgaven.

Tusen takk for hjelpen, og god lesing!

Oslo, 18.05.2015

984070

984206

982468

Sammendrag

Kvinner i lederstillinger er et samfunnsaktuelt og omdiskutert tema, som vi ønsket å skrive om. Samtidig som vi ville kombinere vår interesse for selvledelse, både som fag og som verktøy i egne liv. Dette har inspirert og motivert oss gjennom vår undersøkelsesprosess og bachelorskriving. Vi har ønsket å fokusere på kvinnelige lederes suksesshistorier og forsøke å besvare problemstillingen: *Eksisterer det en oppskrift på hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?* Vi har avgrenset forskningen til norske kvinnelige ledere. Videre har vi valgt å vektlegge indre faktorer, og hvordan kvinnene selv har bidratt til egen karrieresuksess. For å strukturere oppgaven har vi valgt å dele den inn i tre hoveddeler; teoretisk forankring som presenterer oppgavens sentrale teori og vitenskapelige ståsted, en metodedel som viser vår undersøkelsesdesign og begrunner våre metodiske valg, og analysen der vi fremlegger og drøfter våre viktigste funn. Vi har brukt kvalitativ metode og dybdeintervjuet ni informanter, i tillegg til et eksternt intervju. Dette med et ønske om å skape innsikt, innhente detaljrik informasjon og få en dypere forståelse av fenomenet.

Gjennom oppgaven har vi undersøkt hvilke indre faktorer som har bidratt til kvinnenens suksess. Samtidig har vi forsøkt å finne ut hvorvidt disse faktorene bygger opp under eller bryter ned det såkalte glasstaket. Resultatene viser at suksessen handler om individet, med andre ord kvinnene selv. Til syvende og sist er ikke kjønn eller glasstakproblematikk en hindring for kvinner karrieremessig. Vår undersøkelse viser at kvinner som ikke fokuserer på kjønnsforskjeller, men som har en egen drivkraft, en brennende interesse og et engasjement kommer langt. De har også påfallende likhetstrekk som eksempelvis høy grad av selvmedfølelse, moderat eller lavt behov for bekreftelse, flere gjengående personlighetstrekk og at de anser seg selv som risikovillige. De er også bevisste på sin indre dialog og hvordan de leder seg selv i hverdagen. De benytter mestringsstrategier, hvorav flere av teknikkene går igjen. Sammenlagt ser vi tydelige mønstre på noe som ligner en oppskriften på hvordan kvinner blir suksessfulle ledere.

Vi konkluderer med at det finnes en oppskrift på hvordan en kvinne kan lede seg selv til karrieresuksess. I dette legger vi at det eksisterer enkelte likhetstrekk, som oppsummert kan brukes som en veiledende formel. Denne veiledningen er ingen fasit, men en fremgangsmåte som i følge vår undersøkelse bidrar til suksessopptak.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Formål.....	6
1.4 Avgrensning.....	7
1.5 Forskningsspørsmål.....	7
1.6 Oppgavens struktur.....	7
2.0 TEORETISK FORANKRING.....	8
2.1 Teori.....	8
2.2 Historisk blick på kvinner og ledelse	9
2.3 Glasstak	9
2.3.1 Teorien om glasstak- en illusjon?	9
2.4 Ledelse og lederskap	11
2.4.1 Ledelsesteorier	11
2.4.2 Trekk og ferdighetsteorier	11
2.4.3 Atferdsteorier	12
2.4.4 Autentisk ledelse	12
2.4.5 Kritiske/ alternative ledelsesteorier	12
2.4.6 Det androgyne ledelseskonseptet	13
2.5 Personlige egenskaper	13
2.5.1 Viljestyrke	14
2.5.2 Ambisjon.....	14
2.5.3 Suksess	15
2.6 Påvirkning	15
2.6.1 Utdanning	15
2.6.2 Rollemodeller	15
2.6.3 Cialdini påvirkningsprinsipper	16
2.7 Selvledelse	17
2.7.1 Motivasjon	19
2.7.2 Selvmedfølelse	20
2.8 Kvalitetssikring av teori	21
3.0 METODE	21
3.1 Valg av metode	22
3.1.1 Kvalitativ metode	23
3.1.2 Kvantitativ metode	24
3.1.3 Fordeler og ulemper ved bruk av triangulering metode	24
3.2 Problemstilling	25
3.3 Intensivt og ekstensivt forskningsdesign	26
3.4 Datainnsamlingsmetode	26
3.4.1 Spørreskjema	26
3.4.2 Dybdeintervju	27
3.4.3 Forskningsetikk	27
3.4.4 Intervjumatrise.....	27
3.4.5 Intervjuguide	28
3.4.6 Eksterne intervju	29
3.4.7 Utvalgsstrategi	29

3.4.8 Gjennomføring av intervju	30
3.4.9 Transkribering	30
3.5 Dataanalyse	31
3.6 Kvalitetssikring	32
4.0 ANALYSE OG DRØFTING	33
4.1 Bidrar troen på glasstaket til dens eksistens?	34
4.2 Hvilke personlige egenskaper bidrar til suksess for kvinnelige ledere?	35
4.2.1 Viljestyrke	35
4.2.2 Ambisjon	36
4.3 Hvilke lederteorier gjenspeiles i kvinnes suksess?	36
4.3.1 Autentisk ledelse og kritisk ledelsesteori	37
4.3.2 Androgyn lederatferd	38
4.4 Hva påvirker kvinner til å ta valget om å bli ledere?	38
4.4.1 Rollemodeller	38
4.4.2 Utdanning	39
4.4.3 Viktige erfaringer på veien	39
4.5 Hvordan benytter kvinnelige ledere selvledelse?	40
4.5.1 Selvledelse	40
4.5.2 Mestringsteknikker	41
4.5.3 Motivasjon	42
4.5.4 Selvmedfølelse	43
5.0 KONKLUSJON	44
7.0 LITTERATURLISTE	47
MODELLER	
Modell1: Oppgavens struktur	
Modell 2: Valg av metode	
Modell 3: Formulering av teori	
Modell 4: Testing av teori	
Modell 5: Strukturen på dataanalyse	
MATRISER	
Figur 6: Koding	
VEDLEGG	
Vedlegg 1: Informasjonsbrev	
Vedlegg 2: Tema for intervju	
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	
Vedlegg 4: Oversatt spørreskjema – Dr. Kristin Neff	
Vedlegg 5: Dr. Kristin Neff self-compassion test, original versjon	
Vedlegg 6: Intervjuguide	
Vedlegg 7: Koding og tematisering for bruk i analysen	
Vedlegg 8: Resultater av ”Self-Compassion”-test av Dr. Kristin Neff	
Vedlegg 9: Informantoversikt	
Vedlegg 10: Funn fra intervjuene	

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vårsemesteret 2014 tok vi fordypning i kurset “ledelse og personlig lederskap”. Gjennom denne fordypningen fikk vi interesse for fagområdet ledelse og bedre innsikt i hvordan lede oss selv, før vi kunne lede andre. Da vi begynte arbeidet med vår bacheloroppgave høsten 2014 var det klart for oss at vi ville skrive om temaene ledelse og selvledelse. Som unge kvinner som snart er ferdig utdannet, og skal starte egen karriere, synes vi det var spennende å rette vår studie mot kvinner.

Ganske tidlig i prosessen kom vi over en bacheloroppgaven ”Er glasstakproblematikken eksisterende i dagens finansnæring?” skrevet våren 2014, som fanget vår interesse. I oppgaven konkluderer de med at det ikke eksisterer noe glasstak som holder kvinnene tilbake, men at det er andre faktorer som hindrer kvinner i å bli ledere. Dette ønsket vi å se nærmere på. Hvis det ikke handler om ytre faktorer, er det indre faktorer som holder kvinnene tilbake? I denne tidsperioden da vi begynte å innhente informasjon om temaene var det mye fokus i media som gikk på at unge kvinner stresser seg syke. Filmen ”Flink pike” kom ut og vi stilte oss undrende til hvordan kvinner som har lederstillinger i dag har klart å komme seg dit uten å bukke under.

1.2 Problemstilling

Gjennom forarbeidet til oppgaven kom det samme spørsmålet opp igjen og igjen: Hva er det som gjør at kvinnelige ledere i dag lykkes? Vi kom etter hvert frem til følgende problemstilling; *”Eksisterer det en oppskrift for hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?”*.

1.3 Formål

Formålet med denne oppgaven er å se på suksesshistoriene til kvinnelige ledere fremfor barrierene. Glasstakproblematikken har hatt stort fokus de senere årene. Vi ønsker å se på hva kvinnelige ledere faktisk har gjort for å komme seg dit de er i dag, hva som skal til for å bli en leder, og hvilke karrierekode som må knekkes på veien dit. Vi ønsker å rette fokuset mot de som har ledet seg selv til suksess, og se om vi kan se noen likhetstrekk mellom disse kvinnene, og kanskje selv lære noe om hvordan man kan oppnå suksess.

1.4 Avgrensning

I denne oppgaven har vi tatt for oss en problemstilling vi enda ikke vet svaret på. Vi står ovenfor et svært bredt og prematurt felt som har vært forsket lite på tidligere. Avgrensning er nødvendige for å gå i dybden på det vi leter etter. Vi har derfor valgt å avgrense vår forskning til kvinnelige ledere i Oslo. Grunnen til at vi kun ønsker å se på kvinnene, er fordi vi ønsker å finne ut konkret hva de har gjort for å lykkes, uten å sammenligne hvordan dette skiller seg fra menn. Vi valgte å avgrense til et lite geografisk område ettersom dette er praktisk i forhold til valg av metode og tidsbegrensninger. Dette begrunnes i vår metodedel.

Videre har vi valgt å se på kvinner i ulike lederroller, da vi antar at ledere møter på lignende utfordringer uavhengig av hvor de sitter i hierarkiet. Derfor har vi avgrenset til å se på faktorer som bidrar til suksess på individnivå.

1.5 Forskningsspørsmål

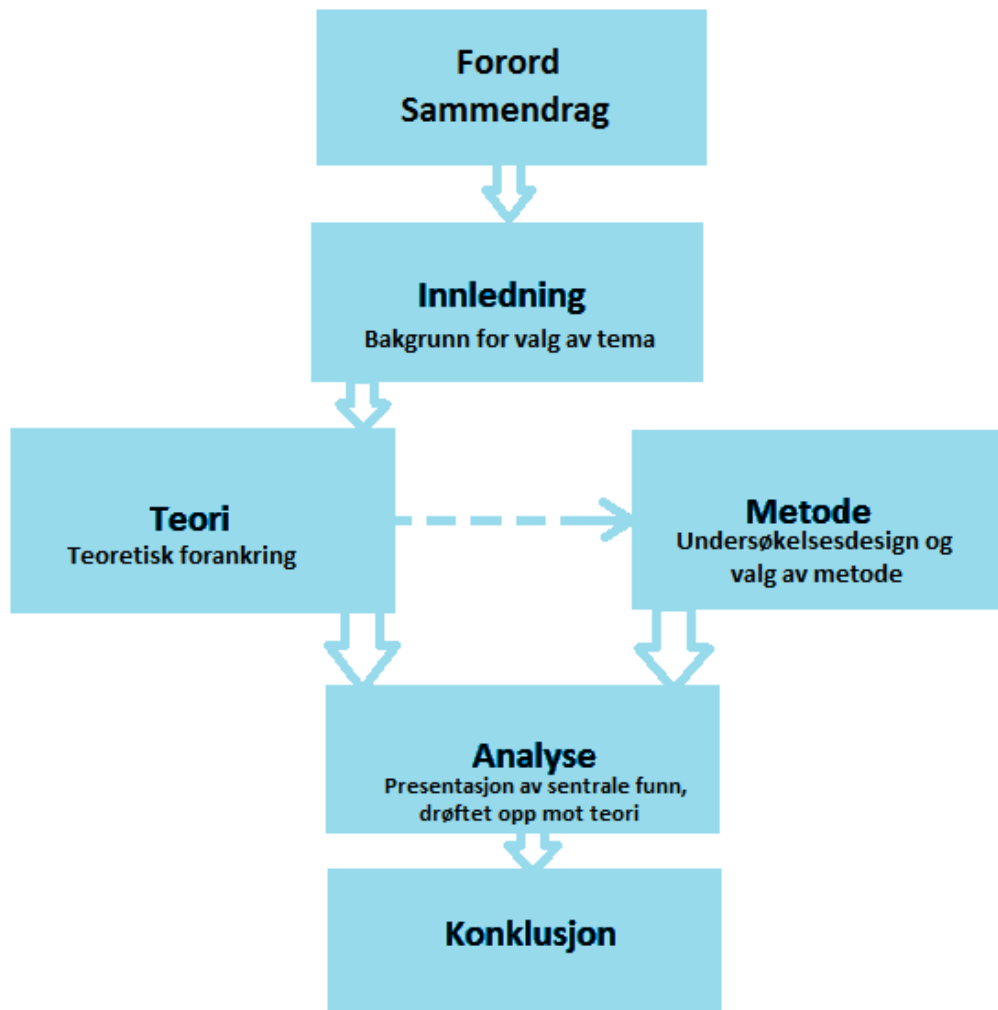
Vi har valgt å benytte oss av forskningsspørsmål for å lettere kunne besvare den valgte problemstillingen. Vi ser på dette som et nyttig verktøy for å styre forskningsløpet i riktig retning:

- Bidrar troen på glasstaket til dens eksistens?
- Hvilke ledelsesteorier gjenspeiles i kvinnenes suksess?
- Hvilke personlige egenskaper bidrar til suksess for kvinnelige ledere?
- Hva påvirker kvinner til å ta valget om å bli ledere?
- Hvordan benytter kvinnelige ledere selvledelse?

1.6 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt opp i tre hoveddeler. Først tar vi for oss en teoridel der vi redegjør for relevant teori vi senere vil drøfte i lys av våre funn i analysedelen. Den neste delen er et metodekapittel der vi vil begrunne de valgene vi har tatt gjennom forskningsprosessen, og hvordan vi har gjennomført forskningen. Den siste delen av oppgaven består av en analyse der vi vil drøfte de funnene vi har gjort opp mot teorien, og besvare forskningsspørsmålene. Til slutt kommer vi med en konklusjon hvor vi besvarer problemstillingen. Modellen under illustrerer oppsummert vår oppgaves struktur;

Eksisterer det en oppskrift på hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?



Modell 1: Oppgavens struktur.

Modellen illustrer oppgavens struktur og systematiske oppbygning.

2.0 Teoretisk forankring

2.1 Teori

I de neste avsnittene vil vi forsøke å definere sentrale begrep, som benyttes gjennomgående i oppgaven. På bakgrunn av at finnes ulike definisjoner på disse begrepene, vil vi presentere hvilke teorier som ligger til grunn når vi bruker de enkelte begrepene. Teorien er strukturert systematisk for hvert enkelt forskningsspørsmål for å gi en oversikt over teoretisk forankring.

2.2 Historisk blikk på kvinner og ledelse

For å forstå samtiden må vi forstå historien, derfor tar vi et tilbakeblikk. På 20- tallet i Europa deltar kvinner i arbeidslivet og Norge får sin første kvinnelige representant på Stortinget. Mellomkrigstiden er en tid som preger kvinner sin deltakelse i arbeidslivet og i samfunnslivet. Etter første og andre verdenskrig dør mange menn i krig, kvinnene ble derfor en sentral arbeider i industrien. Deretter gjør vi et hopp fra mellomkrigstiden til 50-tallet, her er kvinnens rolle noe helt annet. Overskuddet i industrien er så stort at familien har råd til at kvinnen ikke trenger å arbeide. Kvinnen blir husmor og hjemmeværende (Store Norske Leksikon 2015).

Kvinner spilte lenge en underordnet rolle i arbeidslivet og politikken. Først i 1913 fikk kvinner stemmerett i Norge. På 1960- tallet vokste feministiske grupper frem og økte fokuset på tradisjonelle kjønnsroller og likestilling i Norge. Dette bidro til at likestillingsloven trådte i kraft i 1979 og likestillingsombudet og klagenemnda for likestilling opprettes (Store Norske Leksikon 2015). I 1981 kom gjennombruddet for norske kvinner i lederrollen, ved at Gro Harlem Bruntland ble valgt til statsminister. Karin Stoltenberg hadde også en sentral rolle i politikken og bidro sammen med Gro Harlem Bruntland til å være gode forbilder for kvinner i lederrollen, og likestilling i Norge (Bru 2013).

2.3 Glasstak

For å gi en dypere og bredere forståelse av bakgrunnen for vår forskning, er det viktig å forstå hva metaforen glasstak innebærer. Glasstak er en billedlig betydning av at kvinner som gruppe møter dette taket fordi de er kvinner (Baxter & Wright, 2000). Videre beskriver metaforen en usynlig barriere som hindrer kvinner i organisasjonen i å klatre i organisasjonshierarkiet (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009, 939).

De usynlige barrierene gjør at glasstak blir en lite konkretisert metafor for de kvinnene som står i det og de som skaper hindringene (Solberg 2013).

2.3.1 Teorien om glasstaket - en illusjon?

I nesten 30 år har begrepet glasstak vært et diskutert begrep (Bruckmüller m.fl. 2014). På den ene siden av diskusjonen hevder enkelte kvinner i arbeidslivet at de opplever en usynlig blokkering eller barriere som hindrer de i å lykkes i karrierelivet. På den andre siden av diskusjonen stiller flere organisasjonsforskere seg kritiske til glasstaksteorien som forklaringsmodell og stiller seg spørsmålet om glasstak er en illusjon. Blant en av forskerne

som stiller seg kritisk til at det eksisterer glasstak er kjønnsforsker Anne Grethe Solberg. I Solbergs studie av effekten av et eventuelt glasstak, konkluderte hun med at glasstak ikke hadde noen effekter i hennes utvalg på 917 mellom- og toppledere (Solberg 2013). En av Norges mektigste kvinner og administrerende direktør i NHO, Kristin Skogen Lund, hevder at glasstaket en myte og at det ikke eksisterer slike hindringer for kvinner i norsk næringsliv eller at det stilles større og strengere krav til kvinner som vil gjøre karriere (Egedius 2014). Petersen (2002) hevder i sitt studie av glasstaket, at det i stor grad er likestilling mellom kvinner og menn og at det ikke finnes menn som aktivt diskriminerer kvinner i arbeidslivet. Underforstått stiller flere forskere seg kritisk til glasstaksteorien basert på deres forskningsresultater. Yukl og Kaufmann stiller seg også kritisk til glasstaksteoriens eksistens basert på at det har vært lite empirisk etterprøving av premissene den bygger organisasjons- og ledelsesordning på (Yukl 20013; Kaufmann og Kaufmann 2009). Til tross for dette har glasstaketeorien fått stor gjennomslagskraft. Tro kan flytte fjell heter det. Med inspirasjon fra Solbergs (2013, 68) forskning, stiller vi oss selv spørsmålet om troen på glasstakets eksistens er det som holder metaforen oppe?

Kjønnsforsker Aagot Elise Storvik (2006), konkluderer i sin studie med at det i hovedsak er kvinners tanker og tro på at det finnes et glasstak som skaper hindringer i å klatre i organisasjonen. Funnene indikerer at det er kvinnens holdninger, verdier og egen tro som skaper glasstaket. Er det slik at kvinnene ikke ønsker å ta ansvaret til å klatre i organisasjonen? Den franske forfatteren, statsmannen og dramatikerens Victor Hugo, sa at mennesket mangler ikke styrke, det mangler vilje (Karp 2010, 232). Underforstått betydning ”vil du, så kan du. Det er ingen hindre”. Storviks funn kan trekke paralleller til Solbergs forskning. Solbergs (2009) forskning viste at når kvinner først tok større ansvar i organisasjonen, var det fordi de hadde blitt oppfordret til det av noen andre i organisasjonen for eksempel deres leder. Funnene viste seg å være i motsetning til mennene som rapporterte at de ikke trengte i like stor grad oppfordring til å ta ansvaret. Forskningen indikerer at kvinnene trengte å bli oppmuntret og forsikret om at de var kvalifisert til å ta mer ansvar i organisasjonen (Solberg 2009, 69). Dette indikerer igjen hvor sterk troen på noe er i stand til å styre holdninger og valg.

Storvik stiller seg også spørsmålet om mangelen på kvinnelige ledere skyldes egne preferanser og livsbetingelser (2006). En annen forsker stiller spørsmålet i sitt studie om enkelte kvinner som hevder å ha opplevd glasstak bruker dette som en unnskyldning, fordi de

ikke har en motivasjon om en profesjonell lederkarriere, men heller en motivasjon til å yte ekstra innsats i familien (Schwartz, 1989).

Ledelsesforsker Morrisson hevder i sitt treårige studie av kvinnelige ledere og glasstakproblematikk, at dersom kvinnene fikk kjennskap til karrierekodene eller mulighetsstrukturene ville en økende grad av kvinner lykkes i lederrollen (1987). Dette støtter oppunder Kanters funn om innsikt i mulighetskodene fremmer suksess (1993). Dette leder oss inn mot vårt mål med denne oppgaven, nettopp å sette fokuset mot kvinnelige ledere som har oppnådd suksess og knekt karrierekodene, fremfor å fokusere på glasstaket og bidra til en økende tro på dets eventuelle eksistens.

2.4 Ledelse og lederskap

Det er viktig å presisere at det finnes en forskjell på begrepene ledelse og lederskap. Kort sagt er lederskap alt som kan være av betydning når vi leder, det betyr en aktiv handling fra lederen som resulterer i følgeskap hos andre (Karp 2010, 10). Med andre ord bruk av ulike lederteknikker eller metoder er da ledelse, mens forståelsen av disse og valg blant dem, er lederskap (IPO AS). Det finnes ingen klar definisjon på hva ledelse er, og begrepet er fortsatt under utforming og upresist (Arnulf 2012, 10). Det sies at «det finnes like mange definisjoner på ledelse, som mennesker som har forsøkt å definere det» (Yukl 2013, 18). I vår oppgave legger vi vekt på at ledelse ofte defineres i form av trekk, atferd, interaksjonsmønstre, relasjoner og okkupasjon av en lederstilling (Yukl 2013, 19).

2.4.1 Ledelsesteorier

Ledelsesfaget er stort og komplisert å konkretisere. På bakgrunn av dette har vi valgt å avgrense eksisterende ledelsesteori. For vår oppgave har det vært mest hensiktsmessig å benytte ledelsesteori som sier noe om lederens trekk, ferdigheter og atferd. Dette fordi det er i tråd med vårt ønske om å finne fellestrekk og ulikheter ved kvinnene, og vurdere dette opp mot tidligere teori.

2.4.2. Trekk og ferdighetsteorier

De tidlige utformede ledelsesteoriene kategoriseres som trekk og ferdighetsteorier. Denne tilnærmingen viser attributter ledere har, eksempelvis personlighet, verdier, motiver og ferdigheter. Til grunn i denne teorien ligger antagelsen om at noen mennesker er født naturlige ledere, og besitter visse trekk andre ikke har. Det eksisterer hundrevis av studier

gjennomført i 1930-1940, som forsøker å finne disse personlige kvalitetene. Likevel kunne de ikke finne noen personlighetstrekk som kunne garantere ledelsessuksess (Yukl 2013, 28).

2.4.3 Atferdsteorier

På 1950-tallet ble forskerens fokus flyttet til atferdsteorier, som ser på hva ledere faktisk gjør på jobb. Her prøvde forskerne å finne de typiske mønstrene for aktivitet og funksjonen av lederjobber. Det ble også forsket på hvordan ledere taklet krav, begrensinger og ulike rollekonflikter på jobb (Yukl 2013, 28). Det ble spesielt snakket om to ulike lederatferder: oppgaveorientert – å bry seg om at oppgaven blir løst, og personorientert – hvor lederen bryr seg om medarbeidere trives og utvikles (Arnulf 2012, 58).

2.4.4 Autentisk ledelse

Autentisk ledelse sier først og fremst noe om hva ledelse ikke bør være. Det vil si at begrepet er en advarsel til ledere om å ikke spille et spill, men heller tørre å fylle rollene ved å våge å være seg selv (Arnulf 2012, 69). Tilnærmingen betyr å handle med sitt sanne jeg og stå for egne personlige erfaringer i sin posisjon som leder (Yukl 2013, 339). Når lederen er autentisk gis muligheten til å komme nærmere sin egen kjerne, og vite hva han/hun står for (Yukl 2013, 339). Slik får også lederen bedre selvinnikt i egne sterke og svake sider, som kan resultere i effektivisering av arbeid ved at lederen fyller kompetente medarbeidere på områder der han/hun selv ikke strekker til. Denne tilnærmingen har også en etisk dimensjon, som også har preget ledelsesteorien de disse tiårene. Etik i ledelse skal ikke være et show, men faktisk noe man står ved når en fristes til gå på bekostning av dem for kortvarige gevinster (Arnulf 2012, 69).

2.4.5 Kritiske/alternative ledelsesteorier

Kritisk ledelsesteori peker mot en retning hvor flere forskere viser til funn som går mot tidligere klassiske teorier. Denne tilnærmingen søker også etter formelen for å oppnå et effektivt og godt lederskap. Eksempelvis stiller forskerne seg kritisk til lederens posisjon, om det er mulig et menneske å gjøre det som teorien sier, om det er mulig å ha alle disse egenskapene slik som klassiske teorier presenterer (Alvesson og Svenningsson 2003, 360). Yukl trekker frem to teorier for å oppnå et effektivt og godt lederskap, delt lederskap og distribuert lederskap (Yukl 2013, 290). I delt lederskap fordeles ansvaret i ledelsesfunksjonene og ikke bare fordeling av oppgaver slik tidligere teori sier. Han peker på at lederen som et individ ikke er det viktigste, men heller organisasjonen som helhet (Yukl

2013, 290). Enkelte forskere stiller seg også til spørsmålet: ”trenger man faktisk en leder?”. Tidligere ledelsesforskning har fokuset ligget mye på posisjon, mens kritisk ledelsesteori beskriver ledelse ut ifra et prosessuelt perspektiv (Yukl 2013, 291).

2.4.6 Det androgyne ledelseskonseptet

Den amerikanske psykiateren Sandra Ruth Lipsitz Bem (22. juni, 1944 – 20. mai, 2014) er kjent for hennes forskning på androgyni og kjønnsstudier. Hennes arbeid med kjønnsroller, kjønn polarisering og kjønnsstereotyper omtales som banebrytende og førte direkte til mer likeverdige ansettelsesmuligheter for kvinner i USA (American Psychological Association). Bems baserer seg på psykososialatferd og beskriver androgynitet ut fra virkelighetsoppfatningen av kvinner og menns atferd. Hun mener at ikkekjønnstypifiseringen som skjer for å bli oppfattet som en androgyn person, skjer først og fremst gjennom ubevisste individualiseringsprosesser (Bem 1984). Med andre ord opptrer androgyn kjønnsrolleidentitet med en atferd som kan oppstå på tvers av biologisk/fysiologisk kjønn (Bem 1974). I dag er det vanlig å snakke om at kvinner og menn kan både ha feminine og maskuline trekk. Det sies også at mennesker som uttrykker både femininitet og maskulinitet har det bedre psykisk, enn mennesker som kun uttrykker ett (Bem 1984). Med Bems forskning som grunnlag skriver Anne Grethe Solberg i sin doktoravhandling at det er de androgyne lederes “dualpersonlighet” som gjør dem så gode. Hun skriver at dette skyldes deres blanding av styring og empati, struktur og handlerom. Videre utdyper hun at androgyne ledere gir lettere frihet til sine medarbeidere og leder uten å dominere. De har ikke det maskuline markeringsbehovet, samtidig som de beholder den maskulines tydelighet og målrettethet (Solberg 2013, 248). Den androgyne lederen er heller ikke avhengig av det relasjonelle, slik de feminine er, men de har likevel den feminine evnen til å inkludere (Bem 1981).

2.5 Personlighet egenskaper

Sosiolog og økonom Max Weber forsket på personlighet og atferdsteorier. Forskingen viste at personlighet er atferdsmønstre som er karakteristiske over tid. Allikevel hevdet han at personlighet ikke er en fastlåst struktur (konkrete mønstre), det er en prosess som endres. Weber beskriver personlighet som dynamiske elementer som endres gjennom livet, styrt av behov, motivasjon, situasjon og møte med andre mennesker (Weber, 1971). Yukl fant at suksessfulle ledere innehar en rekke viktige trekk eller egenskaper som gjør at de lykkes karrieremessig. Trekkene han mener er fordelaktige i lederrollen er mye energi, takler stress, følelsesmessig modenhet, integritet, behov for makt for å påvirke, ønske om å oppnå

noe, høy selvtillit og lavt behov for bekreftelse fra andre (Yukl G. 2013, 226). Stogdills forskning fant fem egenskaper han mente var nøkkelen til en suksessfull leder: ekstrovert, pliktoppfyllende, sympatisk, emosjonell stabilitet og åpenhet (Stogdill 1962, 259- 269). Også Golemans forskning viser at evnen til å håndtere følelser, selvinnsikt og utadvendthet er egenskaper som er fordelaktige hos ledere (Goleman 1995). Her kan det også trekkes paralleller til Senges studier som viser at evnen til å tenke fremover, kognitiv bevissthet, emosjonell stabilitet er viktige egenskaper hos en leder (Senge, 1990). Collins (2001, 66-76), trekker frem i sitt studie at viljestyrke og ydmykhet er nøkkelen, i likhet med Karp (2010, 213-232) forskning.

2.5.1 Viljestyrke

Viljestyrke er evnen til å ikke gi seg når ting er vanskelig. Viljestyrke kommer til uttrykk gjennom trekk som mot, utholdenhet sosial intelligens, selvinnsikt og integritet. Viljestyrke kommer også til uttrykk gjennom verdier og prinsipper som ærlighet, tydelighet og ansvarlighet. Karp mener at det er evnen til å balansere disse kvalitetene og egne idealer i virkeligheten som gjør at en tar lederskap (Karp 2010, 230). Karp hevder at viljestyrke innenfor visse grenser kan trenes opp og at selvkontroll er et produkt av viljestyrke (Karp 2010, 83). For å trene opp viljestyrken har Karp listet opp fire stadier som en kan reflektere og finne hensikten rundt:

1. Forpliktelse
2. Gjøre om forpliktelsen til en beslutning (fra tanke til handling)
3. Stå gjennom, komme gjennom det negative
4. Belønne seg selv

Som tidligere nevnt mente forfatteren Hugo at mennesket mangler ikke styrke, det mangler vilje. Dette kan støtter Karp forskning av at lederskap er å utøve vilje, ikke nødvendigvis overfor andre mennesker, men overfor seg selv (Karp 2010, 232).

2.5.2 Ambisjon

I denne oppgaven bruker vi ordet ambisjon som en definisjon på en plan eller en forventning om å oppnå et ønsket mål (Store Norske Leksikon 2009). Forskning viser at dersom en mangler de riktige ambisjonene eller ønske om å gjøre det lille ekstra for sin karriere, vil mulighetene for å bli sett på som en potensiell lederkandidat minske (van Vianen, Annelies og Fischer 2002, 318).

2.5.3 Suksess

Vi ser det som hensiktsmessig å avklare vår tolkning og oppfattelse av ordet suksess, ettersom det kan tolkes forskjellig blant mennesker på ulike nivåer i samfunnet (Pellegrin og Coates 1957). I denne oppgaven bruker vi ordet i sammenheng med ledelse. I den sammenheng viser forskning at suksess blant ledere kan være oppnåelse av noe, bli respektert, være fornøyd med livssituasjon og ta vare på familien man har. Forskningen deres hevder også at suksess handler om hvilke verdier en har og hva individet ønsker å prioritere (Pellegrin og Coates 1957). Vi har valgt å sette begrepet i sammenheng med oppnåelse av lederrollen ved å se på selvledelse, indre dialog, personlige egenskaper og påvirkning på individnivå.

2.6 Påvirkning

2.6.1 Utdanning

Utviklingen av samfunnet har ført med seg en kompetanserevolusjon som innebærer at høyere utdanning er blitt vanlig, dette har også en betydning for ledere (Martinsen 2001, 293).

Forskning viser at det ligger forventninger til at en leder har kunnskaper, ferdigheter og evner oppnådd gjennom å ha gjennomført høyere utdanning (Pearce og Manz 2005, 131).

Colbjørnsen (2004) studie finner at årsaken til at kvinner forlater lederrollen har med blant annet utdanningstype å gjøre (Richardson & Travik, 2004). Dette indikerer at utdanning har innvirkning lederrollen. Eksempelvis undersøkelse utført av Handelshøyskolen BI fant at 7 av 10 toppledere i Norge har økonomisk utdanning (Eikemo 2007). Storviks og Schøne (2008) stiller seg spørsmålet om en av årsakene til at det er færre kvinner enn menn i lederstillinger kan bli påvirket av utdanningsbakgrunn.

2.6.2 Rollemodeller

Slår man opp ordet rollemodell i ordboken defineres det som “en person som har en atferd eller en suksess som brukes som et eksempel og kopieres av andre” (Dictionary Reference). Yukl (2013, 204) skriver at en rollemodell er en person som er godt likt og beundret av andre, som skaper et ønske om å imiteres. Han gir et eksempel der han sier at dette menneske kan være en leder på arbeidsplassen, og når andre ønsker sterkt nok å identifisere seg med denne lederen, kopierer de også hans/hennes negative sider (Yukl 2013, 204). I sosial konstruksjonisme trekkes det også frem at lederen blant annet opptre som en rollemodell (Karp 2010, 75). Karp skriver også om teorier om «følgerskap» der lederen blir sett som en rollemodell (2010, 75). Videre skriver han at for å fortjene en rett til å lede andre må man

være en troverdig rollemodell i situasjoner der medarbeidere trenger et eksempel på ønsket atferd, holdninger, verdier og tankegods. Rollemodellering kan skape en følelse av beundring og tiltrekning, og i likhet med Yukl skriver Karp (2010, 87) at dette skaper et ønske om å identifisere seg med denne rollemodellen. Det handler om å gjøre det en selv sier, og evne til å vise integritet og være tydelig på egne verdier. Mange har behov for å dyrke rollemodeller for å ha noe større enn seg selv å tro på (Karp 2010, 111).

2.6.3 Cialdinis påvirkningsprinsipper

Påvirkning er en sentral del av vår oppgave. Dette fordi vi ønsker å se på hvordan og hvem som har påvirket suksessen til våre kvinnelige ledere. Vi har valgt å inkludere Robert Cialdinis påvirkningsprinsipper. Det har vi gjort fordi flere av våre informanter har deltatt på kurs i hans påvirkningsprinsipper. Cialdini er Regents 'professor emeritus i psykologi og markedsføring ved Arizona State University. Han har identifisert seks prinsipper gjennom eksperimentelle studier og ved å fordype seg i det han kalte "compliance professionals", som er selgere, pengeinnsamlere, rekrutterere, annonsører, markedsførere osv. Felles for disse menneskene er at de er dyktige i kusten å overbevise og påvirke andre (mindtools). Vi har valgt å presentere det prinsippet som går på autoritet ettersom denne teorien var mest relevant for våre funn.

Autoritet

Milgrams lydighetsstudier viser sterke holdepunkter for at det eksisterer et sterkt press av ettergivenhet ovenfor forespørsler fra autoriteter. Studiet viste at når en autoritetsperson beordret normale, psykologisk sunne mennesker til å påføre andre mennesker smerte. Var de villige til å gjøre dette, selv om det var i strid med deres personlige syn (Cialdini 2011, 262). Her har systematisk sosialiseringssystem blitt utformet for å innpode et syn på at denne typen lydighet er ønskelig, og styrker tilbøyeligheten til å adlyde legitime autoriteter. En annen årsak er at det ofte er fordelaktig å adlyde en ekte autoriteters diktat, fordi slike personer vanligvis innehar mye kunnskap, klokskap og makt. Basert på dette skapes en ubevisst ettergivenhet ovenfor autoriteter som en snarvei til beslutninger (Cialdini 2011, 262). Reaksjonen på autoriteter skjer automatisk og gjøres ofte på grunnlag av autoritetssymboler fremfor autoritetens substans. Det har vist seg at symboler som titler, klær og biler er spesielt effektive. Cialdini (2011, 262) skriver at det finnes to spørsmål man kan stille seg for å forsvare seg mot negativ autoritetspåvirkning: "er denne autoriteten en ekspert?" og "hvor sannferdig kan vi regne med at denne autoriteten er?".

2.7 Selvledelse

Helt enkelt betyr selvledelse måten du leder deg selv. Det handler om å skape innsikt i sine egne kvaliteter og utvikle disse, samt styre sin egen tid og energi (Karp 2010, 70). Dette innebærer også ulike sett a strategier som kan brukes til å påvirke og forbedre ens egen atferd (Manz & Sims 2001, 78). Eksempelvis om en sammenligner egen nåværende tilstand mot ønsket tilstand, kan man benytte atferd for å forsøke å redusere avvik, følge egen fremgang og eventuelt gjøre endringer i atferden underveis (Yukl 2013, 237). Selvledelse kan også bli sett på som teorier for selvregulering og motivasjon, men også som en lederskapsteori. Når man tar mer ansvar for sitt eget liv, er man ikke like avhengig av at andre skal lede og motivere deg (Yukl 2013, 237). Robin S. Sharma (2013, 175) skriver “Virkelig opplyste mennesker prøver aldri å bli lik andre. I stedet prøver de å overgå sitt tidligere jeg”. Selvledelse innebærer derfor ikke nødvendigvis at man må forandre seg, men handler først og fremst om å skape suksess gjennom å utvikle måten man yter best (Drucker 2005, 104).

Selvledelse kan læres og det er fire strategier som individet kan bruke for å bli bedre i selvledelse (Manz & Sims 2001, 78). Disse fire strategiene er atferdsstrategier, kognitive strategier, stimuleringsstrategier og naturlige belønninger. I tillegg tilfører Berg (2006, 232) en femte strategi, subjektiv mestringstro. Det er viktig å påpeke at de ulike eksemplene som trekkes frem nedenfor som måter å trene selvledelse på, virker forskjellig fra individ til individ og derfor ikke noe fasitsvar på om det kan bidra til å realisere det en ønsker. Andre stimuli kan også ha samme effekt (Berg 2006, 242).

Atferdsstrategier

Hensikten med denne strategien er å lede seg selv til å styre sin egen væremåte som resulterer i effektivisere egen atferd og øke kvaliteten på arbeidet (Martinsen 2001, 301). For å bruke denne strategien effektivt kan det gjøres gjennom verdiavklaring, målstyring, selvbelønning, selvobservasjon. Effekten av verdiavklaring er at individet blir bevisst på egne behov og andres behov slik at man finner en balansegang mellom dem (Martinsen 2001, 92-93). Underforstått bidrar denne selvledelsesstrategien til at man ikke bruker mer tid på andres behov enn sine egne.

Målstyring kan praktiseres ved å sette kortsiktige og langsiktige karrieremål. Effekten av målstyring er å lede seg selv til å prioritere og effektivisere tidsbruk (Berg 2006, 234). For å stimulere oppnåelsen av målstyring viser Bergs forskning at det er fordelaktig å benytte selvbelønning. Det kan utføres gjennom selvros, positiv indre dialog eller ytre belønning

Eksisterer det en oppskrift på hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?

(Berg 2006, 235). En annen strategi er selvobservasjon, det kan praktiseres ved å observere og identifisere tankemønstre og atferdsformer en ønsker å forandre på. Ved å trene på å bryte tanke- og atferds mønsteret gjennom mentale teknikker kan man bedre selvstyringen (Berg 2006, 235.)

Kognitiv selvledelse

Kognitiv selvledelse har sitt fokus i det indre, gjennom å identifisere, styre og bryte tankemønstre. Hensikten ved at denne selvledelsesstrategien er å bli bevisst på hvordan tanker og innstillinger til en situasjon eller handling kan virke positivt eller negativt på resultatet (Berg 2006, 237). Manz og Sims (2001) forskning viser at effekten av et positivt tankemønster kan føre til økt kreativitet, økt risikovilje, innovativ- og løsningsorientert tenkning. Ved negativ tankemønster er det motsatt effekt. For å praktisere kognitivselvledelse kan individet fokusere på positiv selvsnakk og visualisere mentale positive bilder av fremtidig prestasjoner (Berg 2006, 240). Yukl har også en teori om at hvis man gjør noe feil, skal man bruke selv-kritikk, der en straffer egen uønsket oppførsel med kritikk og staff. Han gir et eksempel hvor han sier at hvis man er lat en time, kan en straffe en selv med å jobbe en time ekstra (Yukl 2013, 238). Denne teorien er en motsetning til Dr. Kristin Neff sin teori om selvmedfølelse som presenteres senere i oppgaven.

Stimuleringsstrategier

Simuleringsstrategier handler om å finne enkle stimuli som kan bidra til å effektivisere hverdagen, for eksempel å lage en prioriteringsliste over det som skal gjøres i løpet av en arbeidshverdag for å deretter huke av for hver oppgave som er gjennomført. En annen måte er å skrive huskelapper og påminnelser (Berg 2006, 242).

Naturlige belønninger

Berg trekker frem at det finnes to typer belønninger, indre- og ytre belønninger. Indre belønninger (naturlige belønninger) kan for eksempel være mestringsfølelse, ros og anerkjennelse. Ytre belønning er for eksempel penger, bonus og avspasering (Kunøe 2005, 67). Naturlige belønninger som en selvledelsesstrategi har som formål å belønne egen innsats og motivere til å utvikle seg selv. Manz og Sims (2001) fant i sin forskning at de som fant gleden og meningen med arbeidet de utførte hadde økt effektivitet og kvalitet i arbeidet. Underforstått vil det si at naturlige belønninger kan bidra til å lede seg selv til effektivitet og kvalitet som vil føre til suksess.

Subjektiv mestringstro

Den femte strategien handler om individets tro på at man lykkes med en bestemt type arbeidsoppgave. Malones (2001) forskning viser at mennesker som har høy tro på egne evner, har større sannsynlighet for å mestre oppgaver enn individer med lav mestringstro. Dette støtter Johannesen og Olsen (2010) forskning om at sannsynligheten for at du klarer noe øker ved troen på at man klarer å gjennomføre det.

2.7.1 Motivasjon

Fra et vitenskapelig perspektiv defineres motivasjon slik ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). Ordet motivasjon stammer fra det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege. Med andre ord er motivasjon en direkte årsak til handling. Motivasjon er noe alle har, men også noe alle kan miste. Derfor kan man stimulere eller motvirke motivasjon. Det handler om å være bevisst på hva som motiverer og demotiverer en selv. Det er viktig å skille mellom inspirasjon og motivasjon. For at man skal kunne kalle det motivasjon må det være en vilje til å omsette impulser utenfra til aktivitet. Det er fullt mulig å bli inspirert uten å bli motivert til å gjøre noe med det (Hals m.fl. 2006, 68). Med andre ord forsøker motivasjon å forklare menneskelig atferd med utgangspunkt i ønsker, lyster og behov. Det eksisterer mange ulike motivasjonsteorier, men i vår oppgave har vi valgt å vektlegge kognitiv motivasjonsteori, indre og ytre motivasjon knyttet opp til arbeidsmotivasjon. Dette fordi vi anser at det er relevant å se hvordan motivasjonen påvirkes av indre og ytre faktorer som igjen påvirker atferdens form, retning, intensitet og varighet (Hals m.fl. 2006).

Indre motivasjon

Indre motivasjon kan defineres som den aktiviteten som foregår i sitt indre. Eksempelvis egne tanker og elementer som kun motiverer deg. Her snakker vi også om mål-internalisere og den tilfredsstillende, indre motivasjonen som skapes av egne prestasjoner. Spesielt ved gjennomføring av utfordrende oppgaver (Hals m.fl. 2006, s 68).

Ytre motivasjon

Med ytre motivasjon mener vi anerkjennelse, ros og tilbakemeldinger fra andre mennesker. I tillegg til instrumentell motivasjon som eksempelvis lønn, bonuser og gaver (Hals m.fl. 2006, s 68).

Kognitiv motivasjonsteori

I kognitive motivasjonsteorier mener man at motivert atferd forårsakes av forventningene til måloppnåelse. Mennesket tar beslutninger og handler bevisst og rasjonelt. I denne teorien brukes kognitiv psykologi til å bearbeide og benytte informasjon som grunnlag for egne handlinger. Tradisjonelt sier kognitiv teori at handling ofte er en konsekvens av rasjonelle og bevisste valg. Når vi snakker om kognitiv motivasjonsteori tar man det et steg videre og sier at rasjonelle valg i tillegg er menneskelig atferds mest sentrale driver (Hals m.fl. 2006, s 68).

2.7.2 Selvmefølelse

Kristin Neff er førsteamanuensis i «Human Development and Culture» ved Pedagogisk Psykologisk institutt i Universitetet i Texas. I vår oppgave har vi valgt å bruke hennes forskning på selvmefølelse. Dette fordi hennes forskning representerer en spennende synsvinkel på hvordan kvinners selvmefølelse påvirker deres livssuksess.

Hun skiller mellom selvtillit og selvmefølelse, og beskriver det slik: selvtillit er en global vurdering av ens egen verdi. Mens selvmefølelse er måten vi relaterer oss med vennlighet ovenfor oss selv. Tidligere i psykologien ble det sagt at en kunne måle menneskets psykiske helse basert på graden av selvtillit. På en annen side kan også høy selvtillit ha negative sider, som eksempelvis at det kan vippe over til narsissisme. Her tilbyr selvmefølelse noe selvtillit ikke kan; den tilbyr alle fordelene uten fallgruver (Neff 2015).

Neff poengterer at kvinner ofte har en tendens til å være harde og kritiske mot seg selv. Hennes studier viser at kvinnene tror denne kritismen skal motivere dem til å gjøre det bedre. Mens i virkeligheten skiller kritikk ut kortisol i hjernen som resulterer i stress, og sender signaler om at kroppen skal brytes ned. Dette resulterer i at kroppen forsvarer seg med blant annet depresjon som igjen skaper et dårlig grunnlag for motivasjon. Neff sine studier viser også mange kvinner tror at de blir late av å være vennlige mot seg selv. Hun mener at dette er feil, og forklarer det slik: mennesket er programmert til å respondere positivt på omsorg. Når vi blir møtt med kjærlighet, forståelse og fysisk nærhet skiller hjernen ut oxytocin og opiat. Dette er hjernens «feel-good»-hormoner som skaper det mest optimale grunnlaget for å gjøre vårt beste. Hun forklarer det slik at å få omsorg og medfølelse fra oss selv, gir samme effekten som når vi får det fra andre (Neff 2015). Hun deler begrepet selvmefølelse inn i tre komponenter:

Eksisterer det en oppskrift på hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?

1. *Vennlighet ovenfor seg selv (self-kindness)*: Det handler om å behandle seg selv, slik en ville behandlet en god venn.

2. *Felles menneskelighet (Common humanity)*: Det å være menneske innebærer å ikke være perfekt. Men hva betyr det å være menneskelig? Kristin Neff sier det slik; istedenfor å spørre seg «hvorfor er jeg annerledes enn andre?» skal man spørre seg «på hvilken måte er jeg lik andre?». Det handler om å se på sine feil som en del av å være menneske.

3. *Mindfulness*: er en ikke-dømmende og mottakelig sinnstilstand der man observerer tanker og følelser slik de er, uten å forsøke å undertrykke eller benekte dem. Det krever å ha en balansert tilnærming til egne negative følelser. Man må ha en evne til å akseptere når man ikke har det bra, for å ha muligheten til å gi seg selv medfølelse. Denne holdningen som skaper likevekt stammer fra prosessen som er knyttet til personlige erfaringer som tilsier at andre også lider, dermed kan vi se vår egen situasjon i et større perspektiv.

I vår oppgave besvarer informantene Neff sin skalatest, som kartlegger kvinnenes grad av selvmedfølelse. Testen inneholder 26 spørsmål, og ligger i vedlegg 4. Formålet med testen er å forsøke å finne sammenhenger mellom Neff sin teori og våre informanternes karrieresuksess.

2.8 Kvalitetssikring av teori

For å kvalitetssikre teorien som er brukt gjennom oppgaven har vi fokusert på at det skal være valid og reliable ved å benytte blant annet EBSCO og begrenset oss til "Peer Reviewed" artikler og nyere forskning. På en annen side stiller vi oss kritiske til kildene som er benyttet ettersom fenomenet vi undersøker er et prematurt forskningsfelt og noe av teorien som er benyttet er ofte basert på globale undersøkelser.

3.0 Metode

Metode er en systematisk fremgangsmåte til å fremskaffe kunnskap om virkeligheten med metodologisk forankring (Berg og Lune 2014, 5). Metoden skal gjennom oppgaven veilede oss til å stille kritiske spørsmål til valg og identifisere konsekvensene av valgene. I denne delen av oppgaven er formålet å forklare fordeler og ulemper av vårt valg av metode og forklare hvorfor vår valgte metode er best egnet (Berg og Lune 2014, 6). Oppbyggingen av dette kapittelet starter med å se på problemstillingen, teoriforankringen,

Eksisterer det en oppskrift på hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?

datainnsamlingsmetoden og deretter analyseteknikker. For hver del vil vi ha fokus på hvordan dette påvirker undersøkelsens gyldighet og relevans (valid), pålitelig og troverdig (reliabel).

3.1 Valg av metode



Hentet fra Hay, 2002, pg. 64

Modell 2: Valg av metode (Hay 2002, 64).

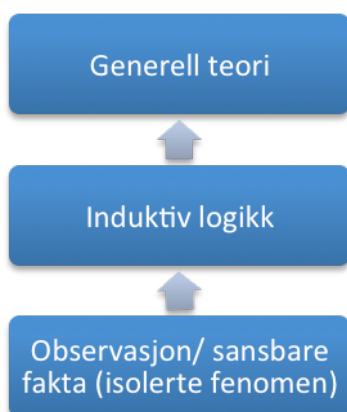
Modellen illustrer hvordan vi har gått frem for å velge riktig metode for forskningen av fenomenet.

For å ta et valg på hvilken metode vi skulle benytte, startet vi å lese om ulike paradigmer. Mehmetoglu (2004) beskriver paradigme som en rekke ulike basisregler og prinsipper, disse har som hensikt å veilede forskere. For enkelhets skyld fokuseres det ofte på to vitenskapsteoretiske retninger; den positivistiske og hermeneutisk/fenomenologiske. Kort sagt kan en si at det som skiller disse retningene er positivistens syn på at virkeligheten eksisterer uavhengig av oss, mens fenomenologer mener det ikke finnes en sann erkjennelse av virkeligheten. Positivistens syn er med andre ord av materiell karakter, og mener at vi må akseptere at det finnes en sannhet. Det vil være mulig å snakke om mer eller mindre viten, og være mulig å utprøve og teste et utsagn eller en teoris sannhetsverdi. Mens på den andre siden mener fenomenologen at det finnes konkurrerende erkjennelser hvor en ved hjelp av (objektive) sannhetskriterier kan avgjøre om den ene persepsjonen er mer riktig enn den andre (Grenness 2001, 36). Vi ser at måten vi ønsker å gjennomføre forskningsprosess er av fenomenologisk karakter. Dette fordi vi ønsker å beskrive hvordan omverden *oppfattes* av

folk, som innebærer at vi vil beskrive hvordan noe *fremstår* for disse menneskene og ikke hvordan noe faktisk «er». I tillegg til at vi ønsker å fokusere på at vitenskapen drives av menneskelige interesser, betydning og forsøke å forstå det som hender (Grenness 2001, 36). Dette ledet oss til å velge kvalitativ metode for vår oppgave. Kvalitativ metode brukes ofte i kombinasjon med kvantitativ metode. Å kombinere kvalitative og kvantitative data kalles ofte for triangulering. Dette kan skje enten ved at den ene metoden er underordnet, eller at metodene er likestilte (Ringdal 2013, 110). I vår oppgave er kvalitativ den overordnede metoden, mens kvantitativ er den underordnede. Dette fordi vi i tillegg til å spørre oss hva/hvordan som peker mot kvalitativ metode, vil vi også spørre hvorfor. Spørsmål om forklaringer (hvorfor) trekker i en retning av kvantitativ forskningsstrategi (Ringdal 2013, 25).

3.1.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er som nevnt studiets overordnede metode. På bakgrunn av studiets problemstilling er det hensiktsmessig å benytte denne metoden som overordnet for å få beskrive og analysere kvinnelige ledere sine erfaringer. Det gir oss mulighet til å innhente mye detaljert informasjon om et mindre utvalg som er relevant for å kunne besvare problemområdet (Berg og Lune 2014, 3). For å illustrere studiets forskningsprosess har vi valgt å ta med denne modellen som viser hvordan metodens prosess med å formulerer en teori.



Modell 3: Formulering av teori (Berg og Lune 2014, 25).

Som modellen illustrerer startet forskningen med et åpent sinn og hentet empiri fra dybdeintervjuer (Berg og Lune 2014, 25). Med utgangspunkt i induktiv logikk utarbeidet vi en forklaring om årsakssammenheng basert på hva empirien forteller oss.

3.1.2 Kvantitativ metode

Vi har valgt å benytte kvantitativ metode som en underordnet metode. Det har vi gjort med formål å innhente en oversikt over fenomenet selvmedlidenhet blant kvinnelige leders indre tanker gjennom et spørreskjema (Berg og Lune 2014, 3). På forhånd ville vi finne ut Kristin Neff sin teori om at man kan oppnå suksess uten å være hard og kritiske mot seg selv (Neff, 2015). Valget om å kombinere metodene er basert på at vi mener det styrker oppgavens validitet og reliabilitet i forskningen på studiets problemstilling (Berg og Lune 2014, 6). Som modellen nedenfor illustrerer startet vi vår underordnede metode med en teori som vi ønsket å teste ut, gjennom deduktiv logikk (Berg og Lune 2014, 25).



Modell 4: testing av teori (Berg og Lune 2014, 25).

3.1.3 Fordeler og ulemper ved bruk av triangulering metode

Fordeler og ulemper med kvalitativ metode

Fordeler med kvalitativ metode er at vi får dybde og helhet om hver av kvinnene vi intervjuer. Det er fordelaktig fordi vi gjennom semi- strukturert dybdeintervju får nærhet til informanten som gir oss muligheten til å få detaljerte beskrivelser og mulighet for oppfølgingsspørsmål (Berg og Lune 2014, 121). Nærheten til informanten var også fordelaktig for å skape tillit mellom oss som forskere og informanten som øker sannsynligheten for å få ærlige svar. På en annen side kan også nærhet til informanten være en ulempe fordi vi som forskere er tilstede og informantene har ikke en absolutt anonymitet (Ringdal 2013, 199). En konsekvens av dette er at informanten kan føle på begrenset svarfrihet.

En annen ulempe er at utvalget er lite og nødvendigvis ikke representativt for noen større populasjon (Holme og Solvang 1996). Samt at dybdeintervjuene er gjennomført ved besøk og derfor lite geografisk spredning av utvalg (Ringdal 2013, 199).

Underveis fikk vi også erfare at dybdeintervjuer er utfordrerne å gjennomføre, fordi det krever mye tid og planlegging både i forkant, underveis og i etterkant med analysearbeid (Ringdal 2013, 199).

Fordeler og ulemper med kvantitativ metode

Fordelen med bruk av spørreskjema som en del av kvantitativ metode er at vi får god kunnskap om fenomenet vi undersøker (Berg og Lune 2014, 5). Underveis fikk vi også erfare at spørreskjemaet var fordelaktig ved at det var enkelt å utføre og tidsbesparende.

Spørreskjemaet gjør oss i stand til å avkrefte eller bekrefte vår hypotese om indre dialog og selvmedlidenhet. Samt gir det en stor grad av objektivitet og reliabilitet (Ringdal 2013, 199). På en annen side ser vi at ulempen med spørreskjema at vi ikke kan forklare spørsmålene mer utfyllende i tilfeller hvor informanten er usikker på hva spørsmålet spør etter. Konsekvens av dette kan føre til at respondentene vrir svarene på følsomme spørsmål i en retning av det de oppfatter som sosialt akseptabelt som påvirker resultatene (Ringdal 2013, 200). Vi fikk også tilbakemeldinger fra en av informantene på at spørreskjemaet hadde introverte og endimensjonale spørsmål som gjorde det utfordrende å svare. Underforstått er en ulempe at spørsmålene kan gi et overfladisk, rigide og standardisert resultat slik at vi kan overse viktig informasjon.

3.2 Problemstilling

Når temaet på oppgaven ble bestemt, var det på tide å arbeide seg frem mot en problemstilling. Tove Pettersen definerer problemstilling som; «en spissformulering av hva du skal undersøke, en formulering av spørsmålet du søker svar på» (2009, 48). Formålet er å avgrense og presisere hva oppgaven skal handle om (Pettersen 2009, 49). Det stilles tre krav til problemstillingen, den skal være; enkel, spennende og fruktbar. Den skal inneholde enheter, variabler, verdier og kontekst. Det finnes dessuten ulike typer problemstillinger som kan være klar/uklar, beskrivende/forklarende og generalisering (Jacobsen 2005, 72). Da vi utformet vår problemstilling la vi vekt på å oppfylle de nevnte kriteriene. For å oppnå dette var det viktig å finne en problemstilling som kunne ha et element av overraskelse og kunne undersøkes empirisk (Jacobsen 2005, 81). Videre ønsket vi å stille et spørsmål som var samfunnsaktuelt, fengende og av egen interesse.

3.3 Intensivt og ekstensivt forskningsdesign

Da problemstillingen var utformet, var neste fase i forskningsarbeidet å finne det undersøkelsesopplegget som egner seg best til vår problemstilling. Jacobsen (2005) skriver om to ulike design som er intensivt og ekstensivt. Fordi vår problemstilling vil inkludere mange variabler, ser vi det som fordelaktig å benytte et intensivt design. Dette fordi denne formen for design kjennetegnes av man undersøker få enheter og mange variabler. Vi anser dette som det riktige designet for oss, fordi vi ønsker å gå detaljert i dybden på et fenomen. På den andre siden kan vår problemstilling forveksles som ekstensivt, fordi spørsmålet kan oppfattes som klart og generaliserende (Jacobsen 2005, 87-95). Men vi anser at det ikke er ekstensivt fordi vi ikke forsker på en bred målgruppe, og har til hensikt å finne individuelle forskjeller ved våre informanter.

3.4 Datainnsamlingsmetode

Når vi nå har valgt forskningsdesign, er neste steg å velge datainnsamlingsmetode. Med andre ord en fremgangsmåte på hvordan vi innhenter informasjon, for best mulig besvare vår problemstilling. Datainnsamling er en essensiell del, som blant annet har til hensikt å bringe oss nærmest mulig individer, for å forstå betydningen av observerte handlinger (Askheim og Grenness 2008, 83). Her sto valget mellom etnografiske undersøkelser, casestudier og empiribasert teori. Basert på vårt formål om å beskrive årsakene, persepsjonene og konsekvensene av et fenomen, følte vi at empiribasert teori var mest hensiktsmessig. Fordi dette oppfordrer oss til å analysere våre data systematisk og deretter bearbeide en ny forståelse, som igjen vil kunne resultere i at en ny teori formes (Mehmetoglu 2004). Grunnen til at vi valgte bort etnografiske undersøkelser er fordi vi ikke ønsker å tolke og beskrive en sosial gruppe, men heller legge vekt på deres individuelle persepsjon. På bakgrunn at vi har valgt å gå i dybden på et lite utvalg, ble det naturlig å velge bort casestudier som fokuserer på mangfold eller et bestemt case (Mehmetoglu 2004). Vi har valgt dybdeintervju i vår kvalitative datainnsamlingsmetode, og spørreskjema i vår kvantitative del.

3.4.1 Spørreskjema

Spørreskjemaet vi har benyttet er et selvutfyllingsskjema som er som tidligere nevnt hentet fra Kristin Neff (2015) sin forskning på selvmedfølelse. Vi har oversatt testen fra engelsk til norsk for å forenkle og unngå språklige misforståelser. Deretter sendte vi ut spørreskjemaet på mail til alle informantene slik at de fylte ut og sendte tilbake til oss på mail eller leverte skjemaet når vi møtte de til dybdeintervju. Spørreskjemaet ble sendt ut i forkant av intervjuet

slik at de kunne gi oss tilbakemelding eller stille spørsmål om det var noen spørsmål de ikke forsto. Dette valgte vi å gjøre for å redusere misforståelser og for å øke studiets reliabilitet. Etter informantene hadde fylt ut skjemaet registrerte vi informasjon i en kalkulerings skjema utarbeidet av Neff som viser en samlet score på i hvilken grad kvinnene har selvmedlidenhet etter utfylling.

3.4.2 Dybdeintervju

Askheim og Grenness beskriver intervjumetoden som en fleksibel måte å samle inn data, som kan gjengi detaljert informasjon (2008, 88). Det finnes ulike måter å gjennomføre intervjuet på. Men vi anser det som naturlig å velge individuelt intervju, også kalt dybdeintervju. Denne type intervju gjennomføres som et direkte intervju «ansikt til ansikt», eller ved hjelp av PC, telefon og video (Askheim og Grenness 2008, 83). Formålet med denne type intervju er å avdekke flere variabler og gi forskeren innsikt gjennom detaljerte forklaringer og svar fra informantene (Askheim og Grenness 2008). Vi har valgt dybdeintervju fordi vi ønsker nærhet til informantene, via dyp og detaljert informasjon.

3.4.3 Forskningsetikk

Vi har forsøkt å ta hensyn til dette i gjennomførelser av alle våre intervju, og ta valg som er etisk riktig i forskningssammenheng. For å gjøre dette har vi sendt alle informantene informasjonsskriv, intervjuets tematikk og hensikt, samt en samtykkeerklæring som signeres av begge parter (Berg og Lune 2014, 25). Disse dokumentene ligger som vedlegg (1, 2 og 3). Samtykkeerklæringen inneholder konfidensialitet for både person og bedrift, i tillegg til måten vi skal behandle våre data.

3.4.4 Intervjumatrise

I vår utforming av intervjuguiden, startet vi med å bruke en intervjumatrise. Denne matrisen ble benyttet for å skape oversikt og sørge for at spørsmålene var tilknyttet både vår problemstilling og forskningsspørsmål (Berg og Lune 2014, 45). For å gjøre dette har vi laget en organisert liste over våre forskningsspørsmål med tilhørende begreper. Videre er hvert intervju spørsmål tilknyttet det riktige forskningsspørsmålet. Dette har vi brukt som et hjelpemiddel, for å sørge for at våre intervju alltid er i tråd med oppgavens formål. Denne intervjumatrisen ble benyttet som grunnlag for vår intervjuguide (Berg og Lune 2014, 45).

3.4.5 Intervjuguide

Vi har valgt å benytte oss av en semi- strukturert intervjuguide, fordi det gir oss fleksibilitet i henhold til å legge til eller slette prober underveis, klarerere spørsmål og tilpasse språket underveis i intervjuet som styrker studiets validitet (Berg og Lune 2014, 121). Intervjuguiden består av tre faser, basert på intervjumatrisen beskrevet ovenfor.

Fase 1: bli kjent

Formålet med denne fasen er å bli kjent med informanten og skape tillit. For å skape tillit starter vi med å fortelle om oppgavens formål og problemstilling (Berg og Lune 2014, 119). Deretter fortalte vi om hvordan vi om intervjuets strukturerte oppbygning av faser og praktisk informasjon i henhold til tidsbruk og forskningsetikk.

For å bli kjent med informanten stilte vi enkle spørsmål i henhold til hvor lenge de hadde hatt nåværende jobb, karriere og opplevelsen av være kvinne i bedriften. Spørsmålene ble formulert for å forhindre at det skulle oppfattes truende. I denne fasen hadde vi også tre oppfølgingsspørsmål for å få mer utfyllende informasjon (Berg og Lune 2014, 121).

Fase 2: utdypning

Fase 2 utgjør intervjuguidens utdypningsfase. Vi valgte å dele fase 2 opp i tre deler hvor hver del hadde som formål å besvare hvert enkelt forskningsspørsmål. For hver del gikk vi inn på vår tematikk før vi startet med å stille spørsmål. Vi startet med viktige spørsmål som vi anså som mindre sensitive og økte graden av sensitive spørsmål mot midten av utdypningsfasen vi nærmet oss (Berg og Lune 2014, 119).

Fase 3: avslutning

I den avsluttende delen av intervjuet stilte vi spørsmål om det var noe informanten ønsket å tilføye eller om det var noen spørsmål hun ønsket vi skulle gjenta, dette er hensiktsmessig for å tømme informanten og unngå eventuelle misforståelser (Berg og Lune 2014, 119).

Før gjennomføringen av intervjuene, sendte vi intervjuguiden til vår veileder Cathrine Mostue for sensur, eventuelle justeringer og endringer. Det ble anbefalt at vi kortet ned antall spørsmål som ikke genererte relevant informasjon og omformulere spørsmålene til mer uformelt språk. Vi endret dermed intervjuguiden etter veileders anbefalinger. For å styrke validiteten gjennomførte vi pilotintervju for å sikre oss at spørsmålene gav oss de dataene vi ønsket og sikre tidsbruken (Berg og Lune 2014, 119). I pilotintervjuene øvde vi også på

intervjuteknikker som for eksempel hvordan bruke stillhet, lytting og bekrefte uten å si sin mening for å styrke relabiliteten i oppgaven (Berg og Lune 2014, 148).

Etter endringer og justeringer av intervjuguiden endte vi opp med slik den ser ut i vedlegg 6. Prosessen med endringene i intervjuguiden skjedde i forkant av gjennomføringen av dybdeintervjuene, det styrker undesøkelsens validitet og relabilitet, fordi alle informantenes svar er med utgangspunkt i samme intervjuguide.

3.4.6 Eksternt intervju

Vi valgte å gjennomføre et eksternt intervju med kjønnsforsker Anne Grethe Solberg for å få hennes ekspert uttalelse på temaet. Intervjuet har vært nyttig for å styrke oppgavens relabilitet og validitet (Berg og Lune 2014, 6). Vi så det som hensiktsmessig å gjennomføre eksternt intervju i etterkant av transkribering og analyse av funn for å gå inn i analysen med åpent sinn uten føringer eller antakelser om teori (Berg og Lune 2014, 5). Solbergs tanker rundt våre funn og refleksjoner rundt svar på problemstillingen er presentert i drøftingen.

3.4.7 Utvalgsstrategi

Det som kjennetegner utvalgsstrategi i kvalitative metoder, er at vi ønsker å få så mye informasjon om et begrenset antall personer (Johannessen, Tufte og Cristoffersen 2010, 104). Hvem vi velger har også en stor innflytelse på hvilke data som analyseres og til slutt konklusjonen. Med andre ord må de innsamlede dataene være av god kvalitet, for å skape et godt grunnlag for tolkning og analyse (Dalen 2004). Et grunnleggende prinsipp for alle typer intervju er at informantene er kvalifiserte, med andre ord at de har forutsetninger for å svare på det vi ønsker å studere (Askheim og Grenness 2008, 118). Vi ønsket å intervju 7-10 kvinnelige ledere i ulike bransjer. I samtale med vår veileder var vi så heldige å få muligheten til å kontakte kvinnelige ledere fra hennes nettverk. Vår veileder hjalp oss å komme i kontakt med suksessfulle kvinner med verdifulle historier om veien til lederrollen. Vi endte opp med 9 kunnskapsrike og spennende informanter. Fordelen å skaffe representanter på denne måten er at vår veileder hadde god kjennskap til vår oppgave og forskningsprosess, og kunne tilpasse informantene deretter. På den andre siden stiller vi oss også kritiske til at våre informanter kommer fra samme nettverk, da dette kan påvirke studiets relabilitet. Dette utdyper vi senere i avsnittet om kvalitetssikring. Vår kontakt med informantene startet via mail, der vi takket for deres aksept til deltakelse og sendte dokumenter som inneholdt «informasjonsskriv», «tema for intervju» og «samtykkeerklæring». Disse dokumentene ligger vedlagt som vedlegg (1, 2 og 3). Videre fylte de inn personalia, slik at vi hadde dette klart før vi skulle møtes til intervju.

I tillegg fikk informantene tilsendt Kristin Neff sin skalatest. Vi ønsket at de skulle besvare testen på forhånd, slik at vi ikke brukte tid på dette under selve intervjuet.

3.4.8 Gjennomføring av intervju

Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes ulike arbeidsplasser. Dette valgte vi å gjøre fordi vi ønsket å tilpasse oss informantenes timeplan, og tenkte at de kanskje var mest komfortable i egne, vante omgivelser. I tillegg ga det oss en unik mulighet til å få et inntrykk av de ulike bedriftene.

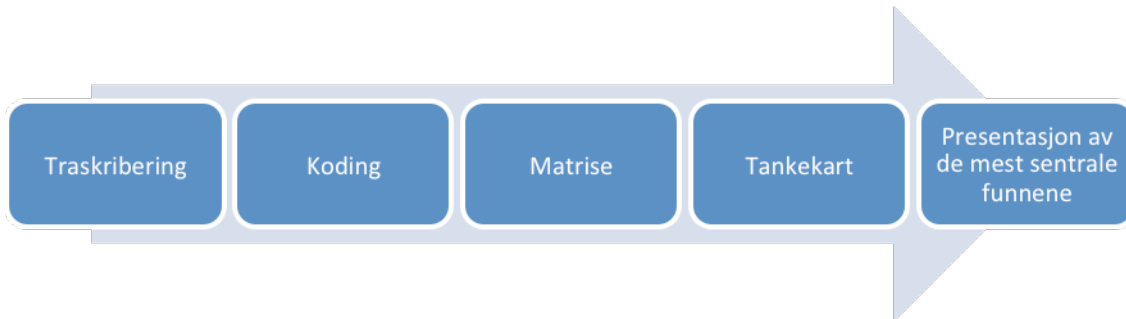
Vi fordelte de 9 informantene på hver av oss tre på gruppen. Slik at vi hadde tre informanter hver vi hadde ansvar for. Dette vil si at vi hadde ansvar for all kontakt via mail på forhånd og i etterkant. I tillegg til å være hovedansvarlig for intervjuet til de utdelte informantene. Vi synes det var hensiktsmessig at vi alltid var to stykker som stilte til hvert intervju. Den som hadde hovedansvaret tok seg av selve pratingen under intervjuet, mens den andre var observant og skrev stikkord i tillegg til å ha ansvar for båndopptakeren. Vi innledet alltid intervjuet med å takke for deltagelse og forklare hvordan intervjuet ville foregå. Underveis forklarte vi også essensen av hva vi var ute etter under de ulike delene av intervjuet. Det var satt av 30 minutter til hvert intervju, som var avtalt med informantene på forhånd. Før hvert intervju forsikret vi oss om informanten ønsket at vi skulle være presise på tiden. Alle informantene responderte at de gjerne snakket utover de 30 minuttene, noe som også ble tilfellet i alle intervjuene. Vi møtte på få utfordringer under intervjuprosessen. Det eneste vi kan trekke frem at det var flere tilfeller av at kvinnene hadde så mye spennende å fortelle, at det ikke alltid var i tråd med vår oppgave. I slike tilfeller var det såpass spennende at vi ønsket å lytte til informantene, selv om det ikke var relevant for oppgaven. Dette gikk også utover tidsperspektivet som var satt for intervjuet.

3.4.9 Transkribering

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) definerer transkribering slik; “ordrett utskrift fra intervjuer, fokusgrupper og/eller observasjon. Utskriftene brukes som grunnlag for analyse av dataene”. For at transkriberingen skal kvalifiseres som god, forutsetter dette et godt lydopptak. Derfor har vi brukt gode båndopptakere under alle våre intervjuer. Det var også viktig at alle på gruppa brukte samme skriveprosedyre for å sikre lik kvalitet på arbeidet og styrke reliabilitet (Kvale og Brinkmann 2009).

3.5 Dataanalyse

I dette avsnittet skal vi gå inn på hvordan vi har gjennomført vår analyse. Modellen under viser strukturen på vår dataanalyse;



Modell 5: Strukturen på dataanalyse. Modellen illustrerer hvordan vi stegvis har gått frem for å analysere dataene innhentet fra intervjuene.

Første steg var transkribering av intervjuene. Videre utarbeidet vi en felles koding, som besto av overordnende fargekategorier og underkategorier med forkortelser. Vi har brukt selektiv koding for lettere å skille ut og forklare sentrale funn i våre intervjuer (Askheim og Grenness 2008, 152). Alle kodene er basert på oppbyggingen av vår intervjuguide. Illustrasjon på vår koding;

<i>Over-kategorier i farger →</i>	Blå: Kjønnsforskjeller	Gul: Karriereutvikling	Rosa: Ledelse	Turkis: Personlig	Grønn: Selvledelse
<i>Under-kategorier med forkortelser →</i>	Kvinne i organisasjonen KO	Ambisjoner A	Rollemodeller RM	Personlige egenskaper PE	Indre dialog ID
	Glasstak-problematikk GP	Utdanning U	Valget om å bli leder VL	Behov for bekreftelse B	Mestrings-teknikker MT
	Risiko R	Jobberfaringer JE	Lederrollen LR	Utfordringer UF	

Matrise 1: Koding. Matrisen viser hvordan vi har kodet vår intervjuguide.

Videre i prosessen utviklet vi en dataanalysematrise. Denne matrisen inneholdt de samme temaene som vi brukte under kodingen. Neste steg var overføring av sammendragene av de ulike kodene under de riktige kolonnene i matrisen. Formålet med denne type matrise er å kategorisere dataene som kommer frem i intervjuene, og på grunnlag av dette se sammenhenger og mønstre (Jacobsen 2005). Når alle funnene ble samlet, kunne vi enklere trekke ut likheter, ulikheter, sammenhenger og spesielle funn. Disse ble igjen samlet i våre individuelle tankekart. Med andre ord har vi brukt en innholdsanalyse (Jacobsen 2005). Vi ser at våre tankekart var et effektivt verktøy for å sile ut de mest sentrale funnene. Det ble en omfattende analyseprosess der vi både har måtte systematisk ekskludere deler av data, og trekke frem de mest essensielle.

3.6 Kvalitetssikring

Underveis i oppgaven har vi hatt fokus på kvalitetssikring av datamateriale ved å fokusere på at kunnskapen skal være valid og reliabel (Berg og Lune 2014, 6).

Validitet

Validitet setter fokus på dataens relevans, hvor godt det forklarer et fenomen og stiller seg kritisk til om studien undersøker det den skal gjøre (Berg og Lune 2014, 5). Metoden som ligger til grunn for dette studiet har bidratt til forståelse for fenomenet vi har ønsket å undersøke. Underforstått mener vi at vi har valgt best egnet metode for å besvare formålet med studie og generere kunnskap om hvordan kvinnelige ledere i Norge har ledet seg selv til suksess (Berg og Lune 2014, 5). Ved at vi har stilt oss kritisk til studiets undersøkelser og annen forskning, ser vi at resultatene vi har fått er valide.

Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet og hvor troverdig undersøkelsen er. Det knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som blir brukt og den måten dataene samles inn og bearbeides på (Berg og Lune 2014, 5). For å undersøke en studiets reliabilitet kan en måle hvorvidt et resultat kan reproduseres på et senere tidspunkt av en annen forsker (Kvale og Brinkmann 2009).

Om vi stiller oss kritiske til studie, ser vi at utvalget kan påvirke resultatene og vi kan derfor ikke med sikkerhet si at forskningen er reliabel. For eksempel kan vi som forskere i nærhet

med informanten i et dybdeintervju ubevisst stille ledende spørsmål eller påvirke informanten i en retning som påvirker resultatet og konsekvensen blir mindre troverdighet.

Vi ser finner også kritikk til at intervjuene gjennomført av vår veileders bekjente informanter som innebærer at reliabiliteten ved en eventuell retest kun kan oppnås dersom forskeren har kjennskap til informantene for å avdekke samme funn som oss. Vi ser også at utvalget vårt består i hovedsak av HR- direktører og det er derfor viktig å påpeke at funnene i forskningen kan være preget av det. HR er et kvinnedominant område og det kan gi utslag på for eksempel om spørsmål relatert til hvordan det er å være kvinne i bedriften og om de føler de møter annen type motstand enn sine mannlige kollegaer. Kjønnbalansen i informantenes arbeidsmiljø kan gi en horisontal ubalanse og for et mer reliabelt utvalg kunne vi intervjuet kvinnelige administrerende direktører i andre avdelinger som for eksempel IT som mer mannsdominert enn HR. På en annen side finnes det annen forskning som har funnet liknende resultater gjennom sitt studie og vi har gjennomført eksternt intervju med kjønnsforsker Anne Grethe Solberg for tilbakemelding på hennes tanker rundt våre tematikk og funn som styrker oppgavens reliabilitet (Ringdal 2013). Vi stiller oss også kritiske til reliabiliteten til å overføre studiet funn til andre næringer med geografisk spredning i Norge, ettersom utvalget er over liten geografisk spredning i Oslo. En løsning på dette kunne vært å sørge for et utvalg med større geografisk spredning ved å velge en annen metodikk enn dybdeintervju ansikt til ansikt. I vår kvantitative del hvor vi tar i bruk spørreskjema utarbeidet av forsker Kristin Neff har vi gjennomført kvalitetsmessig kontroll av data ved å være nøyaktige i dataregistreringen, søking etter feil og retting av disse (Berg og Lune 2014, 5). Vi anser vurderingen av spørreskjemaets reliabilitet som troverdig basert på nøye kvalitetsmessig kontroll. Likevel ser vi at for å sikre en høyere reliabilitet kunne vi vurdert reliabiliteten via test- retest- teknikken, altså gjenta målingen for eksempel to ganger. Vi valgte å ikke gjøre dette basert på at perioden til å fylle ut skjema var kort og vi tror det ville vært liten endring i resultatene basert på dette (Ringdal 2013, 97).

4.0 Analyse og drøfting

Vi har valgt å fremstille de mest sentrale funnene fra undersøkelsesprosessen. Funnene er strukturert på samme måte som i teoridelen, ut ifra forskningsspørsmålene. I analysen vil vi drøfte de mest betydningsfulle funnene opp mot teori.

4.1 Bidrar troen på glasstaket til dens eksistens?

I vår undersøkelse var det et klart likhetstrekk mellom informantenes syn på glasstaket. På tross av kvinnes egne erfaringer der de har møtt motstand fordi de er kvinne, mener alle informantene at det glasstaket først og fremst handler om, er kvinnen selv. En av informantene referer til Kristin Skogen Lund sin uttalelse om at kvinner ikke er villig til å yte det som kreves for å gå hele veien til topps og at mangelen på kvinnelige ledere i næringslivet handler mye om kvinnene selv (Egedius 2014). Dette støttes av kjønnsforsker Aagot Elise Storvik (2006), som konkluderer i sin studie med at det i hovedsak er kvinners tanker og tro på at det finnes et glasstak som skaper hindringer i å klatre i organisasjonen. I likhet med Storvik (2006) støtter våre informanter ikke teorien om at det eksisterer usynlige blokkeringer eller barrierer som hindrer kvinner å lykkes i karrierelivet. Ledelsesforsker Morrison (1987) hevder i sitt studie på glasstakproblematikk, at hvis kvinnene fikk kjennskap til karrierekodene og mulighetsstrukturene ville kvinner i større grad lykkes i lederrollen. Dette støtter oppunder Kanters funn om at innsikt i mulighetskodene fremmer suksess (1977). I vårt intervju med Anne Grethe Solberg snakker hun også om at det handler om å «knekke kodene». Hun sier at en må være en «offensiv kodeknekker», og forstå at jo høyere i organisasjonen man jobber, jo tydeligere blir kodene. Her kan vi trekke paralleller til våre funn. Fler av informantene sier at det ikke handler om kjønn, men om å tilpasse seg organisasjonens miljø og kultur. Dette leder oss direkte inn mot kjernen av vår oppgave, nettopp fordi vi har fokusert på kvinnelige ledere som har knekt disse kodene og oppnådd suksess. Våre funn viser at våre informanter ikke har hatt fokus på kjønn og glasstak, som kan bidra til økende tro på dets eventuelle eksistens. Når vår informanter snakker om nøkkelen til deres suksess, er det klare fellestrekk som peker seg ut. Her har de til felles at de mener det handler om å legge inn en ekstra innstas, ha en indre drivkraft og at de har fagkunnskapen i bunn. Alle ni kvinnene snakker om hardt arbeid og en brennende interesse hvor kjønn ikke spiller noen rolle. I vårt intervju med Anne Grethe Solberg forsterker hun akkurat dette og sier *“suksessfulle kvinnelige lederne har ikke gått og tenkt på at de er kvinner. De har hatt et oppriktig engasjement og overbevisning om at de ønsker å ta ansvar på et større nivå. Det handler om den oppriktige drivkraften i engasjementet deres”*. En av våre informanter sier at det ikke handler om at man er kvinne, men hvordan man er som individ. Informanten utdyper videre at det finnes maskuline menn akkurat som feminine kvinner. Dette gjenspeiles i det androgyne ledelseskonseptet. I denne teorien snakkes det om at kvinner og menn kan både ha feminine og maskuline trekk. Det sies også at mennesker som uttrykker både femininitet og maskulinitet har det bedre psykisk, enn mennesker som kun uttrykker ett (Bem 1984). Anne

Grethe Solberg skriver i sin doktoravhandling at det er de androgyne ledernes «dualpersonlighet» som gjør dem så gode. Igjen understreker både våre funn og teorien at ledersuksess ikke avgjøres av kjønn. Solberg sier i vårt intervju med henne *“det dreier seg om å være profesjonell og strategisk taktisk. Skal man ha gjennomslag for et prosjekt må man gå på som en betongkloss, men uten å tråkke på noen å være arrogant og ufyselig, men kunne manøvrere seg. Tørre å tro på kjepphestene sine og ta tak i kjepphestene – kjempe for det man tror på”*.

4.2 Hvilke personlige egenskaper bidrar til suksess for kvinnelige ledere?

Vi ønsker gjennom denne delen av drøftingen å gå inn på personlige egenskaper ved kvinnene som kan ha ledet dem på veien til å bli en suksessfulle ledere. Til tross for at vi trekker frem teori der personlige kvaliteter kan være fordelaktige for å oppnå suksess, er det viktig å stille seg kritisk til teorien, fordi det ikke finnes noen personlighetstrekk som kan garantere ledelsessuksessen (Yukl 2013, 28).

Vi vil sette empiri opp mot tidligere presentert forskning for å finne en teori på vårt forskningsspørsmål: *“Hvilke personlige egenskaper bidrar til suksess som kvinnelig leder?”*

4.2.1 Viljestyrke

I teorikapittelet ble det redegjort for at viljestyrke er evnen til å ikke gi seg når ting er vanskelig og derfor en viktig evne å inneha for å oppnå suksess (Karp 2010, 230). Gjennom våre undersøkelser ser vi at personlige egenskaper som blant annet utmerker seg blant informantene er ansvarsfullhet, ærlighet og tydelighet. Dette er verdier og prinsipper Karp trekker frem som karakterer viljestyrke kommer til uttrykk gjennom. Et annet karaktertrekk som kommer ved uttrykk i viljestyrke er selvinnsikt (Karp 2010, 230). Våre funn viser også at alle kvinnene utøver bevisst eller ubevisst selvledelse i hverdagen for å mestre utfordringer. Underforstått viser dette at kvinnene har selvinnsikt til å forstå sine egne behov, følelser og atferd til å mestre situasjoner. Kvinnenes selvinnsikt kommer også til uttrykk ved deres refleksjoner rundt det de trekker frem som sterkeste egenskaper også kan være en utfordring. Analysefunnene støtter også Yukl (2013) og Golemans (1995) forskning om at selvinnsikt, følelsesmessig modenhet og evne til å takle utfordringer er fordelaktige i lederrollen. Karp's forskning viser også at evnen til å vise mot og utholdenhet er trekk ved viljestyrke. Gjennom våre funn ser vi at kvinnene har vist utholdenhet og mot gjennom situasjoner de har møtt og har benyttet viljestyrken til å stå gjennom det negative. En av informantene sier:

Eksisterer det en oppskrift på hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?

” jeg hadde bestemt meg for at jeg skulle implementere et coachingkurs i bedriften (...), jeg gikk frem ved å synliggjøre meg, fikk muligheten og grep den. Da jeg startet med coachingkurset i bedriften, besto gruppen av bare menn og meg. Mennene ble kalt ”de forferdelige gutta”, de var utrolig vanskelige å jobbe med. Men jeg sto igjennom og fikk realisert drømmen.”

Ut ifra våre empiri funn ser vi en sammenheng til Karps teori om fire stegsprosessen til å trene opp viljestyrken (Karp 2010, 83). Vi tolker dermed at karaktertrekkene som kommer til uttrykk gjennom viljestyrke er essensielle egenskaper for hvordan kvinnene har ledet seg selv gjennom motstand for å komme dit de er i dag og oppnå suksess.

4.2.2 Ambisjon

Som presentert under teorikapittelet hevder Yukl (2013) i sin forskning, at et klart mål om å oppnå noe, er fordelaktig for å bli en suksessfull leder. På en annen side sier Solberg i intervju med oss at et trekk ved kvinnelige ledere er at de ofte ikke har hatt et bevisst mål om å bli leder, og at det ikke er nødvendig å ha et klart mål for å oppnå suksess. Funn fra intervjuene viser at åtte av kvinnene ikke hadde et bevisst mål om å oppnå noe høyere tittel eller bedre status, prestisje eller posisjon. Derimot hadde de en tydelig ambisjon om å jobbe med noe de syntes var interessant og med mennesker som er faglig sterke og sjefer som spiller de gode. Solberg støtter disse funnene og begrunner det ved at det ligger noe ekte og oppriktig i mønsteret av de ubevisste målsettingene. Her kan vi trekke paralleller til autentisk ledelse som er presentert i teorikapittelet. Autentisk ledelse handler om det å være ekte i lederrollen, være seg selv og ikke spille noe spill (Yukl 2013, 339). Yukl (2013) trekker frem at atferden sier hvordan en leder bør være. Cialdini (2011) hevder at en person som er ekte i sin autoritet skaper en ubevisst reaksjon som resulterer i ettergivenhet hos motparten. Altså oppstår autoritetspåvirkningsprinsippet som presentert i teorikapittelet. Vi tolker empirien opp mot teorien slik at det er ikke nødvendig å ha et klart mål om å bli leder for å oppnå suksess i lederrollen. Derimot tolker vi det slik at det er fordelaktig å ha en ambisjon om at det en gjør og de valgene man tar skal være ekte og oppriktig for seg selv og at det fører i naturlig retning av suksess.

4.3 Hvilke ledelsesteorier gjenspeiles i kvinnenens suksess?

I Bems (1974) forskning på kjønn og ledelse fokuserer hun på at det handler om egenskaper ved individet og ikke på deres fysiologiske kjønnstilhørighet. Hun konkluderer med at det er

kombinasjonen av maskuline og feminine trekk hos den enkelte leder som har betydning for hvordan personen fyller ansvaret i rollen. Solberg støtter dette ved å si at det handler om blandingen av trekkene (Solberg 2013,243) På bakgrunn av dette ønsker vi å se på karakteristiske trekk ved kvinnene som fremkom i intervjuet og sette det opp mot ulike lederteorier for å se på hvordan det har bidratt til suksess.

4.3.1 Autentisk ledelse og kritisk ledelsesteori

Funn fra våre undersøkelser viser at alle ni kvinnene utøver en lederatferd som er en refleksjon av deres personlighet. Ser vi funnet opp mot teori har dette sammenheng med det å være ekte og oppriktig i lederrollen og i de valgene man tar. Vi tolker dette opp mot det Yukl (2013) definerer som autentisk ledelse. For å underbygge denne tolkningen ser vi også at andre funn peker i denne retningen. For eksempel viser våre funn at tre av kvinnene påpeker deres personlighetstrekk til å motivere og inspirere medarbeidere har vært fordelaktig. Et annet funn som tidligere er nevnt, er at flertallet av kvinnene har aktivt jobbet med nettverksbygging og opptatt av fellesskapet. Dette kan sees i sammenheng med relasjonsbygging som er annet karakteristisk trekk ved autentisk lederatferd (Yukl 2013, 339). Våre funn viser også at fire av kvinnene beskriver seg selv som ledere som viser tillit og gir frihet til sine medarbeidere. Analyse av funnene viser også at flertallet av kvinnene utfører lederrollen med lav styring for å vise tilliten. Lav styring kan være fordelaktig, hvis medarbeiderne gir høy støtte (Yukl 2013, 29). Vi tolker funnene fra analysen opp mot teori og ser at flertallet av kvinnene utøver autentisk lederskap.

Funnene fra analysen viser at seks av informantene trekker frem modenhet og emosjonell stabilitet som fordelaktig i lederrollen. En av kvinnene begrunner dette med at hennes modenhet fører til at hun trekker egoet sitt ut av situasjoner og fokuserer på resultatet istedenfor seg selv. En annen kvinne forteller at hun ikke syntes det er noe problem om andre får æren for det hun har gjort, det viktigste er at det oppnås resultater for bedriften. Solberg støtter dette funnet og begrunner det med at dette er en karrierekodene ledere må knekke for å rette fokuset på leveranse og skape verdier for organisasjonen som helhet. Både Yukl (2013), Stogdill (1963) og Senges (1990) forskning viser at emosjonell stabilitet og modenhet er fordelaktig trekk i lederrollen, fordi det tar fokuset vekk fra eget prestasjonsnivå og heller fokus samarbeid og helhet. Dette kan også settes opp mot kritisk ledelsesteori om at lederen som et individ ikke er den viktigste, men heller gruppen og organisasjonen som helhet (Yukl 2013, 290). På en annen side kan dette også trekkes opp mot autentisk ledelse, fordi fokuset er

rettet mot organisasjonen og resultater som viser evne til å være fremtidsorientert (Yukl 2013, 339).

4.3.2 Androgyn lederatferd

Flere av analysefunnene understøtter Bems (1974) og Solbergs (2013) forståelse av androgyn lederatferd som presentert i teorikapittelet. Våre funn fra hvordan kvinnene beskriver seg selv som leder viser at egenskapene som flertallet av kvinnene identifiserer seg med er blant annet empatisk, risikotaker, strukturert, tydelig, tillit, frihet og troverdighet til sine medarbeidere. Underforstått viser kvinnene en evne til å kombinere feminine og maskuline trekk i lederrollen og trekker frem disse egenskapene som de sterkeste. Våre funn fra spørsmålet om kvinnene føler seg ”ensom på toppen” viser også at seks av ni informanter ikke føler seg ensom eller avhengig av det relasjonelle, men de forteller at de likevel er opptatt av fellesskapet og å inkludere. Dette underbygger Solbergs forskning på at en androgyn leder har maskulint trekk ved at de ikke er avhengige av det relasjonelle, men samtidig ha en feminin evne til å inkludere (Solberg 2012, 248). At kvinnene trekker frem overnevnte egenskaper om sine sterkeste, og vedkjenner at for mye av den ene egenskapen også kan være en ulempe, viser kvinnenens evne til refleksjon. Det er derfor nødvendig å finne en balanse mellom de maskuline og feminine trekkene i det Solberg kaller for en ”dualpersonlighet” for at lederatferden skal føre til suksess (Solberg 2013, 248).

4.4 Hva påvirker kvinner til å ta valget om å bli ledere?

4.4.1 Rollemodeller

Det kan virke som informantene definerer rollemodeller noe ulikt enn teorien. Teorien legger vekt på at en rollemodell er en person som har en atferd eller suksess som andre ønsker å imitere (Yukl 2013, 204). Mens felles for alle kvinnene er at de vektlegger at deres rollemodell er et menneske som har hatt tro på dem og oppmuntret de til å gripe sjanser. Men i likhet med teorien som sier at en rollemodell ofte kan være en leder på arbeidsplassen. Seks av ni informanter sier at deres rollemodell har vært en tidligere leder (Karp 2010, 75). Både Yukl (2013, 204) og Karp (2010, 87) skriver at rollemodellering kan skape en følelse av beundring og tiltrekning, og at dette skaper et ønske om å identifisere seg med denne rollemodellen. Syv av informantene (hvorav seks nevner tidligere leder/mentor/kollega som rollemodell, og en trekker frem kvinnelige ledere i media) sier de har sett på disse menneskene som en inspirasjon. De har blant annet blitt inspirert av god ledelse de har sett,

men ingen av kvinnene sier at de har identifisert seg eller forsøkt å imitere disse personene. Både de kvinnene som har en familiær rollemodell og de som har en tidligere leder/mentor/kollega, snakker heller om denne rollemodellen som en person som har trodd på dem og inspirert dem til å utvikle *seg selv*. Dette funnet støtter også oppunder Solberg (2009) og Storviks (2006) funn om at kvinner tar større ansvar når de blir oppmuntret til det. Underforstått viser dette at oppmuntringen fra en for eksempel en rollemodell forsikrer kvinnene til at de er kvalifisert gjennom å gi dem tro på seg selv og deres evne til å ta ansvar. Ingen av kvinnene støtter opp under Yukls påstand om at man også kopierer ens rollemodell sine negative sider (2013, 204). Måten våre informanter snakker om sine rollemodeller kan trekkes linjer til selvledelse. Eksempelvis der Sharma skriver «virkelig opplyste mennesker prøver aldri å bli lik andre. I stedet prøver de å overgå sitt tidligere jeg» (2013, 175). De imiterer ikke sine rollemodeller, men inspireres av de til å bli en bedre versjon av seg selv.

4.4.2 Utdanning

I teorikapittelet presenterte vi Colbjørnsens (2004) studie som viser viktigheten med utdanning for å oppnå suksess i lederrollen (Richardsen & Travik, 2004). Fra våre undersøkelser ser vi at til tross for informantenes ulike studiebakgrunn, har åtte av ni av kvinnene valgt utdanning som innebærer økonomi. Dette støtter oppunder tidligere presentert forskning om at syv av ti toppledere i Norge har økonomisk utdanning (Eikemo, 2007). I vårt intervju med Solberg sier hun at en av karrierekodene en må knekke for å bli en suksessfull leder er være god på tall og forstå helheten i regnskapet. Vi tolker med dette at utdanning, især økonomisk rettet utdanning, har påvirket flertallet av kvinnene til å bli ledere og oppnåelsen av suksess.

4.4.3 Viktige erfaringer på veien

I våre funn ser vi at fire av kvinnene trekker frem at aktiv nettverksbygging er en viktig erfaring for å oppnå suksess. Solberg støtter funnet ved å legge til at nettverksbygging er viktig for å ha noen å synliggjøre seg selv og sine kunnskaper for, slik at de vil bli husket og anbefalt, på denne måten kan de utvikle seg hvis de griper muligheten. En av kvinnene forteller at hun aktivt jobber med å bygge nettverket, fordi det ikke kommer av seg selv. Fire av informantene trekker også frem å gi det lille ekstra og jobbe hardt, har vært viktig for å komme dit de er i dag. Som presentert i teorikapittelet viser Van Vianens (2002) forskning at ønsket om å gjøre det lille ekstra øker muligheten for å bli ansett som en leder. Yukls forskning støtter også dette funnet ved å hevde at det er fordelaktig trekk i lederrollen (Yukl

2013). Undersøkelsene viser at fem av informantene trekker frem at åpenhet mot menneskene rundt seg har vært viktig for å komme dit de er i dag. Stogdill (1962) trekker frem denne egenskapen er nøkkelen til å bli en suksessfull leder. Kvinnene gir ulike eksempler på at åpenhet er en av deres sterkeste egenskaper og som en del av selvledelse, fordi det bidrar til godt samarbeid, mindre misforståelser og redusere usikkerhet. Underforstått er åpenhet viktig påvirkning til deres suksess. Dette indikerer også at andre egenskaper hos kvinnene kan ha påvirke deres valg om å bli leder.

4.5 Hvordan benytter kvinnelige ledere selvledelse?

4.5.1 Selvledelse

Da informantene ble spurt om de hadde et bevisst forhold til ordet selvledelse, var det et fåtall av kvinnene som hadde kjennskap til begrepet. Selv om ordet i seg selv var ukjent for flesteparten, hadde de alle et bevisst forhold til hvordan de ledet seg selv gjennom hverdagen. Alle informantene fortalte om flere teknikker de bruker for å mestre ulike oppgaver og utfordringer, i tillegg til å utvikle seg selv. I teorien er det akkurat dette som definerer selvledelse, det er et sett av strategier som brukes til å påvirke og forbedre et individs egen atferd (Manz & Sims 2001, 78). Selvledelse blir også ofte sett på som teorier for motivasjon og selvregulering, men kan også bli sett som en lederskapsteori (Yukl 2013, 237). Funn fra intervjuet viser at kvinnene bruker indre motivasjon for å motivere og regulere seg selv. I tillegg støtter også to av informantene opp under Yukls påstand om at selvledelse også er en lederskapsteori, og sier “man må kunne lede seg selv, for å kunne lede andre”, likhet med Karp (2010, 70) som skriver at det er en nødvendighet at en først mestrer å lede seg selv, før en forsøker å lede andre. Det er viktig å påpeke at selvledelse ikke handler om å nødvendigvis forandre seg, men heller om å forsterke måten man yter best, for å skape suksess (Drucker 2005, 104). Seks av ni informanter sier at alder og modenhet har endret dem som leder. Her trekker de frem ting som at de har blitt bedre kjent med seg selv, mer bevisst på hvordan de fungerer og blitt en bedre leder. Fire av informantene trekker også frem at de har blitt flinkere til å prioritere. Disse utsagnene gjenspeiler seg i Karp sin teori om hva selvledelse handler om, han skriver; “å lede seg selv handler om å få innsikt i egne kvaliteter og utvikle disse, samtidig som det handler om å styre sin egen tid og energi” (2010, 70). Da informantene ble bedt om å beskrive seg selv, mente alle at de var ansvarsfulle og selvgående. Ser man dette funnet opp mot det andre funnet som viste at kvinnene motivertes mer av indre motivasjon enn ytre motivasjon, har dette en sterk kobling til Yukls teori om at selvledelse handler om å

ta ansvar for eget liv, og dermed er man ikke like avhengig av at andre skal lede og motivere en (Yukl 2013, 2379).

4.5.2 Mestringsteknikker

I vår undersøkelse sier alle informantene at de bruker selvledelsesteknikker ubevisst eller bevisst i sin hverdag. Mestringsteknikkene våre informanter benytter har flere koblinger til teorien. Berg (2006, 237) skriver om kognitiv selvledelse som har sitt fokus i det indre, gjennom å identifisere, styre og bryte tankemønstre. Hensikten ved at denne selvledelsesstrategien er å bli bevisst på hvordan tanker og innstillinger til en situasjon eller handling kan virke positivt eller negativt på resultatet. Våre funn viser at flere av kvinnene fokuserer på sitt indre, bli mer bevisste og ta styring over egne tankemønstre. Fem av informantene oppgir at de benytter aktiv samtale med en coach, mentor eller psykolog. Det som går igjen er at samtalens formål er å lære å kjenne seg selv bedre, bli mer bevisst og lære mer om hvordan man påvirker andre. En av disse informantene har også lært konkrete mestringsteknikker for å skape et bevisst forhold til kognitiv tankegang. Videre har fem av informantene gått på kurs i Cialdinis påvirkningsprinsipper, som er en direkte kobling til hans teori. Kvinnene forteller at dette kurset har gjort dem mer observante, forberedte og føre-var i ulike situasjoner. Her kan vi også trekke linjer til atferdsstrategier som går ut på å lede seg selv til å styre egen væremåte som resulterer i en effektivisering av egen atferd og økt kvalitet på arbeidet (Martinsen 2001, 301). I likhet med kognitiv selvledelse er en del av atferdsstrategi selvobservasjon, som praktiseres ved observasjon og identifisering av tankemønstre og atferdsformer en ønsker å forandre på. Berg (2006, 235) mener at hvis man trener på å bryte tanke- og atferdsmønstre gjennom mentale teknikker kan man ta bedre styring over seg selv. Dette går også igjen når kvinnene snakker om sin indre dialog. Alle ni informanter oppgir at de er bevisste på sin indre dialog. Flere av kvinnene trekker frem at de forsøker å snu negative tanker til positive. Slik som Manz og Sims (2001) sin forskning viser kan effekten av et positivt tankemønster kan føre til økt kreativitet, økt risikovilje, innovativ- og løsningsorientert tenkning. Derfor har vi grunn til å tro at dette kan ha bidratt til kvinnes grad av risikovilje. Våre funn viste at i tillegg til å ta bedre styring over seg selv, forsøker kvinnene å få kontroll på sin indre dialog for å lettere ta styring over ytre faktorer. Denne tankegangen støttes også i Golemans (1995) teori, som sier at selvinnsett og evnen til å håndtere følelser er fordelaktig hos ledere. Her kan vi også trekke paralleller til Senges (1990) studier som viser at kognitiv bevissthet og emosjonell stabilitet er viktige lederegenskaper. Andre teknikker som går igjen i våre funn er planlegging, forberedelser og prioritering. Syv

av våre informanter sier at de bruker slike teknikker for å blant annet redusere stress, effektivisere arbeidet og prioritere det som er viktig. Her kan vi trekke linjer til teorien om stimuleringsstrategier som handler om å finne enkle stimuli som kan bidra til effektivisering av hverdagen, eksempelvis prioriteringsliste, huskelapper og påminnelser (Berg 2006, 242). At en selv har troen på egne evner går igjen hos kvinnene. Malones (2001) definerer troen på mestring av eget arbeid som subjektiv mestringstro, og skriver at mennesker som har høy tro på egne evner, har større sannsynlighet for å mestre oppgaver enn individer med lav mestringstro. Dette tror vi har en overføringsverdi til våre informanters suksess.

4.5.3 Motivasjon

Motivasjon handler om å være bevisst på hva som motiverer og demotiverer en selv (Hals m.fl. 2006, 68). Våre funn viser at alle informantene sier at de i mer eller mindre grad er bevisste på sin indre dialog. Her kan vi trekke linjer til indre motivasjon. Teorien sier at indre motivasjon er aktiviteten som foregår inni deg selv, egne tanker og elementer som kun motiverer deg (Hals m.fl. 2006, 68). Informantene sier de forsøker å ta styring over sin indre dialog ved å snu negative tanker til positive. Det går også igjen at kvinnene forsøker å få kontroll på sin indre dialog for å lettere ta styring over ytre faktorer. Eksempelvis når en står ovenfor vanskelige arbeidsoppgaver. I likhet med teorien som sier at indre motivasjon kan skapes av egne prestasjoner, og spesielt ved gjennomføring av utfordrende oppgaver (Hals m.fl. 2006, 68). Det kan virke som våre informanter motiveres mest av indre motivasjon fremfor ytre motivasjon. Dette fordi teorien beskriver ytre motivasjon som anerkjennelse, ros og tilbakemeldinger fra andre mennesker (Hals m.fl. 2006, 68). Mens ingen av våre informanter føler de har et stort behov for bekreftelse. Fire av ni informanter sier at de anser at de har lavere behov for bekreftelse enn gjennomsnittet. Dette gjenspeiles også i Yukls teori om at lavt behov for bekreftelse er et fordelaktig trekk hos ledere (2013). Felles for alle informantene er at de synes det er hyggelig med tilbakemeldinger og ros, men ingen påpeker at dette er viktig for dem. Tre av informantene sier at bekreftelse ikke behøver å komme i form av ord, det holder å se resultatene. En av informantene sier også at det er helt greit om andre får anerkjennelse for jobben hun har gjort. Vi ser også en kobling mellom kognitiv motivasjonsteori og det kvinnene motiveres av. Tre av kvinnene skriver bevisst ned sine mål, mens resten snakker om mål i form av ambisjoner de har og et ønske om å gjøre en god jobb. Med slike bevisste mål skapes en forventning til måloppnåelse, som resulterer i motivert atferd. Tradisjonelt i kognitiv teori sier man at handling ofte er en konsekvens av rasjonelle og

bevisste valg (Hals m.fl. 2006, 68). Våre funn viser at informantenes handlinger ofte er en refleksjon av gjennomtenkte, bevisste valg.

4.5.4 Selvmedfølelse

Formålet med denne testen er å forsøke å finne sammenhenger mellom Neff sin teori og våre informanternes karrieresuksess. Neff (2015) sin forskning på selvmedfølelse konkluderte med at gjennomsnittet for hennes utvalg viste en total score på rundt 3,0. Scoren blir rangert der 1-2,5 regnes som lav selvmedfølelse, mens 2,5-3,5 regnes som moderat, og 3,5-5,0 betyr høy selvmedfølelse. Vi ser at våre informanter gjennomsnittsscore ligger på 3,7 som indikerer høy grad av selvmedfølelse.

Testen deler resultatene inn i seks dimensjoner. De tre første resultatene vi presenterer er det fordelaktig med høy score. Derimot er det fordelaktig med lav score på de neste tre dimensjoner vi presenterer til slutt (disse blir automatisk omvendt kodet når scorens poengsum beregnes).

Vi ser at kvinnene har til felles at de scorer spesielt høyt på *mindfulness*. Både testen og funnene i intervjuet viser at de forsøker å en balansert tilnærming til egne negative følelser. De prøver å akseptere når de ikke har det bra, for å ha muligheten til å gi seg selv medfølelse (Neff 2015). Vi ser også at flesteparten (syv) av informantene scorer høyt på *felles menneskelighet*, mens to scorer moderat. Dette betyr at kvinnene ser på sine feil som en del av å være menneske (Neff 2015). Når det kommer til *vennlighet ovenfor en selv* svarer de noe ulikt. Majoriteten (fem) svarer at de er moderate når det kommer til hvordan de behandler seg selv. Tre informanter scorer høyt, som indikerer at de behandler seg selv slik de ville behandlet en god venn (Neff 2015). Mens én av informantene scorer lavt i denne kategorien, og kan tilsi at hun ofte kan være hard ovenfor seg selv.

Videre skal vi ta for oss dimensjonene der lav score indikerer høy grad av selvmedfølelse. En av disse dimensjonene er *selvkritikk*. Her er det fire av informantene som scorer lavt, som indikerer større grad av selvmedfølelse. Fire av informantene scorer moderat kritisk mot seg selv, mens en informant har en høy score som tilsier at hun ofte er selvkritisk. En annen av disse dimensjonene hvor det er fordelaktig med lav score er *isolasjon*. Denne dimensjonen sier noe om informanten føler seg alene med sine feil og mangler. Det er kun to av informantene som scorer moderat her, mens resten scorer lavt, som tilsier at de ikke føler seg isolert og alene når de gjør feil, eller kommer til kort (Neff 2015).

Kristin Neff sier i sin teori at høy grad av selvmedfølelse skaper det beste grunnlaget for å gjøre vårt beste. Våre undersøkelser viser at alle våre informanter ligger har en høy gjennomsnittsscore på selvmedfølelse. Basert på dette har vi grunn til å tro at våres informanters grad av selvmedfølelse kan være en faktor som har bidratt til deres karrieresuksess.

5.0 Konklusjon

Med besvarelsen av forskningsspørsmålene til grunn, vil vi nå svare på vår problemstilling: *”Eksisterer det en oppskrift for hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?”*.

Vi konkluderer med at det finnes en oppskrift på hvordan en kvinne kan lede seg selv til karrieresuksess. I dette legger vi at det eksisterer enkelte likhetstrekk, som oppsummert kan brukes som en veiledende formel. Denne veiledningen er ingen fasit, men en fremgangsmåte som i følge vår undersøkelse bidrar til suksessoppgåelse. Denne oppskriften på selvledet karrieresuksess lyder følgende:

1. Fokus på individ, ikke kjønn

En del av oppskriften ligger i å ikke tro på glasstakets eksistens, tenke på seg selv som et individ og ikke er at man er kvinne. Kvinner som ikke fokuserer på sitt kjønn, men heller på sine evner og kompetanse, møter heller ikke hindringene det eventuelle glasstaket skaper. Suksessfulle kvinnelige ledere går ikke rundt å tenker på at de er kvinner. De har et oppriktig og ekte engasjement, en indre drivkraft og en overbevisning om at de ønsker å ta ansvar på et større nivå.

2. Være en “offensiv kodeknekker”

En suksessfaktor er å “knekke kodene”. Kvinnene må være innforstått med at jo høyere i organisasjonen de jobber, jo tydeligere blir kodene. Dette innebærer å ha et overblikk og forstå helheten i organisasjonen, samt tilpasse seg arbeidsplassens miljø og kultur.

3. Dualpersonlighet

Denne delen av oppskriften handler om fordelene ved å ha en androgyn lederatferd, med en dualpersonlighet. Suksessen ligger i kombinasjon av styring og empati, struktur og handlerom. Der kvinnen ikke har det maskuline markeringsbehovet, men likevel beholder de

maskulines tydelighet og målrettethet. Som androgyn leder er kvinnen heller ikke avhengig av det relasjonelle, slik de feminine er, men de har likevel den feminine evnen til å inkludere.

4. Autentisk og kritisk ledelse

For å oppnå suksess som kvinnelig leder er det fordelaktig å utøve en kombinasjon av autentisk og kritisk ledelse. I utøvelse av autentisk ledelse handler kvinnen med sitt sanne jeg, er tro mot sine verdier, er ekte og oppriktig i sin posisjon som leder. Slik får hun også bedre selvinnsikt i egne sterke og svake sider. Som resultat kan dette effektivisere arbeidet ved at hun benytter sine kompetente medarbeidere på områder der hun selv ikke strekker til, som også er essensen i kritisk ledelse. Vi mener at en del av oppskriften er å utøve en kombinasjonen av disse, der individet ikke er den viktigste, men heller gruppen og organisasjonen som helhet. Kvinnen må være fremtidsorientert og fokusere på organisasjonens resultater.

5. Personlighet

Oppskriften til suksess er blant annet evnen til å trekke sitt ego ut av situasjoner og vise emosjonell modenhet. Dette innebærer at kvinnen ikke har et høyt behov for bekreftelse, men ser oppnåelsen av resultater som en bekreftelse i seg selv. En suksessfaktor er å være autentisk. Når kvinnenes ambisjoner kommer fra et ekte og oppriktig engasjement ledes de i en naturlig retning mot karrieresuksess. Det er fordelaktig at kvinnen er ærlig, tydelig, ansvarsfull og selvgående. Videre er kombinasjonen av mestringstro og risikovillighet en suksessfaktor. Kvinnen må ha tro på sine evner til å mestre bestemte oppgaver og våge å utfordre seg utenfor sin komfortsone. Når hun først møter utfordringer er viljestyrke en viktig evne å inneha for å stå gjennom motstand og oppnå suksess.

6. Selvmedfølelse

Veien til suksess styrkes av at kvinnen har høy grad av selvmedfølelse. Det skaper det beste grunnlaget for å utnytte sitt potensiale. Når kvinnen behandler seg selv med vennlighet, ser på sine feil som en del av å være menneske og har et balansert forhold til negative tanker, øker sannsynligheten for å oppnå karrieresuksess.

7. Selvledelse

Måten kvinnen leder seg selv på har stor innvirkning på oppnåelse av suksess. Selvledelse skaper innsikt i egne kvaliteter og gir muligheten til å utvikle og forbedre trekkene. Kvinnen skaper suksess gjennom å utvikle måten hun yter best. Når selvledelse brukes aktivt er

Eksisterer det en oppskrift på hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?

kvinnen mindre avhengig av at andre skal lede og motivere henne. Disse mestringsteknikker er ekstra effektive:

- Kognitiv selvledelse

Fokus på det indre, gjennom å identifisere, styre og bryte tankemønstre. Eksempelvis bevissthet på indre dialog og aktiv bruk av selvsnakk

- Stimuleringsstrategier

Handler om å finne enkle stimuli som kan bidra til effektivisering av hverdagen, eksempelvis prioriteringsliste, huskelapper og påminnelser

- Subjektiv mestringstro

Troen på egen evne til å mestre en bestemt oppgave

Indre motivasjon er den mest effektive motivasjonsfaktoren. Indre motivasjon kommer fra den aktiviteten som foregår inni en selv, egne tanker og elementer som kun motiverer deg. For å skape denne indre motivasjonen må kvinnen være bevisst på hva som motiverer og demotiverer henne selv.

6.0 Litteraturliste

- Alvesson, Mats og Stefan Sveningsson. 2003. "The great disappearing act: Difficulties in doing "leadership"." *The Leadership Quarterly* 14, 359-381
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bass, Bernard. M. 1985. "Leadership: Good, Better, Best." *Organizational Dynamics*.13(3):26-40
- Baxter, J., & Wright, E.O. 2000. "The Glass Ceiling Hypothesis. A comparative study of USA, Sweden and Australia." *Gender Society*, 14(2):275-294.
- Bem, S. L. 1974. "The measurement of psychological androgyny." *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2):155-162.
- Bem, S. L. 1984. "Androgyny and Gender Schema Theory: A Conceptual and Empirical Integration." *Nebraska Symposium on Motivation*, 32:179-226
- Bem, S. L. 1981. *Bem sex-role inventory*. Professional manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Berg, Morten Emil. 2006. *Coaching: å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, Bruce L. og Lune H. 2014. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8.utg. United states of America: Pearson
- Bru, June K. L. 2013. *Den norske ledelsesmodellen*. Oslo: Lederne
- Bruckmüller, Susanne, Michelle K. Ryan, Floor Pink og S. Alexander Haslam. 2014. "Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy." *Social Issues and Policy Review*, 8(1):202-232
- Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning: teori og praksis*. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Colbjørnsen, T. 2004. *Ledere og lederskap - AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Collins, Jim. 2001. "Level 5 leadership." *Harvard Business Review*, 79(1):66-76.
- Dalen, Monica. 2004. *Intervju om forskningsmetode –en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- DeLong, Thomas og J.Sara DeLong. 2011. "The Paradox of Excellence." *Harvard Business Review*, 89(6):119-123. 26-40.

- Drucker, Peter F. 2005. "Managing Oneself." Harvard Business Review, 83(1):100-109.
- Egedius, Tonje. 2014. "Mangelen på kvinnelige ledere i næringslivet handler mye om kvinner selv." *Aftenposten*. 14. Januar. Lesedato 03.mai 2015:
<http://www.aftenposten.no/amagasinet/--Mangelen-pa-kvinnelige-ledere-i-naringslivet-handler-mye-om-kvinner-selv-7417436.html#.U1F4CV6TKrY>
- Eikemo, Stig Inge, 2007. "7 av 10 toppledere har økonomisk bakgrunn". Handelshøyskolen BI. 2007. Lesedato: 03.mai 2015:
<https://www.bi.no/om-bi/Nyheter-fra-BI/Nyheter-2007/7-av-10-toppledere-har-okonomisk-utdanning/>
- Eriksen, H. Thomas, Thomas Gad, Øyvind Martinsen og Geir Thompson. 2003. *Selvledelse – menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Goleman, David. 1995. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hals, Anne Hilde, Ingebjørg Trydal og Andreas Aase. 2006. *Å lede mennesker: Verdier, veivalg og virkemidler*. Kristiansand: Portal forlag
- Holme, Idar M., og Bernt K. Solvang. 1996. *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: TANO
- Hoobler, Jenny M., Sandy J. Wayne og Grace Lemmon. 2009. "Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects." *Academy of Management Journal*, 52(5):939-957
- IPO AS. Lesedato 21. april 2015, 13:15:
http://www.ipo.no/Filosofi/klassiske_filosofier_om_lederskap.htm
- IPO AS. Lesedato 21. april 2015, 13:15:
<http://www.ipo.no/Lederskap.htm>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per A. Tufte, and Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2010. *Positivt lederskap -Jakten på de positive kreftene*. 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kanter, R.Moss. 1993. *Men and Women of the Corporation*. 2.utg. New York: Basic Books.
- Kaplan, Robert S. 2008. "Reaching Your Potential." Harvard Business Review, 86(7/8):45-49

- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kløpbakken, Marianne; Reza, Amir; Paulsen, Sara Skaslien. 2014. "Er glasstakproblematikken eksisterende i dagens finansnæring?" Bacheloroppgave, Markedshøyskolen Oslo.
- Kunøe, Gorm. 2005. "Salgsledelse: et konsept for forretningsutvikling." *Magma* 8(1):62-70. Lesedato 04. Mai 2015: <http://www.magma.no/salgsledelse-et-konsept-for-forretningsutvikling>
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Lønnå, Elisaebth. 2015. "Kvinnens rettigheter i Norge fra 1913 til 1940." Store norske leksikon. 31. Mars. Lesedato 03.mai 2015: https://snl.no/Kvinnens_rettigheter_i_Norge_fra_1913_til_1940
- Malone, John. W. 2001. "Shining a New Light on Organizational Change: Improving Self-Efficacy through Coaching." *Organizational Development Journal*, 19(2):27-36
- Manz, Charles C & Henry P. Sims. 2001. "The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves". Lesedato: 15. April 2015: <http://books.google.no/books?id=WcBZzVpsfPcC&printsec=frontcover&hl=no#v=onepage&q&f=false>
- Martinsen, Øyvind Lund. 2001. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- MindTools. Lesedato 24. April 2015: <http://www.mindtools.com/pages/article/six-principles-influence.htm>
- Morrisson, A. 1987. *Breaking the Glass Ceiling. Can women reach the top of America's largest cooperation?* Adisson: Wesley.
- Neff, Kristin. 2015. "Self-Compassion". Lesedato: 15. Januar 2015: <http://self-compassion.org>
- Pearce, Craig L. og Charles C. Manz. 2005. "The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work". Lesedato:14. April 2015: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1074&context=managementfacpub>

Eksisterer det en oppskrift på hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?

- Pellegrin, Roland J. og Charles H. Coates. 1957. "Executives and Supervisors: Contrasting Definitions of Career Success." *Administrative Science Quarterly*. 1(4):506-517
- Petersen, Trond. 2002. "Likestilling i arbeidsmarkedet." *Tidsskrift for samfunnsforskning*. 4:443-477. Lesedato: 15. April 2015:
http://www.idunn.no/tfs/2002/04/likestilling_i_arbeidsmarkedet
- Pettersen, Tove. 2009. *Skriv; fra idé til oppgave*. Oslo: Gyldendal.
- Richardsen, A., & Traavik, L. E. M. 2004. Norwegian Women in Management. In Davidson, M, & Burke, R. (Eds.). *Women in Management Worldwide. Progress and prospects* 115-127. Oxford: Ashgate Publishing
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schwartz, F. 1989. "Management Women and the New Facts of Life." *Harvard Business Review*: 65- 76.
- Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/ Currency.
- Sharma, Robin S. 2005. *Munken som solgte sin Ferrari: Om å virkeliggjøre sine drømmer og realisere sin skjebne*. Oslo: Damm.
- Solberg, Anne Grethe. 2009. *Hvordan bedre kjønnsbalansen der strategiske beslutninger tas?* GenderConsulting. Finansnæringens Fellesorganisasjon.
- Solberg, Anne Grethe. 2013. "Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse." Doktoravhandling, Universitetet i Oslo.
- Stogdill, R. M., Goode, O.S., og D,R. 1962. "New leader behavior description subscales." *Journal of Psychology*. 54(2)259-269
- Storvik, A. E. 2006. "Glasstaket – metaphor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten." *Sosiologisk tidsskrift*: 14, 219-253.
- Storvik, A. E., & Schøne, P. 2008. "In search of the glass ceiling: gender and recruitment to management in Norway's state bureaucracy." *The British Journal of Sociology* 59(4):729-755.
- van Vianen, Annelies. E. M. og Agneta H. Fischer. 2002. "Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75:315-337
- Weber, Max. 1971. *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal
- Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in organizations*. 8. utg. England: Pearson Education.

Vedlegg 1: Informasjonsbrev



Informasjonsbrev om ønsket intervju rundt selvledelse og kvinners vei til lederrollen

Vi er tre studenter fra Markedshøyskolen, Campus Kristiania, som studerer ”Markedsføring og salgsledelse” med fordypning i ”Ledelse og personlig lederskap”.

Akkurat nå jobber vi med vår bacheloroppgave med temaet selvledelse og kvinners vei til lederrollen i norsk næringsliv. Dette har vi har vi forsket på siden høsten 2013, for å ha et solid grunnlag til å kunne se den forskning som allerede er gjort og områder som ikke er avdekket fullstendig.

Vi er i den fasen hvor vi søker etter intervjukandidater til vår videre forskning rundt temaet, og det er derfor du har blitt kontaktet. Vi setter pris på at du kan stille opp til et intervju som vil ha en varighet på en halv time, samt på forhånd bruke et kvarter på å besvare en skala-test utviklet av Kristin Neff. Forskningen skal brukes til å bygge vår oppgave videre og danne et bilde av kvinners vei til lederrollen, med vekt på indre faktorer og selvledelse.

Alle våre intervjukandidater er garantert anonymitet, og vi vil ikke publisere eller bearbeide informasjon som er av sensitiv karakter for deg eller firmaet du representerer, så fremt du ikke ønsker det. Vi ønsker å verne om deg som person og vil derfor ikke publisere noen sensitive personopplysninger i vår oppgave eller i andre deler av prosessen. Dette innebærer også at ingen andre enn oss i bachelorgruppen får vite hvem som er blitt intervjuet, og informasjonen vil ikke kunne spores tilbake til deg på noe vis.

Etter endt intervju vil vi transkribere samtalen vår, og du vil få en kopi av transkriberingen for å bekrefte at dette er dine utsagn og at du ikke på noen måte har blitt feilsitert i intervjuet. Etter dette vil vi analysere alle transkriberingene og skrive oppsummering av våre funn. Når oppgaven er ferdigskrevet sender vi deg gjerne en digital eller trykket kopi om det skulle være ønskelig.

De står fritt til å velge hvor intervjuene skal gjennomføres, og vi er tilpasningsdyktige.

Derimot anbefaler vi at det kan gjennomføres et sted hvor man tar hensyn til omgivelsene, da med tanke på støy, privatliv og åpenhet rundt intervjuet.

Med vennlig hilsen,

Eksisterer det en oppskrift på hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?

Vedlegg 2: Tema for intervju



Tema for intervju

For at du skal kunne forberede deg til intervjuet gir vi deg noen stikkord relatert til tematikken til intervjuet:

- Valget om å bli leder
- Selvledelse
- Ledelse
- Personlig lederskap
- Personlige egenskaper
- Karriereutvikling
- Indre dialog
- Glasstakproblematikk

Vi ønsker at du skal tenkte igjennom de ulike temaene nevnt ovenfor, og relatere det til deg selv og hvordan du har ledet deg selv til å bli leder. Vi gjør oppmerksom på at det underveis i intervjuet kan dukke opp andre aktuelle temaer som kan være relevant å prate nærmere om.

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring



Samtykkeerklæring

XXX, XXX og XXX som skriver vår avsluttende bacheloroppgave ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania. Vår veileder er Cathrine Mostue, e-post: cathrine.mostue@mh.no.

Temaet for vår oppgave er kvinner og ledelse, hvor vi ønsker å forske på om det finnes en oppskrift på hvordan kvinner har ledet seg selv til toppen.

Deltakelse

Vi benytter oss av kvalitativ metode og har derfor behov for intervjudeltakelse. Intervjuet vil vare i ca. 30 minutter og blir tatt opp med båndopptaker. Vi vil også gjennomføre en test som varer i 10 minutter som gjøres individuelt i forkant av intervjuet.

Begge parter har forstått og er enige om at informasjonen som innhentes i intervjuet er konfidensielt. Informasjonen vil kun bli brukt til analyse, og opptak vil bli slettet så raskt analysen er gjennomført. Transkriberingen av intervjuet vil bli tilsendt på e- post til den enkelte informant det gjelder.

Anonymitet

Det vil på ingen måte komme frem i oppgaven at denne informasjonen kommer fra din organisasjon eller deg som person. Ditt personvern vil være sikret gjennom vår oppgave.

Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på denne erklæringen og ønsker å delta.

Samtykke

Ved å signere gir du ditt samtykke til informasjonen nevnt ovenfor:

Sted og dato – Signatur

Sted og dato – Signatur

Vedlegg 4: Oversatt spørreskjema – Dr. Kristin Neff

Vennligst les hvert utsagn nøye før du svarer. Til venstre for hvert element, angi hvor ofte du oppfører deg på den angitte måte, ved hjelp av følgende skala:

1	2	3	4	5
Nesten aldri	Av og til	Omtrent halvparten av tiden	Ganske ofte	Nesten alltid

1. Jeg kjenner at jeg blir selvkritisk rundt egne feil og der jeg kommer til kort ____
2. Når jeg føler meg nedfor så kommer bekymringstankene rundt alt som er galt ____
3. Når jeg møter motstand ser jeg på de vanskelighetene som en del av livet og noe som alle går igjennom ____
4. Når jeg tenker på egne feil så føler jeg meg alene og kjenner stor avstand mellom meg selv og andre ____
5. Når jeg kjenner psykisk smerte, prøver jeg å være god mot meg selv ____
6. Når jeg gjør feil på noe som er veldig viktig for meg, kjenner jeg mindreverdigfølelsen presse seg på ____
7. Når jeg er nedfor minner jeg meg selv på at det er mange andre mennesker som føler akkurat det samme som meg ____
8. Når ting går meg i mot, har jeg en tendens til å bli svært selvkritisk ____
9. Når noe frustrerer meg så prøver jeg å holde følelsene i sjakk ____
10. Når jeg føler jeg meg mindreverdig prøver jeg å minne meg på at denne følelsen er noe som mange opplever ____
11. Jeg er utålmodig og intolerant mot de delene av personligheten min jeg ikke liker ____
12. Når jeg møter mye motstand eller har det tøft så gir jeg meg selv den omsorg og kjærlighet som jeg trenger ____
13. Når jeg føler meg nedfor har jeg en tendens til å føle at de fleste andre er mer lykkelige meg ____
14. Når noe smertefullt skjer så prøver jeg å ha et balansert syn på situasjonen ____
15. Jeg prøver å se på mine feil som en del av min menneskelige natur ____
16. Når jeg ser på sider av meg selv som jeg ikke liker så er jeg streng mot meg selv ____
17. Når jeg feiler på noe som er viktig for meg prøver jeg å sette dette i det riktige perspektivet ____
18. Når jeg kjenner at jeg sliter, har jeg en tendens til å føle at andre mennesker må ha det lettere enn meg ____
19. Jeg er snill mot meg selv når jeg opplever smerte ____
20. Når noe frustrerer meg blir jeg fort veldig følelsesladet ____
21. Jeg kan være litt hard og kald mot meg selv når jeg opplever smerte ____
22. Når jeg føler meg nedfor prøver jeg å ha en åpen og nysgjerrig tilnærming til mine egne følelser ____
23. Jeg er veldig tolerant mot mine egne feil og områder jeg kommer til kort ____
24. Når noe smertefullt skjer har jeg en tendens til å overdramatisere situasjonen ____
25. Når jeg gjør feil på områder som er viktig for meg har jeg en tendens til å føle meg alene med mine feil ____
26. Jeg prøver å være forståelsesfull og tålmodig mot de delene av personligheten min som jeg ikke liker ____

Vedlegg 5: Dr. Kristin Neff self-compassion test, original versjon.

Test how self-compassionate you are

Please read each statement carefully before answering. To the left of each item, indicate how often you behave in the stated manner, using the following scale:

Almost Never	Occasionally	About Half Of The Time	Fairly Often	Almost Always
1	2	3	4	5

- 1 I'm disapproving and judgmental about my own flaws and inadequacies.
- 2 When I'm feeling down I tend to obsess and fixate on everything that's wrong.
- 3 When things are going badly for me, I see the difficulties as part of life that everyone goes through.
- 4 When I think about my inadequacies, it tends to make me feel more separate and cut off from the rest of the world.
- 5 I try to be loving towards myself when I'm feeling emotional pain.
- 5 When I fail at something important to me I become consumed by feelings of inadequacy.
- 7 When I'm down and out, I remind myself that there are lots of other people in the world feeling like I am.
- 3 When times are really difficult, I tend to be tough on myself.
- 3 When something upsets me I try to keep my emotions in balance.
- 10 When I feel inadequate in some way, I try to remind myself that feelings of inadequacy are shared by most people.
- 11 I'm intolerant and impatient towards those aspects of my personality I don't like.
- 12 When I'm going through a very hard time, I give myself the caring and tenderness I need.
- 13 When I'm feeling down, I tend to feel like most other people are probably happier than I am.
- 14 When something painful happens I try to take a balanced view of the situation.
- 15 I try to see my failings as part of the human condition.
- 16 When I see aspects of myself that I don't like, I get down on myself.
- 17 When I fail at something important to me I try to keep things in perspective.
- 18 When I'm really struggling, I tend to feel like other people must be having an easier time of it.
- 19 I'm kind to myself when I'm experiencing suffering.
- 20 When something upsets me I get carried away with my feelings.
- 21 I can be a bit cold-hearted towards myself when I'm experiencing suffering.
- 22 When I'm feeling down I try to approach my feelings with curiosity and openness.
- 23 I'm tolerant of my own flaws and inadequacies.
- 24 When something painful happens I tend to blow the incident out of proportion.
- 25 When I fail at something that's important to me, I tend to feel alone in my failure.
- 26 I try to be understanding and patient towards those aspects of my personality I don't like.

Vedlegg 6: Intervjuguide – Side 1

Fase 1: Bli kjent

Tusen takk for at du tok deg tid til å møte oss. Vi kommer fra Markedshøyskolen og skriver bachelor om kvinnelige ledere og deres vei dit. Du er en inspirasjon for oss, og vi gleder oss til å bli bedre kjent med deg og hvordan du har kommet dit du er i dag.

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Hvor lenge har du hatt denne jobben?	
Hvordan er det å være kvinne i denne bedriften?	- Møter du annen type motstand enn dine mannlige kolleger?
I korte trekk, hvordan har din karriere vært til nå?	- Hvilken utdanning har du tatt og hvor har du tatt den? - Hvilke jobbstillinger har du hatt og i hvilken bransje?

Fase 2: Utdypning

Nå ønsker vi å gå litt videre på hvordan du har kommet dit du er i dag.

(Hva påvirker kvinner til å ta valget om å bli ledere?)

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Hvem har vært dine rollemodeller, og hvordan har de påvirket deg?	- Har noen av disse som har hatt en spesiell påvirkning på ditt valg om å bli leder?
Hvilke er de viktigste milepælene i ditt liv som har ført deg dit du er nå? (Se for deg en tidslinje fra skolen til nå)	- Hvilke hendelser vil du trekke frem som høydepunkt? - Hva vil du trekke frem som det vanskeligste så langt? - Hva er de viktigste jobberfaringene du har gjort?
- Er det noen erfaringer som har forandret deg som leder?	

Nå ønsker vi å bli bedre kjent med dine personlige egenskaper, og hvordan de har bidratt til at du ble leder.

(Hvilke av dine personlige egenskaper bidro til at du ble leder?)

Vedlegg 6: Intervjuguide – Side 2

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
- Hvordan vil du beskrive deg som leder?	- hvilke lederegenskaper vil du trekke frem som dine sterkeste? - Har disse trekkene vært fordelaktige og hvilken måte? - Er du som leder en refleksjon av personligheten din?
- Hvilke personlige egenskaper opplever du som utfordrende som leder?	- Har du brukt noen metoder eller teknikker for å takle disse?
Det sies at det kan være “ensomt på toppen”, føler du deg alene noen ganger?	- Har du et lavt behov for bekreftelse? - Hvor får du bekreftelse fra?

Nå skal vi gå videre på tema selvledelse, og se nærmere på hvordan du har ledet deg selv.
(*Hvordan benytter du selvledelse?*)

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Ordet selvledelse. Hva betyr det for deg?	- Hvordan forholder du deg til begrepet i din hverdag (benytter du konkrete teknikker eller verktøy)?
Er du bevisst din indre dialog?	
Hva er stress for deg?	- Hvordan takler du disse situasjonene?

Fase 3: Avslutning

Spørsmål
Hvordan ser din fremtidige karriereplaner ut, skal du fortsette i samme stilling eller har du andre planer?
Er det noe du har lyst til å si som jeg ikke har spurt deg om?
Er det noen spørsmål som har vært uklare som du som du ønsker vi skal gå gjennom på nytt?

Tusen takk for din deltakelse, du har vært til stor hjelp til vår oppgave. Om du har spørsmål eller noe mer du ønsker å si, ta gjerne kontakt med oss.

Når vi er ferdig med transkriberingen av intervjuet, sender vi det over til deg på mail.

Vedlegg 7: Koding og tematisering for bruk i analysen – Side 1

Blå: Kjønnforskjeller

Gul: Karriereutvikling

Rosa: Ledelse

Turkis: Personlig

Grønn: Selvledelse

Kvinne i organisasjonen KO -

Glasstakproblematikk GP

Risiko R

Ambisjoner A

Utdanning U

Jobberfaringer JE

Rollemodeller RM

Valget om å bli leder VL

Lederrollen LR

Personlige egenskaper PE

Behov for bekreftelse B

Utfordringer UF

Indre dialog ID

Mestringsteknikker MT

Motstand M

Vedlegg 7: Koding og tematisering for bruk i analysen – Side 2

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Hvor lenge har du hatt denne jobben?	
Hvordan er det å være kvinne i denne bedriften? KO	- Møter du annen type motstand enn dine mannlige kolleger? GP
I korte trekk, hvordan har din karriere vært til nå? JE	- Hvilken utdanning har du tatt og hvor har du tatt den? U - Hvilke jobbstillinger har du hatt og i hvilken bransje? JE

Fase 2: Utdypning

(Hva påvirker kvinner til å ta valget om å bli ledere?)

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Hvem har vært dine rollemodeller, og hvordan har de påvirket deg? RM	- Har noen av disse som har hatt en spesiell påvirkning på ditt valg om å bli leder? VL
Hvilke er de viktigste milepælene i ditt liv som har ført deg dit du er nå? VL (Se for deg en tidslinje fra skolen til nå)	- Hvilke hendelser vil du trekke frem som høydepunkt? - Hva vil du trekke frem som det vanskeligste så langt? UF - Hva er de viktigste jobberfaringene du har gjort? JE
- Er det noen erfaringer som har forandret deg som leder? LR	

Vedlegg 7: Koding og tematisering for bruk i analysen – Side 3

(Hvilke av dine personlige egenskaper bidro til at du ble leder?)

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
- Hvordan vil du beskrive deg som leder? LR	- hvilke lederegenskaper vil du trekke frem som dine sterkeste? - Har disse trekkene vært fordelaktige og hvilken måte? - Er du som leder en refleksjon av personligheten din? PE
- Hvilke personlige egenskaper opplever du som utfordrende som leder? UF	- Har du brukt noen metoder eller teknikker for å takle disse? MT
Det sies at det kan være “ensomt på toppen”, føler du deg alene noen ganger? UF	- Har du et lavt behov for bekreftelse? - Hvor får du bekreftelse fra? B

(Hvordan benytter du selvledelse?)

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Ordet selvledelse. Hva betyr det for deg?	- Hvordan forholder du deg til begrepet i din hverdag (benytter du konkrete teknikker eller verktøy)? MT
Er du bevisst din indre dialog? ID	
Hva er stress for deg? M	- Hvordan takler du disse situasjonene? MT

Fase 3: Avslutning

Spørsmål
Hvordan ser din fremtidige karriereplaner ut, skal du fortsette i samme stilling eller har du andre planer? A
Er det noe du har lyst til å si som jeg ikke har spurt deg om?
Er det noen spørsmål som har vært uklare som du som du ønsker vi skal gå gjennom på nytt?

Eksisterer det en oppskrift på hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?

Vedlegg 8: Resultater av "Self-Compassion"-test av Dr. Kristin Neff

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8	Informant 9
Self-Kindness	4.00	3.00	4.00	1.80	3.00	2.80	4.80	3.00	3.40
Self-Judgement	1.60	3.20	2.00	3.00	3.20	2.80	1.80	3.60	2.00
Common Humanity	4.75	3.50	5.00	3.75	4.25	3.25	4.75	2.50	4.50
Isolation	1.50	2.75	1.25	1.25	2.75	2.25	1.50	2.25	1.50
Mindfulness	4.25	3.75	4.00	3.50	4.00	3.25	5.00	3.75	4.00
Over-Identification	2.50	2.75	2.25	2.25	2.75	2.25	2.25	3.25	1.50
Overall Score	4.23	3.26	4.25	3.43	3.43	3.33	4.50	3.02	4.15

Eksisterer det en oppskrift på hvordan kvinnelige ledere har ledet seg selv til suksess?

Vedlegg 9: Informantoversikt

Kandidat	Alder	Sivilstatus m/ uten barn	Stilling	Antall år i stilling	Kristin Neff scor:
1	45 år	Gift m/ barn	HR- direktør	8 mnd.	4,23
2	63 år	Skilt m/ barn	Områdedirektør (offentlig sektor)	13 år	3.26
3	?	? m /barn	HR- direktør	2,5 år	4.25
4	47 år	Skilt m/ barn	Partner	3 mnd.	3.43
5	55 år	Skilt m/ barn	HR leder	10 år	3.43
6	53 år	Gift m/ barn	Avdelingssjef HR	?	3.33
7	48 år	Gift/m barn	Tidligere CEO	12 år	4.50
8	43 år	Gift /m barn	VP Project Review and support	2 år	3.02
9	54 år	Gift/m barn	VP HR	7 mnd.	4.15

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 1

Glasstak

Kvinne i organisasjonen

Alle ni informantene har til felles at de har kjent på følelsen av å være kvinne i et mannsdominert arbeidsmiljø. Likevel er det ingen som vil trekke dette frem som et problem. På den ene siden sier fire av ni informanter at de til tider har følt det bare har vært en fordel å være kvinne i bedriften, og at de ikke føler forskjellsbehandling basert på kjønn. Mens på den andre siden sier fem av informantene at de føler de har møtt annen type motstand enn sine mannlige kolleger. Våre funn rundt dette viser at motstanden kommer fra holdningene til mannlige kollegaer som har et konservativt kvinnesyn. Fire av kvinnene forteller at de har blitt usatt for hersketeknikker av sine mannlige kolleger. På tross av disse utsagnene sier alle informantene at de ikke føler seg diskriminert på jobb på bakgrunn av kjønn og det aldri har vært en hindring karrieremessig. Informant nummer 8 tar det enda litt lenger enn de andre og sier at det hender hun «misbruker» sin «kvinnelist» som hun kaller det. Med dette mener hun at det har hendt at hun spiller på at hun er en ”uskyldig kvinne” og bruker dette aktivt for å få gjennomslag i ledergrupper. Hun forteller også at mennene ikke kan bli like sinte hvis hun gjør feil, nettopp fordi hun er kvinne. Dette mener hun selv at hun stadig bruker til sin fordel. Selv om alle ni kvinnene mener at kjønnsfordelingen stort sett er uproblematisk, trekker flere av informantene frem at de skulle ønske det var fler kvinner i ledergruppene. To av informantene (1 og 5), mener at det ville skape en annen type dynamikk og form for balanse på arbeidsplassen. En av de to informantene baserer ønsket om flere kvinner i ledergruppen på trivsel, da hun synes det kan bli kjedelig og mye ensformig prat blant hennes mannlige kolleger.

Glasstaket- en illusjon?

Det er et klart likhetstrekk mellom hva kvinnene tror glasstakproblematikken skyldes. Våre funn fra intervjuene viser at alle ni kvinnene mener at det handler om at kvinnene selv er med på å skape sine egne hindringer og barrierer. En av informantene(1) referer til Kristin Skogen Lund sin uttalelse om at kvinner ikke er villig til å yte det som kreves for å gå hele veien til topps og at mangelen på kvinnelige ledere i næringslivet handler mye om kvinnene selv. På den andre siden viser våre funn at det likevel ligger noe i de ytre faktorene. Det som kvinnene trekker mest frem her er tradisjonelle, gammeldagse kjønnsroller. Flere av

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 2

informantene trekker frem at det handler om deres mannlige kollegers tankegang og holdninger som er konservative. Informant 9 tror også at menn generelt liker best å jobbe med andre menn. Her kan vi trekke en linje til informant 1 sitt utsagn om at det mannsdominerte miljøet danner en minoritetsdominans som er utfordrerne å bryte ut av om ikke de ansatte i bedriften bevisst går inn for å endre det. Hun gir et godt bilde på dette ved å trekke frem et eksempel,

”når man skal rekruttere en ny ansatt i bedriften og gruppen som skal finne den nye ansatte består av 90% menn og 10% kvinner, da betyr det at rekrutteringsgrunnlaget til den vi skal ha inn er påvirket av menn og deres nettverk. Derfor blir derfor fort ansatt en mann fremfor en kvinne”.

På tross av dette viser våre funn at ytre faktorer ikke har vært et hinder for deres karriere. Når kvinnene snakker om nøkkelen til deres suksess, er det klare fellestrekk som peker seg ut. Her har de til felles at de mener det handler om å legge inn en ekstra innstas, ha en indre drivkraft og at de har fagkunnskapen i bunn. Alle ni kvinnene snakker om hardt arbeid og en brennende interesse hvor kjønn ikke spiller noen rolle.

Når flere av informantene sier at glasstaket skapes av kvinnen selv, mener de først og fremst at mange kvinner ikke ønsker å være ledere. En av kvinnene (5) forteller at når hun snakker om at det ligger hos kvinnen selv, understreker hun at hun ikke mener det er fordi vi snakker om kvinner. Hun forklarer at det handler ikke om «kvinnen» selv, men om «individet» selv.

Det handler om individuelle forskjeller som ikke er basert på kjønn. Hun gir et eksempel der hun sier at menn kan være feminine, akkurat som kvinner også kan kalles maskuline. På den andre siden mener tre av informantene (4, 6 og 9) at kvinnen ikke ønsker det selv. De tror at kvinner er mer opptatt av å ha en omsorgsrolle og at kvinner kanskje ikke vil utsette seg for presset, fordi de ikke føler det ikke er verdt det. Informant 4 tror dette stammer fra biologien og historien. Disse tre informantene er også de som trekker frem at deres barn tok fokus fra jobben den perioden de var små. Mens på den andre siden mener de 6 andre informantene at barn og familieliv aldri var noen hindring. Tre av disse informantene drar den enda litt lenger og sier at det å få barn var en fordel, fordi de blant annet lærte seg å prioritere bedre. En av

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 3

kvinnene (5) gir også et eksempel på at hun lader opp og henter energi hjemme hos barna, slik at hun blir mer effektiv på jobb. Til sammenligning sier informant 1, at familien har endret hennes effektivitet. Hun sier at hun ser hendelser som oppstår og beslutninger som skal tas i et annet perspektiv. Dette bidrar til at hun prioriterer riktigere og takler situasjoner som oppstår på en mer positiv måte enn før.

Ledelse

“Ensomt på toppen”

Når vi spør kvinnene om utsagnet ”ensomt på toppen” og om de føler seg noen ganger alene i lederrollen, viser våre funn et todelt svar fra informantene.

Ensomt på toppen (informant 2, 6, 7, og 9)

fire av ni informanter sier at de føler seg delvis eller helt enig i utsagnet og at de føler seg alene. En av disse utdyper og sier at lederrollen innebærer et stort ansvar og at enkelte ting som dukker opp ikke alltid kan deles med andre kollegaer.

Ikke ensomt på toppen (informant 1, 3, 4, 5 og 8)

Derimot sier fem av ni informanter seg uenig i utsagnet og at det er ensomt på toppen. Den kvinnelige informant 3 sier at som leder må du trives med å ikke være en del av ”røkla”. Hun påpeker at det blir ensomt i lederrollen om man tenker at man skal få noe fra sine kollegaer og at de skal være hele nettverket. Informant 1 mener at om man føler seg ensom i lederrollen er det et valg.

En refleksjon av deres personlighet (informant 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 og 9)

Vi spurte våre informanter om deres lederatferd var en refleksjon av deres personlighet, og våre funn viste at alle ni kvinnene mente at personligheten gjenspeilet seg i lederatferden. Tre av informantene mener en suksessfull leder må en være født med en viss type egenskaper, at alt ikke kan læres og at det kommer fra en indre drivkraft.

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 4

Personlighet

Personlige egenskaper

Vi spurte kvinnene hvordan de ville beskrive seg selv som leder, hvilke lederegenskaper som de vil trekke frem som sine viktigste og på hvilken måte de har vært fordelaktige i lederrollen.

Vi stilte også spørsmålet hvilke personlige egenskaper de opplever som utfordrende i lederrollen og om de har brukt noen metoder eller teknikker for å takle disse.

Våre funn fra de overnevnte spørsmålene var at de egenskapene kvinnene trakk frem som de sterkeste, kunne også bli deres mest utfordrende egenskaper hvis det ble for mye av det.

Egenskapene kvinnene trakk frem ble følgende:

Ansvarsfull/ selvgående (informant 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 og 9)

Alle ni informantene beskriver seg selv som ansvarsfulle og selvgående og at dette er en viktig lederegenskap. På den andre siden tekker flere av informantene denne egenskapen frem som en utfordring som leder fordi, ansvarsbevisstheten kan ta overhånd. En av kvinnene trekker frem at hun til tider tar på seg for mye ansvar slik at hun tar ansvar mer enn hun trenger å ta ansvar for, for eksempel andres problemer. For å takle dette har hun et bevisst forhold til det og prøver å delegere ansvaret til kollegaer.

Empati (informant 7, 8, 9, 4, 5 og 6)

Seks av informantene beskriver seg selv som empatiske og mener det er fordelaktig for å forstå andres tanker, tilpasse kommunikasjon, arbeidsoppgaver og for å tilrettelegge for hvert enkelt individ.

Strukturert/ Strategisk/ Effektiv (informant 1, 2, 3, 6, 8 og 9)

Seks av informantene trekker frem dette som en av sine sterke lederegenskaper.

Sosial (informant 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 og 9)

Alle ni informantene beskriver seg selv som sosiale og at det er viktig å trives blant mennesker som leder. Tre av kvinnene trekker frem det å være sosial i lederrollen som en utfordring. En av kvinnene takler dette ved å ha bygge sitt sosiale nettverk utenfor jobb.

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 5

Risikotakere (informant 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8 og 9)

Åtte av informantene trekker frem at en viktig egenskap er å være en risikotaker. Flere av informantene trekker frem denne egenskapen som en drivkraft til å komme seg dit de er i dag, fordi man søker etter noe man ikke kan fra før og satser. En av informantene trekker frem denne egenskapen som utfordrerne egenskap på veien til å bli leder, fordi man ”hopper i fallskjerm uten skjerm” og det kan føre til at man mislykkes og feiler skikkelig- det må en tåle.

Åpen/ ærlig/ direkte (informant 1, 3, 4, 6 og 9)

Fem av informantene beskriver seg selv som åpen, ærlig og direkte. En av informantene trekker frem at åpenhet er fordelaktig for et godt samarbeid, unngå usikkerhet og for å oppnå suksess.

Positiv (informant 2, 3, 4 og 7)

Fire av kvinnene beskriver seg selv som positive og at det er en viktig egenskap i lederrollen. En av kvinnene mener dette fordelaktig for å ha troen på seg selv og ikke bryte seg selv ned med negative tanker.

Analytisk/ nøyaktig (informant 1, 2, 4 og 9)

Fire av informantene beskriver seg selv som analytiske og mener det er en viktig egenskap som leder. Alle fire kvinnene mener at det å være analytisk er fordelaktig for at hun skal kunne se helheter i organisasjonen. En av kvinnene trekker frem at den analytiske egenskapen også kan være utfordrende, fordi hun ser helheten og lite på detaljnivå. For å mestre denne utfordringen gjør hun sine kollegaer bevisst på hennes utfordring, slik at de kan hjelpe henne.

Frihet/ tillit/ troverdig (informant 1, 4 og 7)

Tre av informantene trekker frem deres egenskap til å vise tillit og troverdighet til sine kollegaer som sterk egenskap. Kvinnene mener dette er fordelaktig for å ikke være for kontrollerende ovenfor sine kollegaer. En av kvinnene forteller at egenskapen også kan være en utfordring ettersom hun ikke er trives med å følge opp og kontrollere som i enkelte situasjoner er nødvendig. Hun takler dette ved å ha fokus på utfordringen.

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 6

Løsningsorientert (informant 7 og 3)

To av kvinnene beskriver seg selv som løsningsorienterte og trekker det frem som en viktig og sterk lederegenskap.

Motivator/ Inspirere andre (informant 6, 7 og 8)

Tre av kvinnene trekker frem egenskapen motivator og inspirere andre som en av deres sterkeste lederegenskap. De mener dette er fordelaktig for å spille kollegaer gode og bidra til at de utvikler seg.

Tydelig/ bestemt/ Kommunikasjon (informant 4, 6, 9)

Tre av kvinner beskriver seg selv som tydelig og bestemt i lederrollen. Dette er fordelaktig i kommunikasjon.

Nysgjerrig (informant 2 og 3)

To av kvinnene trekker frem at nysgjerrig er en viktig egenskap.

Viljesterk (informant 3)

En av kvinnene trekker frem at en av hennes sterkeste lederegenskaper er å være viljesterk. Denne egenskapen har vært fordelaktig for å stå gjennom motstand.

Utålmodig (informant 8)

En av informantene trekker frem at en sterk lederegenskap er å være utålmodig, fordi det bidrar til at hun blir effektiv. På den andre siden trekker hun frem at når man blir utålmodig kan man gjøre forhastede beslutninger og feil.

Engasjert (informant 1)

En av kvinnene beskriver seg selv som engasjert i lederrollen og at det er fordelaktig, fordi det smitter over på andre kollegaer. Hun opplever til tider at engasjementet er utfordrende fordi hun blir så fylt av egenentusiasme og engasjement at det blir for mye.

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 7

Ambisjoner

Funnene fra undersøkelsen viser at åtte av ni informanter ikke har hatt et bevisst mål om å bli leder. På en annen side blir det avdekket i intervjuet at de til felles har hatt en tydelig ambisjon om å jobbe med det de har interesse av og et ønske om å jobbe med kollegaer og sjefer som er faglig sterke. Det viser seg at denne ambisjonen har ført de i en naturlig retning mot lederrollen. En av kvinnene (7) sier; ”Jeg hadde ikke en ambisjon da jeg studerte om å bli leder, ambisjonen har heller vært at jeg hele tiden har hatt lyst til å utvikle meg og jobbe med ting jeg synes har vært spennende”. I motsetning til flertallet av informantene sier en av kvinnene (informant 6), at hun hadde tidlig en interesse for ledelse og en tydelig ambisjoner om å bli leder.

Fremtidige karriereplaner

Når vi stiller informantene spørsmålet om hva deres fremtidige karriereplaner er, får vi et tredelt svar.

Utvikle seg i samme organisasjon (informant 1, 3 og 7)

Tre av kvinnene har tydelige ambisjoner om å fortsette å utvikle seg og komme høyere opp i organisasjonen. En av kvinnene sier (7): ”Jeg har den indre motivasjonen til å ville utvikle og forbedre meg. Det betyr mye for meg å ikke stoppe opp, men å se at det er alltid noe jeg kan bli bedre på.”

Utvikle seg og ser etter nye muligheter, også i andre organisasjoner (informant 4 og 5)

Informant 4 og 5 sier også at de vil fortsette å utvikle seg, men de ønsker gjerne å flytte på seg og ser stadig etter nye muligheter.

Bli værende i samme stilling (informant 2, 6, 8 og 9)

I motsetning til de fem andre forteller fire av intervjuobjektene at de er fornøyde i den posisjonen de har nå og ingen tydelig ambisjon om videre karriereutvikling.

Risiko

Når vi spør kvinnene om hva de tenker om utfordringer og ta risiko, får vi svar med mange likhetstrekk.

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 8

Risikovillige og liker utfordringer (informant 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8 og 9)

Åtte av ni informanter mener at de er risikovillige og liker utfordringer. Flere av kvinnene gir uttrykk for at de synes det er spennende med endring, og liker å bytte stillinger og ta på seg nye oppgaver.

Tar på seg oppgaver de er usikre på om de mestrer (3, 4, 5, 6, 7, 8 og 9)

Syv av ni informanter sier at de ikke er redd for å ta på seg en arbeidsoppgave de er usikre på om de mestrer, de liker å prøve uansett. Informant 5 utdyper dette og sier hun ikke kjenner seg igjen i den forskningen som presenteres i media om at kvinner er redde for å ta risiko. Informant 3 kjenner seg heller ikke igjen i den presenterte forskningen og sier hun alltid har tatt jobber hvor hun visste hun ikke kunne mer enn halvparten av ansvarsområdene.

Barndommen (informant 3 og 7)

Informant 3 tror at hennes risikovillighet har en sammenheng med at hun i oppveksten ble oppmuntret til å prøve ting hun ikke kunne fra før. Informant 7 trekker også paralleller til barndommen og idretten, som har trigget et konkurranseinstinkt hun fortsatt har med seg.

Liker å være utenfor sin komfortsone (informant 5, 7, 8 og 9)

Fire av ni nevner at de synes det er spennende å være utenfor sin komfortsone, fordi det er der de lærer mest. Informant 9 sier at hun prøver ofte å bare «hoppe i det» og tenker at å feile nødvendigvis ikke er så farlig. «What would you do if you weren't afraid» sier informant 4, og forklarer at dette er et ordtak hun har hatt meg seg store deler av livet.

Ikke tatt risiko (informant 2)

Det er kun informant 2 som skiller seg ut og sier at hun ikke har tatt risiko eller «stukket hodet frem». Hun har fått muligheter gjennom hennes nettverk som har sett hennes evner. Hun forteller også at hun tror kvinner ikke liker å ta like mye risiko som menn.

Behov for bekreftelse

Vi spurte våre informanter om de hadde et lavt behov for bekreftelse og svaret ble at fem av kvinnene (1, 2, 3, 7 og 8), mente de hadde et normalt behov for bekreftelse. En av kvinnene (1) sier at behovet for bekreftelse varierer, for eksempel i en periode hvor hun er ny og

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 9

usikker, øker behovet for bekreftelse. Fire av kvinnene (4, 5, 6 og 9), mener de har et lavere behov for bekreftelse enn gjennomsnittet. Når vi spør kvinnene om hvor de får bekreftelse fra får vi ulike svar fra informantene. En av kvinnene (3) forteller at hun er flink til å bekreftes selv og at hun henter bekreftelse fra sitt private nettverk. I sitt private nettverk oppsøker hun steder hvor hun kan lære noe nytt, her møter hun ofte mennesker som gir henne anerkjennelse og bekreftelse på hva hun er god på.

Fire av kvinnene (1, 2, 4 og 6) mener at bekreftelsen kommer stort sett fra medarbeidere. Derimot viser våre funn at to av kvinnene (5 og 9), at de får bekreftelse fra venner og familie. Tre av informantene (4, 7 og 8) forteller at bekreftelsen ikke trenger å komme fra direkte ord, men at oppnåelsen av resultater er bekreftelse i seg selv. En av kvinnene (4), synes heller ikke det er et problem hvis andre får æren for noe hun har gjort så lenge hun vet selv hva hun har gjort. På den andre siden forteller informant 8, at hun kan bli veldig frustrert dersom hennes prestasjoner blir oversett eller minimalisert i forhold til noen andres. Informant 6 tror også behovet for bekreftelse har sunket med årene.

Påvirkning i valget om å bli leder

Utdanning

Våre funn viser at alle informantene har tatt høyere utdanning. En av kvinnene (informant 2) påpeker at hennes grad har formet hennes karriere ved at det har gitt henne en rød tråd til å tenke analytisk, være kritisk konstruktiv og forstå bredden av kunnskap. Informant 3 har ingen formell grad. Hun har tatt kurs og årsstudier innimellom etter hva som har vært av interesse og relevant for å mestre ansvarsområdene.

Alle informantene har ulik utdanningsbakgrunn, likevel viser våre funn at flertallet (åtte av ni) av informantene har valgt utdanning som innebærer økonomi.

Hva har vært viktig på veien?

På spørsmål om hva som har vært viktigste jobberfaringen, dukket det opp interessante funn. Fire av kvinnene trekker frem at deres viktigste jobberfaring er at, hvis de gir det lille ekstra og jobber hardt så klarer de det de vil. Fire av kvinnene trekker frem at deres viktigste jobberfaring er å bygge nettverk. På veien mot å bli leder har de aktivt brukt sitt nettverk for å synliggjøre seg selv og deres evner, fått muligheten gjennom deres nettverk og grepet

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 10

muligheten. To av kvinnene (3 og 5), trekker frem at de har vært bevisst på hvem som blir deres leder når de takker ”ja” til en jobb. De mener at det å velge sin leder med omhu, har mye å si deres utvikling faglig og personlig. En av informantene (5) sier at det er viktig for henne å ha en leder som gir henne plass og tillit for at hun skal kunne jobbe seg oppover i organisasjonen. Informant 3 trekker frem at på veien til å bli leder har hun erfart at det er viktig å lytte til kroppen og er bevisst på å være åpen med sine kollegaer og å ikke være redd for å spørre om hjelp, spesielt i perioder hvor hun vet at det vanskelig å kunne yte full innsats.

Informant 1 forteller en viktigste jobberfaring for å komme dit hun er i dag har vært å være bevisst på hvilken bransje en trives i, størrelsen på bedriften og hvordan man trives med arbeidsoppgavene. Hun sier at hvis en trives med det en gjør, er det større sannsynlighet for å lykkes. Det er derfor viktig å kjenne seg selv og hva man trives med påpeker informant 1.

Valget om å bli leder

Når vi har sett på funnene rundt spørsmålet valget om å bli leder, kan se likhetstrekk mellom alle ni kvinnene. Likhetstrekket er at de både har blitt oppmuntret til å ta en utdanning i oppveksten og at de har møtt på viktige støttespillere underveis, både i form av gode kolleger og ledere som har sett deres potensiale og dermed gitt dem mulighet til å utvikle seg. Funnene fra intervjuet viser at veien frem mot lederrollen har vært stegvis og preget av at kvinnene har jobbet med det de har interesse for. Vi finner også likhetstrekk ved at kvinnene har blitt drevet av en indre motivasjon til å utvikle seg både faglig og personlig, samt søkt nye utfordringer i hele karrieren. Fire av kvinnene trekker frem at de har byttet stilling når det har blitt mangel på utfordring og arbeidshverdagen har blitt for komfortabel. En av informantene mener dette har ført til at hun har søkt nye utfordringer og ansvar som har ført til at de har valgte lederrollen.

Erfaring som har forandret en som leder

Når vi stiller kvinnene spørsmålet om det er noen erfaringer som har forandret de som leder er det noen svar som går igjen:

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 11

Alder og modenhet (informant 1, 2, 3, 4, 5 og 6)

Seks av ni informanter forteller at alder og erfaring har gitt de større trygghet og modenhet. Informant 1 mener at det å bli mer bevisst på seg selv, kjenne seg selv, hvem man er og hvordan man går overens med andre personlighetstyper har forandret henne i lederrollen. Informant 3 mener at alderen har gitt henne en modenhet som gjør at hun klarer å ta egoet ut av situasjonen i lederrollen. Både informant 4, 5 og 6 trekker frem at alderen har gjort noe med dem som leder. Informant 6 utdyper og sier at hun har blitt mer «slitt i kantene» og er ikke like redd for å gjøre feil lenger.

Tidligere lederskap (2,)

Flere av kvinnene trekker også frem at deres lederskap er påvirket av deres erfaringer av dårlig lederskap. Dette har påvirket de til å være bevisst på hvordan de selv fremstår i lederrollen og har fått erfare konsekvensene ved at ting ikke fungerer.

Rollemodeller

Kvinnene ble spurt om hvilke rollemodeller de har hatt og hvordan de har påvirket dem. Felles for alle informantene er at alle har hatt rollemodeller som har oppmuntret de til å tro på seg selv og fått de til å gripe muligheter.

Familiær rollemodell (informant 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9)

Åtte av ni informanter trekker frem en familiær rollemodell. Felles for disse åtte informantene er at de påpeker at den familiære rollemodellen ikke presset dem, men oppmuntret til å gjøre suksess karrieremessig. Fire av disse åtte informantene sier at selv om de ikke følte seg presset hjemmefra, visste de at foreldrene forventet at de tok høyere utdanning.

Tidligere leder/mentor/kollega (informant 1, 5, 6, 7, 8, 9)

I tillegg til familiære rollemodeller trekker seks av ni frem en tidligere leder som har inspirert dem. Det går igjen at denne lederen utfordret dem, ga dem sjanser og hadde troen på at de skulle klare det. Denne måten å beskrive den inspirerende lederen er også lignende måten de beskriver den familiære rollemodellen.

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 12

Kvinner i media (informant 5)

Informant 5 skiller seg fra de andre ved å si at i tillegg til familie og en tidligere leder som rollemodell, har hun også sett opp til kvinner hun har lest om i media.

Selvledelse

Motstand/utfordringer/stress

Når vi snakket med informantene om hvilke utfordringer og motstand de har støtt på, fikk vi noen like og ulike svar. Vi spurte dem også hva de følte var stress for dem. Her fant vi også noen fellestrekk og ulikheter.

Overveldende arbeidsmengde (informant 1, 2, 3, 4, 6, 8 og 9)

Syv av ni snakker om at det er stressende å ha for mye å gjøre på engang. Informant 1 forteller at stress for henne er oppgaver som hun ikke vet hvordan hun skal løse og stor arbeidsmengde. I slike tilfeller av stress møter hun motstand i form av usikkerhet. Informant 6, 8 og 9 trekker også frem at er vanskelig å «rekke alt».

Uinteressante oppgaver (informant 3, 5 og 7)

Tre av informantene sier de også føler motstand i arbeidsoppgavene, men at dette ikke går mest på mengden men at de synes det er vanskeligst hvis de får oppgaver de egentlig ikke interesserer seg for. Informant 5 beskriver at hun føler at hun som ellers har en klar mening om det meste blir svak og vimsete, dette stresser henne.

Spill og skjulte agendaer (informant 1 og 7)

Både informant 1 og 7 mener de har møtt motstand i form av spill og skjulte agendaer som har påvirket dem negativt. Her trekker de begge frem hersketeknikker som eksempler.

Mostand hjemmefra (informant 1, 4, 5, 6, 8 og 9)

Seks av ni informanter sier at de preges av motstand hjemmefra. De har en enighet om at hvis ting ikke går bra på hjemmebane, går dette utover arbeidslivet. Informant 8 sier at hun tidligere tenkte at hun skulle klare alt uansett hvor kort tid hun hadde, men etter å ha

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 13

fått barn og gått på en smell eller to har hun lært seg å prioritere det som er viktig, og ikke ta på seg for mye på engang. Det med å lære seg å prioritere det viktigste og være effektiv og tilstede der man er, går igjen hos alle kvinnene. Informant 5 trekker det også litt lenger å sier i perioder er det slik at stressnivået hennes øker når hun kommer hjem. Hun mener at i perioder er jobben hennes fristed og at hun har grudd seg til å komme hjem.

Positivt stress, negativt stress og emosjonelt stress (informant 3)

Informant 3 beskriver stress på en litt annen måte enn de andre informantene, men med samme innhold. Hun forteller at det er for henne er stress inndelt i tre typer: positivt stress, negativt stress og emosjonelt stress. Hver type stress medfører ulike form for motgang forteller informant 3. Positivt stress for henne er eksempelvis når det er noe som er viktig og som hun ønsker å gjøre bra. Derimot negativt stress opplever hun når oppgavelisten vokser over hodet og hun føler seg utilstrekkelig. Emosjonelt stress opplever hun for eksempel når det er falt en kommentar som gjør at hun gruer seg til å gå på jobb eller for eksempel samlivsbrudd.

Frykten for å gjøre feil (informant 1, 2, 5, 7, 8 og 9)

Seks av ni informanter beskriver opplevelser der de på veien til å bli leder har følt på frykten for å gjøre feil. De har følt på hvor vanskelig det har vært å ikke kunne gjøre alle til lags, og usikkerhet som har oppstått når de har stått ovenfor beslutninger.

Følelser (informant 4 og 7)

Informant 7 sier hun i stor grad styres av verdier og følelser, i likhet med informant 4 som sier at av og til sliter hun med at følelsene hennes tar overhånd. Dette ser de begge på som en utfordring i deres arbeid.

Empati (informant 4)

Når de snakker om hva de synes er utfordrende skiller informant 4 sitt svar seg ut. Hun sier at hun synes det er utfordrende å se andres perspektiv hvis hun er uenig med dem.

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 14

Mestringsteknikker

Vi spurte våre informanter hvordan de benytter teknikker for å mestre stress, utfordringer, usikkerhet og motgang. Her er noen av teknikkene som kvinnene benytter.

Aktivt samtale med en coach, mentor og / eller psykolog (informant 1, 3, 4, 7 og 8)

Fem av kvinnene benytter eller har benyttet coach og/ eller mentor aktivt for å blant annet lære om seg selv, hvordan man påvirker andre, veiledning til å se ut i fra andres perspektiv og reflektere mer. Gjennom coaching forteller en av kvinnene (informant 4) at hun har blitt mer medgjørlig mot sine kollegaer, fordi hun klarer å se hvordan hun påvirker dem og forstå hvordan de tenker. På forteller også at det har bidratt til at hun lettere roser andre.

Kvinnen forteller også at coaching har gjort at hun har blitt snillere mot seg selv og at betydningen av å gjøre feil ikke er like stor for henne selv som før hun fikk coaching.

En annen av informantene (informant 1) har søkt støtte gjennom psykolog. her har hun lært mestringsteknikker som bevisst forhold til kognitiv tankegang. Dette bidrar til at hun klarer å prioritere bedre.

En av kvinnene benytter mentor for å lære henne hvordan å våge å være seg selv i lederrollen.

Hun forteller at dette har bidratt til at hun har blitt en bedre og mer profesjonell leder.

Funnene viser at kvinnene som benytter en coach/ mentor/ psykolog har noen å dele sine utfordringer med bruker dette aktivt til å takle motgang og usikkerhet.

Cialdinis påvirkningsprinsipper (2, 4, 6, 7 og 8)

Våre funn viser at fem av kvinnene har vært på kurs i cialdinis påvirkningsprinsipper gjennom sertifisert ”CMCT” (Cialdini Method Certified Trainer), Cathrine Mostue.

Kvinnene bruker påvirkningsprinsippene som et verktøy i hverdagen for å lede seg selv gjennom stressende situasjoner, gjennom usikkerhet, skjulte agendaer og spill. En av kvinnene (informant 6) forteller at hun bruker prinsippene til å få et mentalt overblikk over situasjonen ved å ta et mentalt skritt tilbake og alltid stille meg selv spørsmålet ”hva er det jeg ønsker å oppnå?”. Hun forteller også at hun bruker Cialdinis refleksjoner rundt etisk påvirkning til å alltid tenke ”vinn-vinn for begge parter”, ”hva som er naturlig i situasjonen”, ”er det sant” og ”ville vel”. Kvinnen trekker frem et eksempel når hun skal inn i en personalkonflikt så tar hun et mentalt steg ut av situasjonen. Deretter bestemmer hun seg for

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 15

at det ikke er en av partene som skal sitte igjen som ”vinner”. Denne teknikken hjelper henne til å finne en balanse mellom løsning og at begge parter blir fornøyde. Kvinnene som har et bevisst forhold til prinsippene forteller at ved å stille seg selv disse spørsmålene bevisstgjør de seg selv på motpartens hensikter og kan unngå agendaer og spill som kan føre til stress og usikkerhet. Kvinnene forteller at prinsippene til Ciladini fører til at de går inn i vanskelige situasjoner med større trygghet.

Styre indre dialog (Informant 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 og 9)

Alle ni kvinnene benytter indre dialog som en mestringsteknikk. Enkelte av informantene styrer den indre dialogen mer enn andre. Våre funn viser at fire av kvinnene (1, 2, 3 og 5) bruker sin indre dialog til å være bevisst på å snu negative tanker. Måten de snur tankene fra negativt til positivt er ulik. Informant 1 forteller at hun jobber med kognitiv tankegang. For eksempel at hun på dårlige dager ser seg blind på den ”lille sorte flekken”. Hun mener det handler om å være bevisst på hvordan man tenker, føler, handler og helse. Hvis man tenker på en ny måte, vil man kunne føle på en ny måte og handle på en ny måte. Styre den indre dialogen, og tenke om det er konstruktivt og være bevisst. Informant 2 forteller at hun bruker sin indre dialog til å stille kritiske spørsmål til seg selv. Hun trekker også frem at indre dialog kan være ufordelaktig hvis det blir for mye, som nevnt tidligere.

Prioritere (Informant 4, 5, 6 og 8)

Våre funn viser at fire av kvinnene bruker effektivt prioritering som en mestringsteknikk, spesielt i stressende perioder. En av kvinnene (informant 8) forteller at hun har lært seg å prioritere hva som er viktig her i livet, og at det ikke er noen hensikt å stresse over bagateller bestandig. Hun prøver å unngå stress ved å planlegge i god tid slik at hun unngår å ta med seg arbeidet hjem.

Selvledelse (informant 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 og 9)

Våre funn viser at alle kvinnene benytter selvledelse bevisst eller ubevisst i hverdagen.

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 16

Planlegging og forberedelser (Informant 2, 3 og 5)

Tre av kvinnene forteller at de bruker lister, målsetting og planlegging for å lede seg selv gjennom hverdagen. En av kvinnene (informant 3) forteller at hun bruker selvledelse i for eksempel Outlook, planlegger dagen, uken og måneden, dette gir henne et mentalt bilde av hva hun skal igjennom. Slik kan hun frigjøre hodet sitt forteller hun.

Trening/ gå tur (informant 3 og 6)

To av kvinnene bruker å gå treningsturer som selvledelse gjennom motstand. En av kvinnene trekker frem at det bidrar til å skape en balanse i livet.

Åpenhet (informant 1, 3, 4, 6 og 9)

Fem av kvinnene bruker åpenhet som å lede seg selv To av kvinnene bruker (informant 3 og 9) bruker åpenhet til å si ifra til de rundt, hvis de vet at det er noe som kommer til å påvirke hvordan de påvirker andre og hvordan de presterer. Informant 3 forteller at hun sier ”dette skjer, jeg presterer ikke fullt ut akkurat nå, jeg kommer til å gjøre feil kan dere si ifra”. Funnene viser at responsen på åpenhet er støtte fra de rundt og forståelse.

Lede seg selv før en leder andre (Informant 3 og 7)

To av kvinnene forteller at de bevisst har jobbet med å kjenne seg selv som for eksempel bevisstgjøring av sine styrker og svakheter, hva som trigger stress og hva som motiverer dem. Funnene viser også at kvinnene har øvd på å trekke sitt ego ut av situasjoner som oppstår, det bidrar til at andre kan skinne gjennom og slippe andre til.

Informant 7 har bukt lederutviklingskurs til å lære å hvordan lede seg selv for å så lede andre.

Kvinnen forteller at hun reflekterer rundt hva hun trives med, eller kan lære seg å like og bli god i, som gir en selv motivasjon og som er nyttig i jobben. Hun er ikke redd for å innrømme feil eller mangler, noe hun tror skaper balanse i arbeidsmiljøet.

Indre dialog

Vi spurte informantene om de var bevisst på sin indre dialog, funnene viste at alle kvinnene hadde et bevisst forhold til dette, og noen sterkere enn andres. Likhetstrekk for alle var at de forsøkte å snu negative tanker til positive ved selvsnakk. Informantene trakk frem ulike eksempler som gir samme den samme effekten. Eksempelvis brukte flere av kvinnene å stille

Vedlegg 10: Funn fra intervjuene – Side 17

seg selv spørsmålet: «hva er det verste som kan skje» og «det er ikke så farlig» en gjenganger. Våre funn viser også at kvinnene forsøker å få kontroll på sin indre dialog for å lettere ta styring over ytre faktorer. Flere av kvinnene sier også at de forsøker å rasjonalisere tankene sine og stille seg spørsmål som «er dette riktig?» eller si til seg selv «dette kan du ikke gjøre noe med uansett» hvis det oppstår ukontrollerbare situasjoner. Åtte av de ni informanter snakker utelukkende positivt om å være bevisst på indre dialog. Mens en av kvinnene (2) sier at hun også ser ulemper ved det. Dette begrunner hun med at hun tror at det kan bidra til overstyring, stress og mangel på tilstedeværelse i enkelte situasjoner.

The background of the entire image is a repeating pattern of red and white squares. Each square is filled with a dense grid of small red dots, creating a halftone or dithered effect. The squares are arranged in a regular grid, alternating between red and white squares in a checkerboard fashion.

*Takk for tre fine år på
Markedshøyskolen!*