

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE358E

Navn på kandidat: Mariann Hansen

---

Økt livskvalitet gjennom selvledelse

---

Dato: 01.12.17

Totalt antall sider: 54

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse .....	i
Figurliste.....	1
Forord .....	2
Sammendrag.....	3
1.0 Innledning.....	4
1.1 Problemområde og problemstilling.....	4
1.2 Oppgavens videre oppbygging.....	5
2.0 Livskvalitet.....	7
3.0 Selvledelse.....	9
3.1 Strategier .....	11
3.2 Kritikk mot teorien .....	11
4.0 Selvledelsesprosessen.....	12
4.1 Motivasjon.....	13
4.2 Mestring .....	13
4.3 Selvfølelse .....	15
5.0 Personlige strategier .....	15
5.1 Tanker.....	15
5.1.1 Offer eller aktør? .....	15
5.1.2 Tankemønstre .....	16
5.1.3 Dysfunksjonelle tanker.....	17
5.1.4 Skape funksjonelle tanker .....	18
5.1.5 Oppsummering tanker .....	19
5.2 Følelser .....	20
5.2.1 Følelser, et resultat av tanken? .....	21
5.2.2 Strategier for å påvirke følelser .....	22
5.2.3 Skifte tilstand.....	23
5.2.4 Oppsummering følelser .....	24
5.3 Vilje.....	24
5.3.1 Vite hva som driver deg .....	24
5.3.2 Tren din viljestyrke .....	26
5.3.3 Oppsummering vilje.....	28
5.4 Atferd .....	28
5.4.1 Styre egen tid.....	29
5.4.2 Oppsummering atferd.....	30
5.5 Sosial atferd.....	31
5.5.1 Oppsummering sosial atferd.....	33
5.6 Energibalanse .....	33
5.6.1 Fysiologiske faktorer.....	34
5.6.2 Aktiviteter som er naturlig belønnende .....	39

5.6.3 Oppsummering energibalanse .....	40
6.0 Metode- Konseptuell generalisering .....	41
7.0 Konklusjon .....	43
7.1 Svar på problemstilling .....	43
7.2 Teoretiske implikasjoner .....	45
7.3 Praktiske implikasjoner .....	45
7.4 Videre forskning.....	45
Litteraturliste .....	47

## Figurliste

Figur 1: Konseptuell modell.....	5
Figur 2: Sentrale faktorer for livskvalitet .....	8
Figur 3: Teorier som har vært sentrale for utvikning av selvledelsesteori.....	10
Figur 4: Konseptuell modell for sentrale faktorer i selvledelsesprosessen .....	12
Figur 5: Handlingsplan for å bli mer fysisk aktiv .....	39
Figur 6: Revidert konseptuell modell.....	44

## **Forord**

Masteroppgaven har vært selvledelse i praksis. Prosessen har vært krevende, utviklende, og veldig gøy. Mang en gang har jeg ledd av ironien med å stå «fast» i skriveprosessen, samtidig som temaet for oppgaven handler om å ta lederskap over seg selv. Følelsen av å levere masteroppgaven er en opplevelse av mestring. En milepæl er nådd, og jeg er klar for neste kapittel.

Jeg ønsker å rette en takk til min veileder Tom Karp for konstruktiv og god veiledning underveis i prosessen. Gjennom studieforløpet har du inspirert meg og bidratt til at jeg er blitt «hekta» på selvledelse og menneskers evne til å endre og utvikle seg.

Familie og venner- takk for alt! Uten dere hadde ikke dette vært mulig.

Leknes, 30.november 2017.

Mariann Hansen

## Sammendrag

Vi lever i et globalt kunnskapssamfunn preget av stress og høyt tempo. «Forventningspress», «Tidsklemme», samt det å møte den omtalte «Veggen» er nøkkelord som synes å gå igjen. Stadig flere erfarer at de må ta mer ansvar i eget liv for å kunne henge med. Dette stiller krav til vår evne til å lede oss selv.

Med bakgrunn i dette ønsker jeg å rette fokus mot selvledelse som bidragsfaktor til økt livskvalitet. Jeg har valgt følgende problemstilling for oppgaven; *Hvordan kan selvledelse bidra til økt livskvalitet?*

Det helhetlige bilde belyses ved hjelp av følgende tre faktorer;

1. *Selvledelse*
2. *Faktorer som er sentrale i selvledelsesprosessen*
3. *Personlige strategier*

For å kunne utøve selvledelse, er det seks ressurser som er viktig å ta lederskap over. Gjennom oppgaven drøftes det hvordan en kan ta lederskap over disse ressursene for å fremme økt livskvalitet.

Oppgaven baserer seg på en konseptuell forskningsmetode. Metoden handler om å forske på andres teori og empiri i forbindelse med egen prosess for konseptualisering. Hensikten er å generalisere og finne et mønster. En konseptuell modell viser påvirkningsforholdet mellom problemstillingen og de tre faktorene jeg trekker frem.

Mine funn indikerer at selvledelse kan bidra til økt livskvalitet gjennom personlige strategier, motivasjon, mestring og gjennom å styrke selvfølelsen.

# 1.0 Innledning

## 1.1 Problemområde og problemstilling

I følge Statistisk Sentral Byrå troner Norge i toppen for god livskvalitet i Europa. Samtidig skimtes det en økning av «forventningspress», «tidsklemme», samt det å møte den omtalte «veggen». Regjeringen har satt psykisk helse på dagsordenen, for å skape bedre folkehelse.

Vi lever i et globalt kunnskapssamfunn preget av stress og høyt tempo. Stadig flere erfarer at de må ta mer ansvar i eget liv for å kunne henge med. Dette stiller krav til vår evne til å lede oss selv.

Det finnes allerede mye forskning på hvordan en kan ta lederskap over seg selv. Forskningen er primært koblet opp mot ledelse i arbeidsliv og prestasjoner.

Hensikten med denne oppgaven er å rette fokus mot selvledelse som bidragsfaktor til økt livskvalitet. Gjennom oppgaven ønsker jeg å belyse koblingen mellom selvledelse og muligheten for å øke egen livskvalitet.

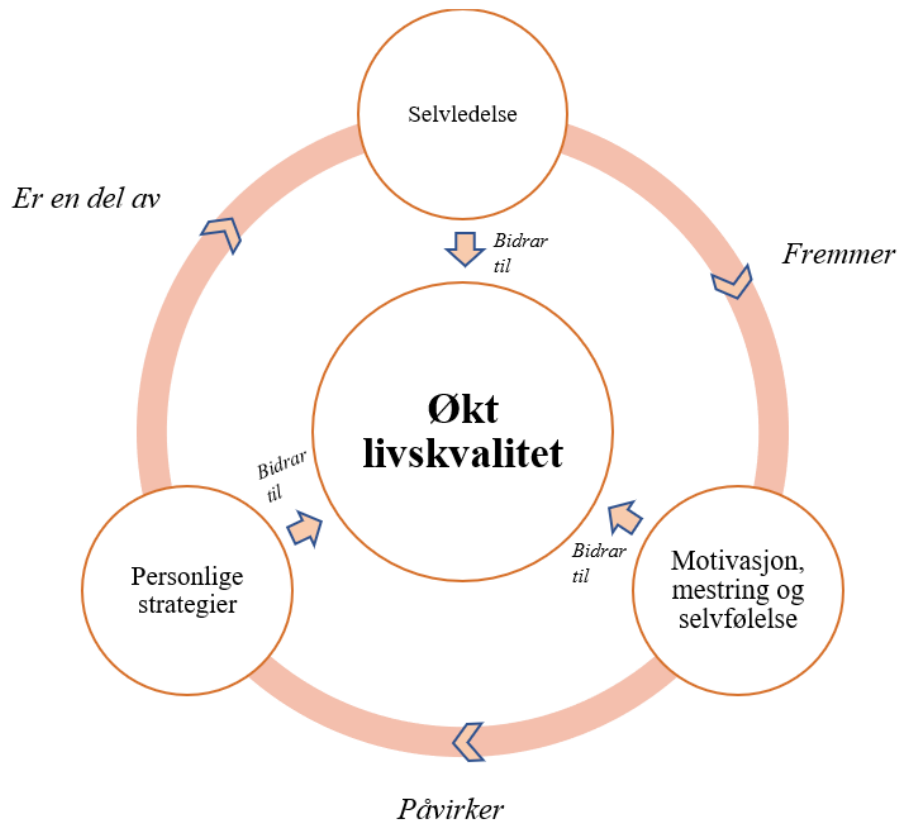
Med bakgrunn i dette ønsker jeg å se nærmere på følgende problemstilling:

*«Hvordan kan selvledelse bidra til økt livskvalitet?»*

For å kunne gi et helhetlig bilde på problemstillingen, mener jeg det er viktig å se nærmere på følgende faktorer:

4. *Selvledelse*
5. *Faktorer som er sentrale i selvledelsesprosessen*
6. *Personlige strategier*

Problemstillingen og de tre faktorene, legger grunnlaget for litteraturen, drøftingen videre i oppgaven, i tillegg til metodevalg. På bakgrunn av problemstillingen og de tre faktorene har jeg laget en konseptuell modell. Denne visualiserer sammenhengen mellom de ulike faktorene og hvordan disse påvirker hverandre.



Figur 1: Konseptuell modell

### 1.2 Oppgavens videre oppbygging

Oppgaven er i hovedsak strukturert etter de tre faktorene som visualiseres i den konseptuelle modellen. Faktorene i modellen er alle like viktige. Jeg har imidlertid valgt å legge tyngden på kapitlet *personlige strategier*. Dette har jeg gjort fordi temaet belyser mange praktiske faktorer, som potensielt kan gi nytteverdi for lesere av oppgaven.

Motivasjon, mestring og selvfølelse har jeg valgt å samle under kapitlet «selvledelsesprosessen».

Oppgaven begynner med en innføring i begrepet *livskvalitet*. Dette handler om hva som ligger i begrepet, noe som legger grunnlaget for oppgaven videre.

Deretter følger det tredje kapitlet som omhandler selvledelse. Kapitlet vil gi en forståelse av hva selvledelse handler om, hva bakgrunnen for teorien er, samt kritikk av denne.



Det fjerde kapittelet dreier seg om selvledelsesprosessen. Dette handler om motivasjon, mestring og selvfølelse. Dette er fundamentale faktorer for å ta selvledelse, dette vil illustreres i en modell.

Det femte kapittelet tar utgangspunkt i personlige strategier. Kapittelet er delt inn i seks underkapitler; Tanker, Følelser, Vilje, Atferd, Sosial atferd og Energibalanse. Disse representerer seks ressurser som det er nødvendig å mobilisere, hvis en skal kunne ta lederskap over seg selv. I kapitlene vil det drøftes konkret hvordan en kan ta lederskap over hver enkelt ressurs for å styrke livskvaliteten.

Det sjette kapittelet viser til forskningsmetoden som er benyttet for denne oppgaven.

Avslutningsvis kommer jeg til å presentere en firedelt konklusjon. Denne inneholder svar på problemstillingen, teoretiske implikasjoner, praktiske implikasjoner og videre forskning.

## 2.0 Livskvalitet

I følge World Health Organization (2017) finnes det ingen klar definisjon på hva livskvalitet er. Begrepet har ulik betydning for ulike individer, grupper og kulturer. For noen vil livskvalitet dreie seg om lykke og tilfredshet, mens for andre vil økonomisk trygghet, eller fravær av sykdom ligge til grunn.

Det er vanlig å skille mellom de objektive og subjektive aspektene innfor begrepet. De objektive aspektene viser til materiell levestandard og økonomisk velstand, mens de subjektive aspektene viser til personlig trygghet, sosiale relasjoner, helse, utdanning, samt egen tilfredshets med livet (Barstad, 2016).

Forskere på området ser ut til å være enige om at livskvalitet i hovedsak dreier seg om de subjektive aspektene- et individs kognitive, emosjonelle og atferdsmessige spekter. Livskvalitet er primært en subjektiv opplevelse som omhandler hvordan et individ tenker og føler om sitt liv. Hvis et menneske har en optimistisk og positiv opplevelse av livet sitt, kan det tenkes at livskvaliteten oppleves som god. Til sammenligning vil en pessimistisk og negativ opplevelse av livet, resultere i en opplevelse av dårlig livskvalitet. Det er viktig å merke seg at opplevelse av livskvalitet baserer seg på en helhetlig opplevelse over tid, og ikke på enkeltopplevelser (Seligman, 2013). Begrepet er dermed svært komplekst, og baserer seg på individuelle opplevelser. Dette gjør at livskvalitet er lite målbart, og vanskelig å utarbeide statistikker for.

Den amerikanske psykologen Martin Seligman er en av grunnleggerne av positiv psykologi. Han har utviklet teorien «Well-being theory», der han setter begrepet livskvalitet i sammenheng med det amerikanske uttrykket «flourish». Flourish handler om å skape en slags følelse, eller tilstand, som kan sammenlignes med en opplevelse av god livskvalitet. Seligman (2013) viser til en undersøkelse der det oppgis tre grunnleggende faktorer, og seks tilleggsfaktorer som påvirker et individs opplevelse av livskvalitet. Dette har jeg illustrert i modellen på neste side.

<b>Sentrale faktorer for livskvalitet</b>	
<b>Grunnleggende faktorer for livskvalitet</b>	<b>Tilleggsfaktorer for livskvalitet</b>
<b>Positive følelser</b> (glede, engasjement, interesse, o.l.)	<b>Selvfølelse</b>
<b>Forpliktelse</b> (det å føle seg nyttig og betydningsfull)	<b>Optimisme</b>
<b>Mening</b> (at noe oppleves som meningsfylt)	<b>Motstandsdyktighet</b>
	<b>Livsglede</b>
	<b>Selvbestemmelse</b>
	<b>Positive relasjoner</b>

*Figur 2: Sentrale faktorer for livskvalitet*

For at livskvaliteten skal oppleves som god, må samtlige av de grunnleggende faktorene være tilstede, i tillegg til tre av de seks tilleggsfaktorene. For å belyse hvordan selvledelse kan bidra til økt livskvalitet, mener jeg det er hensiktsmessig å drøfte samtlige av faktorene til Seligman. Dette fordi faktorene påvirker hverandre, samt at drøftingen av disse vil gi et mer helhetlig bilde på hvordan en kan påvirke egen livskvalitet.

En annen anerkjent psykolog som er opptatt av livskvalitet er Mihaly Csikszentmihalyi (2003). Han hevder at ved å ta kontroll over egen opplevelse, kan en bestemme kvaliteten på eget liv. Ved å lære seg å ta kontroll over egne tanker, følelser og atferd kan man potensielt øke livskvaliteten. Kvaliteten på livet blir dermed et resultat av en selv- en må skape og verne om egen livskvalitet. Å utarbeide standardiserte modeller eller «oppskrifter» for hvordan en øker livskvaliteten, vil derfor være tilnærmet umulig. Det en imidlertid kan forsøke, er å finne et mønster, eller momenter, som kan være bidragsyttere for å høyne livskvaliteten.

Som Agnes Repplier siterte; «It is not easy to find happiness in ourselves, and it is not possible to find it elsewhere» (Neck & Manz, 2013).

Det er igjen noe av kjernen innfor selvledelsesfeltet. Dette skal vi se nærmere på i neste kapittel.

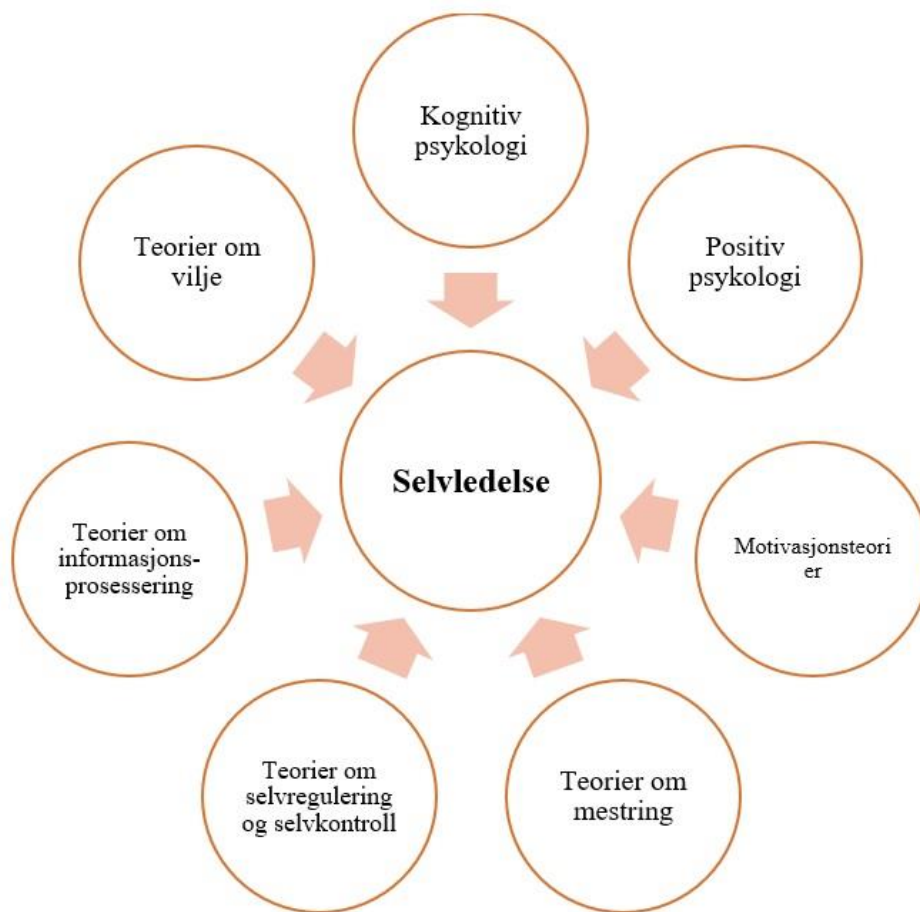
### **3.0 Selvledelse**

Det finnes omtrent like mange definisjoner på hva ledelse er, som det finnes mennesker som prøver å definere fenomenet. Teorier om ledelse sjelden er i konflikt med hverandre, men heller ulike uttrykk som forsøker å beskrive et komplekst fenomen (Arnulf, 2012).

Årsaken til dette kan være at de ulike forskerne definerer begrepet ut fra hva de legger vekt på i egen forskning. Dette kan eksempelvis være områder som atferd, påvirkning, mening, visjon eller mål. Tross stor variasjon av definisjonen av ledelse, er det imidlertid enighet om at ledelse kan defineres som en spesiell type atferd som mennesker utviser i den hensikt å kunne påvirke menneskers tenkning, holdninger og atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2013:416).

Tradisjonelt sett har ledelsesbegrepet blitt referert til som en atferd som har til hensikt å påvirke et annet menneske i en bestemt retning. I senere tid har *selvledelse* vokst frem som egen fagdisiplin. Selvledelse handler om det å ta lederskap over seg selv (Neck & Manz, 2013). Selvledelse som fagdisiplin, har tradisjonelt sett bygget på at mennesker må kunne lede seg selv, før en er i stand til å lede andre. I den senere tid har teorien blitt sett på som en selvregulerings- og motivasjonsteori, kontra en ledelsesteori.

Selvledelsesteori har bakgrunn i teorier og forskning innfor psykologifaget, og har eksistert siden tidens morgen. I modellen på neste side ser du en enkel oversikt over teorier som har vært sentral for utviklingen av selvledelsesteori. Jeg kommer ikke til å gå nærmere inn på teoriene, jeg bare nevner dem som et bakteppe.



Figur 3: Teorier som har vært utgangspunkt for utvikling av selvledelsesteori.

Professor i Ledelse Tom Karp mener selvledelse handler om å påvirke seg selv og egne ressurser. Målet med selvledelse er å øke sannsynligheten for å nå sine mål. Dette gjelder enten en ønsker å prestere, eller øke livskvaliteten. Selvledelse handler om å utarbeide personlige strategier for å utvikle seg. Dette for å vokse, men også for å jobbe med egne begrensninger. *Selvledelse er hva du sier til deg selv. Og hva du gjør med det du sier til deg selv, hvordan du omsetter dialogen til resolutt handling* (Karp, 2016:26).

Selvledelse sett i sammenheng med livskvalitet, er et forholdsvis nytt perspektiv.

Selvutvikling, selvinnsett og selvregulering er nært beslektede begreper som ofte står i sammenheng (Karp, 2016). Det er glidende overganger mellom betydningen av disse. Det kan tyde på at selvledelse favner disse begrepene, da de er elementer som er vesentlige innfor selvledelse.

Når en plasserer selvledelse og livskvalitet i samme kontekst, vil det kunne skape assosiasjoner til selvhjelp. Selvledelse og selvhjelp har begge utgangspunkt i psykologiske

teorier og har som formål å skape en positiv endring. Begrepene brukes mye om hverandre i litteraturen, noe som gjør det vanskelig å skape et konkret skille. Det ser imidlertid ut til at selvhjelp ofte handler om å ta utgangspunkt i et konkret problem, for å skape endring.

Selvledelse ser imidlertid ut til å være en strategi som brukes kontinuerlig for å styre livet sitt gjennom egne ressurser. Neck & Manz (2013) hevder at alle mennesker leder seg selv i større og mindre grad. Selvledelse handler om å skape en bevissthet, slik at en kan mobilisere egne ressurser for å fungere optimalt. Det handler om å ta regi i eget liv (Eriksen et al., 2003).

### ***3.1 Strategier***

For å ta lederskap over eget liv er det viktig å utvikle personlige strategier. Teoretikere innenfor feltet viser til to hovedkategorier av strategiene: Atferdsstrategier og kognitive strategier.

Atferdsstrategiene dreier seg primært om effektivisering av arbeidet gjennom konkrete handlinger. Selvobservasjon, verdiavklaring, måldefinering, samt det å fokusere på engasjerende oppgaver, er vesentlig under dette punktet. De kognitive strategiene handler om å redusere de mentale hindrene som påvirker oss negativt i arbeidet. Formålet med disse metodene er å gjøre oss bedre til å lede oss selv, samt mer målrettede (Eriksen et al., 2003:92; Neck & Manz, 2013). Strategiene vil drøftes videre i oppgaven.

### ***3.2 Kritikk mot teorien***

I dette underkapitlet vil jeg gjøre en kort redegjørelse for kritikker mot selvledelsesteorien. Jeg kommer til å konsentrere meg om kritikken som er relevant for denne oppgaven.

En kritikk som er gjennomgående, er at selvledelse ikke tilfører noe nytt enn det som allerede eksisterer på feltet. Det hevdes at selvledelse lapper sammen de overnevnte teoriene, og dermed bare er en stilig innpakning. Kritikerne møter motstand hos andre teoretikere som mener teorien skiller seg ut fordi den retter fokus på hvordan en kan håndtere ulike prosesser, i tillegg til å rette fokus på hva som bør gjøres og hvorfor (Neck & Houghton, 2006).

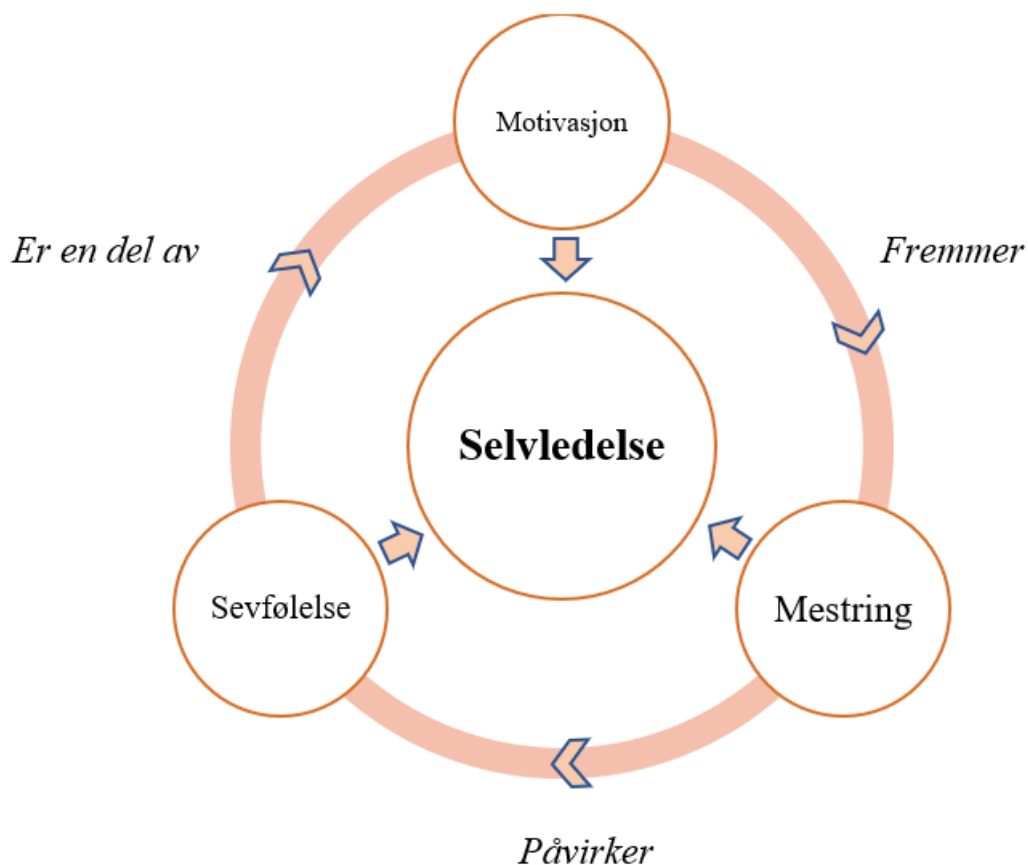
En annen kritikk mot feltet, handler om at økt fokus på selvledelse og selvutvikling kan ha uheldig effekt på mennesker i samfunnet. Hvis en eksempelvis mislykkes med endring og utvikling, vil en kunne oppleve lav mestringsfølelse, med dårlig selvfølelse som konsekvens. Dette kan potensielt slå negativt ut på livskvaliteten. Denne kritikken møter også motstand da utøvelse av selvledelse bidrar til at en får trening på ulike strategier, i tillegg til økt selvinnsett (Karp, 2016),

En tredje kritikk, omhandler forskningsmetoden innfor feltet. Det finnes et fåtall av empiriske studier som er gjort på området. Dette betyr at en vet lite om effekten ved praktisering av selvledelse (Neck & Houghton, 2006).

#### 4.0 Selvledelsesprosessen

I dette kapitlet skal jeg gi en kort redegjørelse for faktorer som ligger til grunn i selvledelsesprosessen. Disse faktorene har jeg illustrert i en konseptuell modell nedenfor. Modellen viser påvirkningsforholdet mellom selvledelse og faktorene motivasjon, mestring og selvfølelse.

Motivasjon fremmer mestring, mens mestring påvirker selvfølelsen. Selvfølelsen er en del av motivasjonen. Faktorene påvirker vår evne til å ta lederskap over oss selv. De er nødvendige for å ta lederskap, og de utgjør «kjernen» i prosessen.



Figur 4: Konseptuell modell for sentrale faktorer i selvledelsesprosessen.

## **4.1 Motivasjon**

Motivasjon er en grunnleggende faktor i selvledelse. Kellerman (2012) hevder vi kan lede oss bedre hvis vi er motiverte for det.

For å illustrere hva motivasjon handler om, ønsker jeg å gjengi definisjonen til Eriksen et al. (2003:131)

*«Motivasjon, som er utledet av det latinske ordet «movere» og som betyr bevege, dreier seg om drivkrefter som får oss til å handle. Intensiteten i en handling eller lysten til å ville bidra til å utføre en bestemt oppgave, varierer også, betinget av hvor meningsfull man opplever oppgaven, hvor viktig oppgaven er i forhold til de mål man skal stå til ansvar for, om oppgaven oppleves som utfordrende og bidrar til personlig vekst og utvikling, og om oppgaven ligger innenfor eget ansvarsområde».*

Motivasjon er en viktig kraft for å drive oss fremover. Den bidrar til å skape positive følelser, engasjement og interesse.

I følge Johannessen og Olsen (2008) er det vanlig å dele motivasjon inn i to hovedkategorier; motivasjonens indre og ytre motiv. Det indre motivet omhandler individets egne tanker, ønsker, behov og interesser. Det ytre motivet dreier seg imidlertid om belønning, eksempelvis diverse goder, bonusordninger og økt status.

For å ta lederskap over seg selv, er det primært det indre motivet som er viktig. Mennesker motiveres av forskjellige faktorer, det er svært individuelt. Det som er viktig, er å finne sin egen kilde til motivasjon.

## **4.2 Mestring**

Mestring henger tett sammen med motivasjon. Mestring kan defineres som et individs tanke og ønske om å oppnå noe, samt hvordan dette resulterer i økt måloppnåelse. Videre kan det innbefatte individets opplevde mestringsevne. Den opplevde mestringsevnen kan beskrives som en følelse, eller tilstand som handler å lykkes med noe. Mestring skaper positive følelser som styrker selvbildet, og bidrar til ytterligere motivasjon.



Johannessen og Olsen (2008) viser til teorien self-efficacy som er koplet til individets egen vurdering på hvorvidt en kan oppnå noe bestemt innfor en gitt situasjon. Denne består av fem komponenter som er viktig for mestringssevnen.

**1. Ytelseserfaring.** Hvis jeg opplever mestrings i en utfordrende situasjon tar jeg med meg den positive erfaringen videre. Jeg opplever at jeg mestrer, noe som resulterer i økt mestringsfølelse, som igjen styrker meg i møte med nye utfordringer.

**2. Andres suksess.** Hvis en rollemodell jeg har oppnår fremgang, kan dette gi meg økt motivasjon og ønske om og selv lykkes.

**3. Forestilt mestrings.** Jeg forestiller meg en situasjon ( gjerne en jeg synes er utfordrende), samt hvordan jeg kan møte denne på best mulig måte. Dette innebærer å legge en mental strategi for og enklere kunne oppleve mestrings.

**4. Positiv tilbakemelding.** Hvis jeg får positiv feedback hos en rollemodell jeg har, blir anerkjent, noe som styrker egen selvfølelse. Dette bidrar til økt mestringsfølelse.

**5. Fysiologisk og mental tilstand.** Hvis jeg er avslappet og rolig opplever jeg mer mestrings, kontra når jeg er urolig og engstelig. Jeg kan med andre ord prøve å regulere min fysiologiske og mentale tilstand på best mulig måte, slik at jeg enklere opplever en følelse av mestrings.

Når en benytter mestringsbegrepet på denne måten ser vi at mestrings primært er tilknyttet individets subjektive oppfatning. Dette betyr at mestrings i stor grad er personlig og handler om hvert enkelt individ og deres forståelse av det å mestre. Å oppleve, samt det å fremme mestrings, vil dermed i hovedsak være en konsekvens av en selv. En slik tilnærming på mestrings er nært tilknyttet selvedelsesbegrepet. Dette betyr individets evne til å lede seg selv, og handler om å lede sine tanker i positiv retning (Johannessen og Olsen, 2008:41-43).

Det finnes teorier og modeller som hevder hvordan en kan tilrettelegge for mestrings. Flytesonemodellen til Csikszentmihalyi (2003) er et eksempel. Flytesonemodellen handler om å få utfordringer og kompetanse i balanse. Balansen kalles for «flyt» og er en sone der en opplever mestrings. Hvis utfordringene og kompetanse er i ubalanse det kunne medføre negative konsekvenser. Dette siden mangel på mestrings kan svekke selvfølelsen og frembringe negative følelser. En tilsvarende modell som går ut på det samme, er «mestringssonen» til Johannessen og Olsen (2008).

### **4.3 Selvfølelse**

Psykiateren David Burns (2005) viser til selvfølelsens kraft. Han hevder selvfølelsen stimulerer til glede, som igjen øker vår ytelsesevne. Selvfølelsen vår, er en av de kraftigste ressursene vi mennesker har. Ved å bygge opp denne, vil en kunne havne i en positiv sirkel med motivasjon og mestring. Gjennom oppgaven kommer jeg til å belyse hvordan en kan ta lederskap over seg selv, der styrking av selvfølelse er en konsekvens.

## **5.0 Personlige strategier**

I kapittelet om livskvalitet så vi at livskvalitet primært handler om individets subjektive opplevelse- herunder ens tanker, følelser og atferd. For å kunne ta lederskap over seg selv er det seks ressurser som er viktige å mobilisere. Ressursene består av individets tanker, følelser, vilje, atferd, sosial atferd og energibalanse (Karp, 2016). Når formålet er å øke livskvaliteten, er det vesentlig å utvikle personlige selvledelsesstrategier innfor disse områdene. Dette siden disse kan være nyttige verktøy for å fremme økt livskvalitet. Med bakgrunn i de seks ressursene, skal jeg i følgende tekst drøfte hvordan selvledelse kan bidra til økt livskvalitet.

### **5.1 Tanker**

«Tro kan flytte fjell» er et kjent uttrykk. Tanken har en enorm kraft. Hvordan du tenker om livet ditt, vil i høyeste grad påvirke hvordan livet ditt blir. Dweck (2006) viser til to ulike tankesett som er tilstede hos de fleste individer. Disse påvirker hvordan en møter omverdenen, hvordan en utvikler seg og tilegner seg kompetanse, hvordan en håndterer motgang o.l. Tankesettene refereres til som et fastlåst tankesett, og et vekstorientert tankesett. Et fastlåst tankesett innebærer at en oppfatter seg selv som et «offer», både for seg selv og for omgivelsene. En tror at egen kompetanse er medfødt og at utviklingspotensialet dermed er lavt. Det hersker generelt liten tro på at en kan påvirke eget liv, livet bare «skjer». I motsetning til dette, innebærer et vekstorientert tankesett at individet oppfatter seg selv som en «aktør». En har stor tro på at en selv kan påvirke eget liv. Ved å se utfordringer og motgang som en mulighet til å vokse, vil et slikt tankesett handle om ta ansvar for eget liv.

#### **5.1.1 Offer eller aktør?**

Hvilket tankesett en har, vil kunne si noe om hvordan vi mennesker opplever egen livskvalitet. Jeg skal illustrere et eksempel; Jobben min er kjedelig og lite interessant. Den gir

meg negative følelser og tapper meg for energi. Hvis en har et fastlåst tankesett vil en sannsynligvis bli værende i jobben uten å forsøke å skape endringer- en aksepterer situasjonen slik den er. Dette vil på sikt bidra til dårlig livskvalitet, da det viser mangel på både de grunnleggende faktorene og tilleggsfaktorene for livskvalitet. Ved å endre på tankesettet, vil en derimot kunne øke livskvaliteten. Hvis en har et vekstorientert tankesett, vil en i dette tilfellet sannsynligvis forsøkt å endre på jobbsituasjonen. Ved å påvirke de faktorene som skaper negative følelser, samt ved å prøve å skape mening i arbeidet, vil en kunne endre opplevelsen av egen arbeidssituasjon. Hvis denne påvirkningsprosessen skulle bli for utfordrende, vil en vekstorientert tilnærming handle om å ta ansvar for egen situasjon. Kanskje medfører dette et karriereskifte? Enten det gjelder å påvirke eksisterende arbeidssituasjon, eller å gjøre mer drastiske endringer, så handler det om å ta ansvar. Dette vil kunne bidra til at arbeidet gir interesse og mening, samtidig som det gir positive følelser. Dette vil igjen være faktorer som er nødvendige for å øke livskvaliteten.

Dweck (2006) mener at vi mennesker innehar har elementer fra begge tankesettene, og at disse kan være kontekstavhengig. Hun hevder at hvilket tankesett som blir mest fremtredende, primært er avhengig av en selv. En kan velge å utvikle et vekstorientert tankesett. For å kunne lede seg selv for å øke livskvaliteten, forutsettes det at man innehar dette tankesettet og anser seg som en «aktør».

### ***5.1.2 Tankemønstre***

Karp (2016) viser til hvordan tankemønstre dannes. Vi mennesker tar inn informasjon, bearbejder den, for å deretter lagre den i minnet. Etter hvert vil informasjonen danne tankemønstre og strukturer for underliggende mentale prosesser. I møte med omverdenen, vil tankemønstrene primært gå på automatikk. Måten du intuitivt tenker på, er en konsekvens av dine mønstre. Selv om tankemønstrene kan fremstå som svært fastlåste og vanskelige å forandre, viser forskning at disse kan korrigeres og endres. Dette ble også referert til tidligere i oppgaven om nevroplastisitet.

Seligman (2013) underbygger dette ved å vise til tankens kraft. Han hevder det å tenke optimistisk vil kunne øke livskvaliteten. Optimisme ikke er medfødt, men noe en kan lære seg ved å øve på å tenke positivt over tid. Etter mye øving, vil det dannes nye mønstre i hjernen. Dette innebærer at det nye tankemønsteret blir automatisert som en ny vane. Endring av tankemønstre er en krevende prosess som krever stor grad av motivasjon, vilje og bevissthet.

For å endre eget tankesett og tankemønstre, er det hensiktsmessig å kartlegge egne tanker. Er tankene mine funksjonelle eller dysfunksjonelle? Funksjonelle tanker kjennetegnes ved å være rasjonelle og nyttige, i motsetning til dysfunksjonelle tanker som er destruktive og hindrer måloppnåelse (Eriksen et al., 2003). Det er sannsynlig at funksjonelle tanker bidrar til økt livskvalitet, da disse fremmer en positiv utvikling.

### ***5.1.3 Dysfunksjonelle tanker***

Burns (1999) viser til at de dysfunksjonelle tankene i stor grad handler om tankefeller. Tankefeller er tanker som forbindes med, eller frembringer negative følelser. Det finnes mange ulike tankefeller, de vanligste er imidlertid: overgeneralisering, ekstremitetstenkning, følelsesbasert resonnering, nedvurdering av positive hendelser, må/burde/skulle-utsagn, og negativ selvsnakk. Tankefellene kan opptre alene, eller vise seg i samme kontekst. Siden tankefeller frembringer negative følelser, utgjør dette en trussel for god livskvalitet. For at livskvaliteten skal oppleves som god, vil det derfor være hensiktsmessig å se på hvordan en kan benytte selvledelse for å ta kontroll over tankefellene. Jeg har valgt å avgrense oppgaven ved å legge fokus på en av tankefellene, grunnet oppgavens omfang. Samtlige av tankefellene vil kunne påvirke livskvaliteten i ulik grad, likeså vil de ulike selvledelsesstrategiene påvirke tankefellene forskjellig.

Overgeneralisering handler om at en selvstendig opplevelse blir generalisert som et mønster, eller en tendens. Et eksempel på dette kan være at en stryker på en eksamen. I dette eksemplet kan det tenkes at vedkommende antar at en ikke mestrer eksamen, eller emnet som eksamen tok utgangspunkt i. Et resultat av dette kan bli at vedkommende vegrer seg for å tre ut av komfortsonen for å lære nye ting, fordi en er redd en ikke mestrer. Dette vil kunne minke muligheten for å finne noe man interesserer seg for, eller noe en opplever som meningsfullt. Dette er som nevnt faktorer som er viktige for livskvaliteten. I ytterste konsekvens vil vedkommende begynner å tvile på egne evner. Dette kan igjen påvirke selvfølelsen og selvbilde negativt. Overgeneralisering vil potensielt kunne skape svært dårlig livskvalitet, hvis dette får grobunn.

For å ta kontroll på tankefellen, vil det være hensiktsmessig å benytte selvledelse for å skape en bevissthet. En bør først og fremst benytte selvobservasjon for å observere eget tankemønster. Det eksisterende tankemønsteret er en automatisert prosess som det kan være utfordrende å skape en bevissthet rundt (Eriksen et al., 2003). For å kunne skape denne

bevisstheten bør observasjonene vært systematiske. En bør forsøke å kartlegge i hvilke situasjoner de dysfunksjonelle tankene oppstår, samt hva som skjer. Et neste steg vil være å observere hvilke tanker og følelser som dukker opp i tilknytning til dette. Det vil være hensiktsmessig å loggføre de konkrete situasjonene og notere hvilke følelser som kom, samt hvordan en agerte ut fra dette. Gjennom en slik kartlegging vil tankene bli utfordret, samtidig som en får skapt bevissthet. Denne strategien gjør at en får utforsket hvorvidt ens tanker har eksistensberettigelse (Eriksen et al., 2003). Det er stor mulighet for at en oppdager «fellen». Dette gir et godt utgangspunkt for å erstatte eksisterende tanker med mer funksjonelle tanker.

#### **5.1.4 Skape funksjonelle tanker**

Når en har identifisert de dysfunksjonelle tankene vil en kunne jobbe konkret for å endre disse. En kognitiv strategi som vil være nyttig er den indre dialogen. Den indre dialogen handler om hvordan en snakker til seg selv. Dette refererer Karp (2016) til i sin bok, der det handler om den indre stemmen. Tegneserieskapere har som tradisjon og vise til «engelen» og «djevelen» som står på hver sin skulder og prøver å påvirke individet i ulik retning. Dette er et mentalt bilde på hvordan den indre dialogen føres. Bildet fremstiller imidlertid individet som et «offer» for dialogen, noe som forskerne mener ikke står i tråd med virkeligheten. For å kunne utnytte den indre dialogen, forutsettes det at en trener på å se seg selv som en aktør. *“What you tell yourself every day usually ends up coming true”* (Neck & Manz, 2013:68). Dette illustrerer viktigheten av den indre dialogen.

Mennesker fører indre dialog i større og mindre grad. Forskjellen ligger imidlertid på hvor bevisste vi er denne dialogen. Den indre dialogen handler i hovedsak om å skape en bevissthet der en begynner å snakke positivt til seg selv (Eriksen et al., 2003). Det handler om å gi seg selv en klapp på skulderen når en mestrer, lære seg å ta imot komplimenter fra andre. Den indre dialogen handler mye om å være sin egen «heiagjeng», det å gi seg selv støtte og oppbacking. Den indre dialogen vil kunne stimulere selvfølelsen og selvbildet positivt, samtidig som den styrker selvtilliten. Dette vil kunne skape synergieffekter, som gjør at de grunnleggende-, og tilleggsfaktorene for livskvalitet blir tilstede.

En bør være klar over at den indre dialogen også kan bidra til en opplevelse av dårlig livskvalitet. En kan trekke sammenligninger mellom tankefellene og en negativ indre dialog. Ved å snakke seg selv ned, undervurdere seg selv, samt det å gjøre seg til et offer, vil livskvaliteten bli dårligere. Det kan se ut som den indre dialogen primært bidrar til dårlig

livskvalitet hvis en har et ubevisst forhold til denne, eller at en ikke får kontakt med denne. Dette kan skyldes at en ikke vet hvordan en skal bli bevisst dialogen, eller grunnleggende faktorer som vilje og ønske om å skape bevissthet rundt dialogen, samt å endre denne. Den indre dialogen som kognitiv selvledelsesstrategi, handler imidlertid om å skape en positiv dialog, som fremmer god livskvalitet. Forutsetninger for strategien er motivasjon og vilje, dermed mener jeg strategien bidrar til økt livskvalitet heller enn å redusere denne.

Mentaltrener Frank Nilsen omtaler den indre dialogen som «selvsnakken» (*5 Enkle mentale teknikker for sterkere prestasjoner med ny selvsnakk*, 2017). Han viser til en metode som hjelper en å bli bevisst den indre dialogen. Metoden går ut på å skape en bevissthet med en gang man våkner om morgenen. Man skal bli liggende i sengen og legge merke til det første en tenker på. Et eksempel er at det regner ute. Hva tenker du på? Tenker du «æsj for et vær! Dette blir en dårlig dag.», eller tenker du «Så friskt, endelig får plenen nok vann til å spire å gro!»? Den første tanken er en gylden mulighet til å bli bedre kjent med hvordan du snakker til deg selv.

Etter hvert som en blir kjent med «selvsnakken» vil den bli lettere å oppdage. I takt med at bevisstheten øker, vil det bli enklere å påvirke dialogen. Dette medfører for eksempel at en kan «arrestere» tankefeller og erstatte dem med funksjonelle tanker. Strategien kan bidra til at en lærer seg å tenke realistisk og rasjonelt, i tillegg til å se flere nyanser og utvide egne perspektiv. Ved å bruke strategien til å lede seg selv, vil økt livskvalitet potensielt bli en konsekvens.

### **5.1.5 Oppsummering tanker**

Hvordan du tenker om livet ditt, vil i høyeste grad påvirke hvordan livet ditt blir.

Dysfunksjonelle tanker kan være energitappende og hindre en i å nå viktige mål. Det kan oppstå ringvirkninger i form av negative tanker og følelser, der dårlig livskvalitet blir en konsekvens. Det vil derfor være nyttig å ta lederskap over seg selv ved hjelp av selvledelsesstrategier, slik at en kan påvirke tankene sine i ønsket retning.

For å erstatte dysfunksjonelle tanker med funksjonelle tanker, bør en kartlegge eget tankesett og tankemønster. Dette kan en gjøre gjennom selvobservasjon, som er utgangspunktet for endringsprosessen. Indre dialog og positiv selvsnakk vil være nyttig i denne prosessen.

Gjennom bruk av selvledelse kan en derfor skape positive tanker, som påvirker livskvaliteten positivt.

## **5.2 Følelser**

I dagligtalen brukes begrepene følelser og emosjoner om hverandre. Emosjoner dreier seg om de første signalene kroppen sender ut, mens følelsene handler om det som skjer etter en spesifikk erfaring. Følelsene er subjektive fortolkninger, til forskjell fra emosjoner, som er en reaksjon som har til hensikt å påvirke oss. I denne oppgaven kommer jeg til å bruke begrepet «følelser» som en fellesbetegnelse. Følelser inneholder en viss styrking eller svekkelse av vår selvfølelse (Karp, 2010). Dette viser hvorfor følelsesaspektet er så sentralt for livskvaliteten. Negative følelser vil kunne svekke livskvaliteten, mens positive følelser vil bidra til det motsatte.

Vi mennesker innehar følelsesmessige grunntilstander. Disse består av følelser som det å være glad, ivrig, opprømt, stolt, trygg og lykkelig. I tillegg til følelser som sinne, tristhet, redsel, det å være tungsindig, anspent, var og melankolsk (Karp, 2016). Gjennom livet vil vi kjenne på alle disse grunntilstandene, de utgjør bredden i vårt følelsesrepertoar. Grunntilstandene er nødvendige og har en funksjon. De hjelper oss å bearbeide kroppens signaler, i tillegg til at de utgjør kontrastene i livet. Kontrastene lar oss føle på oppturene og nedturene. Uten variasjon i disse, vil livet sannsynlig ha opplevdes som «platt» og lite meningsfylt.

I noen tilfeller kan grunntilstandene bli omgjort til negative følelser. Tristhet vil for eksempel være viktig i bearbeidelse av sorg. Følelsen blir imidlertid negativ og lite hensiktsmessig hvis den blir vedvarende, eller eksempelvis hindrer en å se glede. Dette gjelder også for de andre grunntilstandene. Overrepresentasjon av negative følelser, vil bidra til en opplevelse av dårlig livskvalitet. Tristhet, sinne, og redsel, vil kunne føre til mangel på mestringsfølelse, det å føle seg overflødig og lite viktig, gi en opplevelse av meningsløshet og mangel på livskraft. Dette er faktorer som påvirker selvfølelsen negativt, og som er nødvendig å ta tak i hvis en ønsker å øke livskvaliteten.

Selv om en i hovedsak opplever positive følelser, vil det kunne oppstå følelser som misleder oss. James Gross er en ledende forsker innen følelsesregulering. Han hevder at hvis følelsene våre ikke stemmer overens med en situasjon, så vil vi prøve å regulere vår følelsesrespons for å prøve å få det slik som vi ønsker (Neck & Manz, 2013). Dette kan medføre at våre følelser

blir lite hensiktsmessige i en gitt kontekst. I ytterste konsekvens vil følelsene kunne bli selvdestruktive og påvirke livskvaliteten negativt.

### ***5.2.1 Følelser, et resultat av tanken?***

Følelser henger nært sammen med våre tanker. Forklaringen på hvordan følelsene våre fungerer, tar utgangspunkt i kognitiv psykologi. En viktig bidragsyter på området er psykiateren og forskeren Aaron Beck. Han viser til at følelsesprosessen begynner med hvordan vi tenker. Deretter dannes en følelse, som igjen resulterer i en handling. Burns har videreutviklet denne teorien med at følelser er en slags konsekvens av våre tanker og holdninger. Ved å endre og påvirke tanker og holdninger, vil en dermed kunne endre følelsen. (Karp, 2016). Neck & Manz (2013) underbygger dette ved å hevde at følelser er en refleksjon av tankeaktivitetene som pågår i kroppen.

Et eksempel på hvordan dette fungerer vil jeg illustrere gjennom emosjonell resonering. Emosjonell resonering handler om å tolke en situasjon basert på egne følelser (Eriksen et al., 2003). På butikken møter jeg en bekjent jeg ikke har snakket med på lenge. Vedkommende unngår øyekontakt, og blir nærmest stående og trippe på tærne. Den emosjonelle resoneringen får meg til å tenke at vedkommende ikke liker meg. Dette fremprovoserer negative følelser, som kan bidra til å svekke selvfølelsen min. Det jeg ikke visste, var at vedkommende har utfordringer tilknyttet angst og uro. I eksemplet ser vi hvordan tankene fremkaller og påvirker en følelse. Hadde resoneringen min vært mer rasjonell, kunne jeg benyttet den indre dialogen til å stille meg selv avklarende spørsmål og finne eksistensberettigelse.

Eksemplet ovenfor illustrer en klassisk situasjon der tankemønsteret skaper negative følelser. For å kunne ta mer lederskap over seg selv, vil det dermed være nyttig å observere hvilken innstilling en møter utfordringer med (Eriksen et al., 2003). Er en pessimistisk, optimistisk eller realistisk? Det kan være nyttig å skape en bevissthet rundt dette, da dette påvirker tankemønsteret, som igjen påvirker følelsene. Hvis innstillingen ofte er pessimistisk, er det naturlig at situasjonstolkninger blir negative. For å lede seg selv vil det dermed være hensiktsmessig å stoppe opp i situasjonene og «arrestere» egne tanker med lignende spørsmål: «Hva er grunnlaget for disse tankene? Hvilke andre tanker kan jeg gjøre meg for denne situasjonen? Er disse tankene en del av mitt tankemønster, eller kommer de av faktiske forhold i situasjonen?». Spørsmålene vil med stor sannsynlighet endre den eksisterende tanken. En endring til positive følelser vil dernest bli en konsekvens.



Barbara Fredrickson har gjort en studie på hvordan følelsene påvirker livet til oss mennesker. Hun fant ut at positive følelser bidro til engasjement, positive relasjoner, god selvfølelse, samt andre helsefordeler. De negative følelsene bidro derimot til det motsatte. Dette tyder på at alle kan ha utbytte av å lede seg selv ved å styrke de positive følelsene (Neck & Manz, 2013).

### ***5.2.2 Strategier for å påvirke følelser***

Forskning innfor feltet viser at en kan benytte selvledelsesstrategier for å påvirke og endre følelsene sine. Strategiene går i hovedsak ut på å bli kjent med egne følelser. En bør lære seg å kjenne igjen de ulike følelsene en har, samt reflektere rundt når og hvordan disse oppstår. Videre handler det om hvordan vi opplever egne følelser, og hvordan disse uttrykkes gjennom egen atferd. Det å skape bevissthet, blir dermed et nøkkelbegrep i denne prosessen (Eriksen et al., 2003; Karp, 2016; Neck & Manz, 2013).

Ury (2015:6) siterer "*Put yourself in your shoes*". Dette innebærer å prøve å forstå sine egne tanker, følelser og behov, fremfor å være selvdømmene. Hvis en lærer seg å gjenkjenne de ulike følelsene, i tillegg til å anerkjenne dem, vil en enklere kunne akseptere dem. Dette er fundamentalt for å kunne regulere egne følelser. Ved å bli kjent med egne følelser og anerkjenne disse, vil en kunne utnytte disse i positiv retning. Følelser som utrygghet, usikkerhet og uro er en form for energi. Hvis disse følelsene anerkjennes som kilder til utvikling og motivasjon, fremfor det motsatte, vil de kunne skape positiv energi (Karp, 2010). Dette handler om å se mulighet og potensial i de eksisterende følelsene.

For å kunne skape positive følelser, kan positiv forestillingsevne være en hensiktsmessig strategi. Strategien handler om å se noe for seg- som et mentalt bilde. Ved å lukke øynene, kan en prøve å visualisere egne tanker og dermed skape en forestilling. Forestillingen vil kunne fungere som et simuleringskammer, der en visualiserer hvordan en skal utføre ulike oppgaver o.l. (Eriksen et al., 2003). Dette gjør at en kan øve seg i forkant av oppgaver og utfordringer, slik at en møter disse med en positiv innstilling. I simuleringskammeret kan en forestille seg at utfordringen skal ha et positivt utfall. En kan forestille seg eventuelle hinder, og hvordan en kommer seg gjennom disse. En kan også visualisere å bli «heiet» frem og få positiv respons i form av applaus fra omgivelsene. En slik visualisering vil kunne bygge mot og selvtillit i forkant av utfordringen. Martinsen peker imidlertid på at det er viktig å øve på utfordringene på ordentlig, hvis en skal oppnå egne mål (Eriksen et al., 2003).

Karp (2015) refererer til en tilsvarende strategi på bakgrunn av et intervju med Thomas Lund Nielsen. Strategien kalles for «å kjøre film i hode», og tar utgangspunkt i at en lærer å «programmere» seg selv i forkant av en utfordring. Strategien skapte en følelse av indre ro, og bidro til en trygghet om at oppgaven som skulle utføres kom til å gå bra.

En annen mental strategi refereres til i #8 *Sykkeltalentet som ble eiendoms-konge- Ronny Hushovd*. (2016). Strategien tar utgangspunkt i mye av det samme som positiv forestillingsevne og det å «kjøre film i hodet». Denne strategien handler om å se for seg mentale bilder som skaper positive følelser. Dette kan for eksempel være minner fra positive opplevelser, eller interesser en har. Hushovd har erfart at dette er nyttig for å frembringe positive følelser.

### **5.2.3 Skifte tilstand**

I *Mentale treningsteknikker for å bryte komfortsonen* (2017) snakker Coach Joe Syversen om hvordan en kan skifte «tilstand». Tilstand er et abstrakt begrep, som i dette tilfellet handler om hvilken følelse du befinner deg i. Ved å ta i bruk enkelte strategier kan man endre tilstanden man befinner seg i. Syversen snakker om hvordan en ved å aktivisere kroppen sin, kan endre følelsetilstand. Det å stå oppreist og se seg i speilet, samtidig som en brøler, skal kunne skape positiv energi. Han har testet ut dette på en rekke forsamlinger, der responsen har vært utelukkende positiv. Tilbakemeldingene har vært at det å reise seg opp, hoppe, og rope «Ja eller yes» med full hals- har skapt positiv energi.

Syversen legger til at et annet viktig moment for å skifte tilstand, handler om å flytte et negativt fokus over på et positivt fokus. Hvis man føler seg glad, vil det skape synergieffekter som gjør at relasjoner blir bedre, engasjement blir skapt, en utvikler opplever mening og god selvfølelse. Det handler om å forestille seg at en er mektig! De positive tankene må mates, slik at en holder en positiv tilstand.

Andre måter å skape en positiv tilstand, kan være å spille inspirerende musikk, danse, eller synge. Det å gjøre aktiviteter som er meningsfulle og som skaper engasjement, kan stimulere til en positiv tilstand. Dette gjelder også det å omgi seg med gode lukter og inspirerende farger. Humor og latter vil også skape en positiv tilstand. Derfor kan det være nyttig å oppsøke miljøer som frembringer dette (Neck & Manz, 2013).

### **5.2.4 Oppsummering følelser**

Følelser er subjektive fortolkninger som er et resultat av tankemønster og tankesett. Ved å ta lederskap over egne følelser, vil en kunne bli bedre på følelsesregulering. Dette handler i hovedsak om å bli kjent med egne følelser, lære seg å kjenne igjen disse, bli bevisst hvordan en opplever egne følelser, samt hvordan disse uttrykkes gjennom atferden.

Selvledelsesstrategier som positiv forestillingsevne, mentale bilder, i tillegg til det å endre tilstand, vil kunne bidra til å skape positive følelser. Gjennom å oppsøke aktiviteter som skaper positive følelser, vil en også kunne sørge for å være i en positiv tilstand. Ved å bruke selvledelse kan en skape positive følelser som igjen påvirker livskvaliteten positivt.

### **5.3 Vilje**

Karp (2015) hevder vilje er den viktigste ressursen i forhold til det å prestere. Viljen er fundamental når en skal oppnå noe- enten det gjelder prestasjon, gjennomføring av noe som er utfordrende, samt når en skal stå gjennom motstand. Viljen er som en muskel, den kan trenes.

Vilje er en signifikant del av det å mestre. Filosofen William James hevdet at mestring besto av to deler. Den ene delen handlet om vilje, herunder ens ønsker, behov og intensjoner om å oppnå noe. Den andre delen handlet om selve gjennomføringen, selve styrken i viljen (Karp, 2016:45).

Vilje henger tett sammen med mestring og motivasjon. Dette er stikkord som er sentrale for å skape positive følelser. I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvordan viljen henger sammen med livskvalitet, samt hvordan en kan trene viljestyrken da denne kan påvirke livskvaliteten.

#### **5.3.1 Vite hva som driver deg**

Siden vilje er nært knyttet til motivasjon, er det viktig å vite hva som driver deg. Eriksen et al. (2003) viser til nødvendigheten ved å kartlegge egne grunnleggende behov, da disse representerer det vi motiveres av. En må bli bevisstgjort hva en setter pris på og opplever som viktig, og på bakgrunn av dette lage et «life-script». Dette fungerer som en verdiavklaring, og er nyttig for å finne ut hva en vil, samt hva en motiveres av. I verdiavklaringen vil en kunne se om egne behov er dekt. Peter Drucker (2017) underbygger dette og viser til viktigheten med å finne ut hvor en hører til.

I tillegg til at en må bli bevisst egne behov, er det viktig å bli bevisst andres behov. Dette siden en er en del av andre relasjoner, noe som er viktig for livskvaliteten. Eksempelvis vil barna ha behov for å bli fulgt opp med leksene, mens partneren har behov for par-tid. En selv har kanskje behov for egentid i form av treningsøkter. Verdiavklaringen vil hjelpe til å sjonglere de ulike behovene og skape balanse.

Når en har kartlagt behovene, vil det være enklere å definere konkrete mål. Med bakgrunn i målsettingsteori er det å sette seg mål, fundamentalt for å skape motivasjon. Forskning har påvist at det å sette seg mål kan stimulere til økt selvtillit. Drucker hevder at det å lede seg mot et mål, utgjør kjernen i ledelse (Karp, 2016).

Det er viktig at målene tar utgangspunkt i en selv, ansvarliggjør en, samt utfordrer slik at en har noe å strekke seg mot. Målene må være gjennomtenkte og realistiske. Eriksen et al. (2003) hevder det er viktig at målene er atferdsorienterte, at de kan nås gjennom handlinger. Neck & Manz (2013) støtter dette, og mener det er viktig å sette seg både delmål og langsiktige mål, som er målbare. Dette er en måte å måle fremgangen på, som også kan stimulere til videre motivasjon.

Karp (2016) hevder i tillegg at det er viktig at en har reflektert forhold til hvorfor målene er viktig for deg. Dette er viktig for å forplikte seg til målet. Forpliktelse er fundamentalt i prosessen med å sette seg mål. Dette fordi forpliktelse styrker måloppnåelsen. Forpliktelse innebærer et løfte til seg selv eller andre.

Harvey McKay siterte: *“If you don’t have a destination, you’ll never get there”* (Neck & Manz, 2013:21) Dette viser til viktigheten med å ha et mål å strekke seg mot. Det kan være hensiktsmessig å lage en handlingsplan der en bryter ned målet, og lager en detaljert plan på hvordan en eksempelvis skal takle utfordringer underveis.

En kan lede seg ved å kartlegge det som driver deg. Likeså leder en seg selv ved å definere mål og forplikte seg til disse. Gjennom å ta lederskap over denne prosessen, vil en kunne påvirke egen livskvalitet. Når en kartlegger det en drives av, vil en kunne finne ut hva en blir engasjert av, samt hva som oppleves som meningsfullt. Når en definerer mål vil en utøve selvbestemmelse. Målene blir meningsfulle fordi en selv har et forhold og eierskap til disse. Dette vil igjen kunne bidra til optimisme, motivasjon og mestring. Positive følelser, livskraft

og et positivt selvbilde vil trolig bli synergieffekter. Dette betyr at selvledelse på dette området kan øke livskvaliteten.

### **5.3.2 Tren din viljestyrke**

Viljestyrken er en viktig kraft for å kunne oppleve mestring. Denne mobiliseres i møte med motstand, friksjon og fristelser. Viljestyrken er fundamental i møte med motstand. Styrken gjør at en står på videre selv om ting er vanskelig- en gir ikke opp. I møte med utfordringer er det lett å skylde på mangel på motivasjon eller egne evner. En har muligens ikke «talent». Det en ofte glemmer, er at bak et talent, ligger det mye øvelse og mengdetrening (Karp, 2015). Ting kommer sjelden av seg selv. Det å besitte viljestyrke er en enorm ressurs som er essensielt i møte med utfordringer. Dette underbygges av Seligman (2013), som referer til begrepet «grit».

Karp (2015) viser til fem strategier som er vesentlige for å mobilisere viljestyrke.

#### **1. Forpliktelse:**

Først og fremst må en utarbeide seg et mål, for å deretter forplikte seg til det. Ved å forplikte seg til målet gir man et løfte som innebærer at målet blir en prioritet. Dette innebærer at man må bortprioritere andre ting, til fordel for dette. Det er viktig å ikke ha for mange mål, da dette ofte bidrar til at målene svinner hen.

#### **2. Beslutte:**

For å kunne mobilisere viljestyrken er det nødvendig å ta en beslutning. En må kunne bestemme seg for noe, og stå for valget. Det er viktig å skape en følelsesmessig tilknytning til målet. Dette handler om å reflektere hvorfor målet er viktig, samt det å visualisere utfordringen og kjenne på positive følelser ved å nå målet.

#### **3. Stå gjennom:**

Det å stå gjennom prosessen, er selve «kjernen» i viljestyrke. En er nødt å tilegne seg ulike strategier, slik at en takler utfordringer når de kommer. Det handler om å bruke disse til å ta lederskap over seg selv. Indre dialog, positiv forestillingsevne er to strategier som kan være nyttige. Andre strategier handler om å søke å kontrollere det en kan kontrollere, ulike pusteteknikker og forsterkning av positive følelser. Karp (2015) viser til at en kan

benytte kraftord, noe som innebærer motiverende ord og uttrykk som styrker troen på seg selv. Dette kan være ytringer som «Jeg er sterk, jeg er rå, jeg gir meg aldri!». En annen viktig strategi for å lære seg å stå gjennom, handler om å minne seg på at en har forpliktet seg til målet.

#### **4. Belønne og lære**

Dette handler om å gi seg selv belønning og ta lærdom av prosessen ved å høste erfaringer. Belønning gir mange positive følelser, og bidrar til opplevelse av mestring og positiv selvfølelse. Det er vanlig å skille mellom ytre og indre belønning. Ytre belønning er en godtgjørelse en får utenom selve aktiviteten. Dette kan handle om anerkjennelse fra andre, mer fritid og materielle goder. Den indre belønningen kan være positivt selvsnakk, personlig ros og personlig utvikling. Karp (2015) hevder det er viktig å ikke gjøre seg avhengig av belønning fra andre. Det viktigste en kan gjøre er å belønne seg selv. På denne måten lærer en å bekrefte seg selv og bygge god selvfølelse. Dette er viktig for selvfølelsen.

Det å reflektere over prosessen i etterkant vil skape en bevissthet over egen selvledelse. En evaluering vil også være nyttig for å få oversikt over egne følelser i prosessen. Hvilke følelser hadde jeg i forkant av prosessen, hvilke følelser sitter jeg igjen med nå? Nådde jeg mine mål? Hvis ikke, kan følelsene jeg sitter igjen med motivere meg til en ny utfordring?

#### **5. Oppfølging med gode rutiner og vaner.**

Et viktig moment for å mobilisere viljestyrke, handler om å automatisere handlinger til vaner. Mobilisering av viljestyrke kan være svært energitappende. Når en utsettes for valg mobiliseres kreftene for å beslutte. Dette kan medføre at en tar avgjørelser som går mot egne mål. Ved å utsette seg for færre valg, samtidig som en prøver å etablere vaner, vil en kunne spare på kreftene, slik at en evner å mobilisere når det virkelig gjelder. Dette underbygges av Nilsen (2015).

Et individs vilje og viljestyrke kan heldigvis trenes opp. En kan eksempelvis beslutte at en skal gå en tur i nabolaget hver eneste kveld. Selv om det regner, at det blåser opp til storm, eller at en har en travel hverdag, så skal kveldsturen prioriteres. En kan ta utgangspunkt i strategiene ovenfor. Denne prosessen vil gi øvelse og mengdetrening, slik at en på sikt kan øke egen viljestyrke. Tålmodighet og utholdenhet er viktige stikkord i denne prosessen.

Forskning viser at generell trening på viljestyrke, kan påvirke viljestyrken på andre områder. Trening på dette eksemplet vil eksempelvis kanskje føre til at en utarbeider bedre studievaner, prøver nye utfordringer, får bedre energibalanse, m.m. (Karp, 2016).

Å ta lederskap over egen viljestyrke kan være svært fruktbart. Hvis en følger de fem strategiene for å mobilisere viljestyrke, vil en kunne oppleve mestring. Mestring påvirker motivasjonen positivt, noe som medfører at en kommer inn i en positiv sirkel. Sirkelen består av positive følelser, som fremmer de faktorene som bidrar til økt livskvalitet. Hvis en derimot ikke opplever mestring, vil dette potensielt ha negativ effekt på livskvaliteten. Dette kan resultere i lav grad av motivasjon, samtidig som viljestyrken synker på et lavere nivå. Hvis en imidlertid er tålmodig og forberedt på mye trening, er det sannsynlig at en vil lykkes med strategiene.

### ***5.3.3 Oppsummering vilje***

Vilje er nært knyttet til mestring. Vilje handler om ens ønsker, behov og intensjoner, i tillegg til styrke og gjennomføringsevne. Vilje er en av de viktigste ressursene en må mobilisere for å prestere. Siden vilje henger tett sammen med motivasjon må en kartlegge hva som driver en, samt sette seg mål. Dette bidrar positive følelser som engasjement, optimisme, forpliktelse, opplevelse av mening og medbestemmelse

Viljestyrke er nødvendig for å kunne møte utfordringer og håndtere motstand. Ved å ta lederskap over seg selv og tilegne seg strategier, kan en lære seg å styrke viljestyrken. Dette vil potensielt bidra til mestring, som igjen påvirker motivasjon positivt. Økt livskvalitet vil kunne bli en konsekvens.

### ***5.4 Atferd***

Atferd handler om evnen til å påvirke seg i ulike sammenhenger (Eriksen et al., 2013). En kan si at atferden er en konsekvens av våre tanker og følelser. Det vil dermed være viktig å ha et bevisst forhold til disse ressursene, da de er viktig for å kunne ta lederskap over egen atferd.

For å bli bevisst egen atferd, kan det være hensiktsmessig å kartlegge denne i ulike sammenhenger. Dette kan for eksempel gjelde på områder som; det å ta beslutninger, hvilke situasjoner som fremmer energi, eller hvordan en reagerer på bakgrunn av egne tanker og følelser i ulike situasjoner. Det finnes mange faktorer som påvirker og regulerer atferden vår.

I dette kapittelet skal jeg ta for meg hvordan en kan ta kontroll over egen atferd ved å styre egen tid.

### ***5.4.1 Styre egen tid***

Karp (2016) referer til begrepet «time management», som handler om å ta kontroll over tiden. Ved å kartlegge egen tidsbruk vil en kunne få en pekepinn på hva en prioriterer. Kanskje oppdager en at tiden kastes bort på uhensiktsmessige gjøremål.

«Tidsklemma» er et begrep som mange kjenner seg igjen i. En har ikke nok timer i døgnet, tiden strekker ikke til. En konsekvens av dette er som regel at en ikke rekker over viktige gjøremål. Dette kan medføre negative følelser som dårlig samvittighet og selvfølelse, noe som igjen påvirker mestringsfølelsen. Ved å ta kontroll over egen tid, vil en lære seg å regulere tiden og styre egen innsats. Dette gjør at en kan fokusere på oppgaver som er viktige, i tillegg til å lære seg å prioritere det som er viktig.

Det første som bør gjøres er å organisere egen tid. Dette kan gjøres ved å utarbeide planer. Noen bruker almanakker til å strukturere dagene, mens andre lager ukeplaner. Andre metoder er for eksempel å lage en gjøreliste. Ved å skrive opp viktige gjøremål, vil en kunne visualisere det som skal gjøres. Det kan være hensiktsmessig å koble gjøremålene opp mot egne mål. Forskning viser at uferdige oppgaver stjeler mental kapasitet (Karp, 2016). Dette vil jeg visualisere gjennom et eksempel.

Den mentale kapasiteten kan sammenlignes med et kjøkken. Kjøkkenet inneholder en viss struktur og orden. Kjøkkengjenstandene har som regel fast plass, og er sortert ut fra kategorier som bestikk, kopper, osv. Hvis en unnlater å rydde kjøkkenet, vil det etter hvert bli svært rotete. En slutter for eksempel å sortere bestikken i skuffene, det blir heller liggende på kjøkkenbenken. Etter hvert som tiden går, vil kjøkkenet bli mer rotete. Etter en uke, eller en måned, vil kjøkkenet oppleves som svært kaotisk og uoversiktlig. Det er rotete og skittent, mye å ta tak i. Dette kan medføre at kjøkkenet blir vanskelig å forholde seg til.

På samme måte vil mentalt rot skape kaos og gjøre tanker uoversiktlig. Dette tapper energi, medfører stress, og vil i ytterste konsekvens føre til at en møter «veggen». Ved å organisere tiden sin, vil en kunne skape mental struktur og orden. Dette bidrar til at stressnivået senkes, som igjen fører til mentalt overskudd. En effekt av dette vil være positive følelser som bidrar til mestring. En kan for eksempel føle seg optimistisk, fordi en ser at en evner å gjennomføre



oppgaver som tidligere ble liggende. En kan føle opplevelse av mening, selvbestemmelse og engasjement. Dette fordi en evner å prioritere oppgaver som oppleves som meningsfulle. Dette vil videre generere positive følelser Dette er alle faktorer som bidrar til økt livskvalitet.

Når en har strukturert tiden sin, er det viktig å skape arbeidsflyt (Karp, 2016). Dette handler om å konsentrere seg om en ting av gangen. En bør redusere andre forstyrrelser, slik at oppgaven en konsentrerer seg om får fullt fokus. Dette handler i stor grad om bevissthet. En må lære seg å prioritere. Ved å vie egne ressurser til en bestemt oppgave, vil kvaliteten på oppgaven styrkes, læringsutbyttet bli bedre, i tillegg til at en husker mer.

Forskere hevder at det å utsette oppgaver, kan medføre dårligere livskvalitet og helse (Karp, 2016:129). Dette belyser viktigheten av å organisere tiden og ta fatt på oppgavene som venter. Det å utsette oppgaver kan være hensiktsmessige i kreative prosesser. Det er imidlertid slik at utsettelse av oppgaver ofte fører til negative følelser som dårlig samvittighet, stress, og lav mestringsfølelse. Hvis målet er å skape positive følelser, vil det dermed være viktig å ta lederskap over seg selv og gjennomføre oppgaven. Dette handler blant annet om å mobilisere viljestyrke.

I likhet med det å mobilisere viljestyrke, vil det å styre egen tid, handle mye om å etablere hensiktsmessige vaner. Dette siden de skaper mentalt overskudd og frigjør energi.

#### ***5.4.2 Oppsummering atferd***

Atferd handler om å påvirke seg selv i ulike sammenhenger. Et bevisst forhold til egne tanker og følelser er nyttig for å regulere egen atferd. For å ta lederskap over egen atferd, er det viktig å lære seg å styre egen tid. Dette handler om å skape struktur og orden, for å gi et mentalt overskudd. Strategier som innebærer å legge planer og nedfelle gjøremål, gjør at en får organisert og prioritert det som er viktig. Dette kan fremme positive følelser som bidrar til økt livskvalitet. Arbeidsflyt der en konsentrerer seg om én bestemt oppgave og reduserer andre forstyrrelser, bidrar til bedre kvalitet på oppgaven. Det anbefales å ta løs på oppgaver fremfor å utsette disse, da dette bidrar til positive følelser.

## 5.5 Sosial atferd

Sosial atferd er en underkategori av atferd og tar for seg ulike sosiale situasjoner (Eriksen et al., 2003). Sosial atferd handler om å mestre sosiale situasjoner, i tillegg til det å skape og vedlikeholde gode relasjoner. Dette innebærer å ta hensyn til andre enn seg selv, noe som fordrer at en tar ansvar over seg selv (Karp, 2013). Sosial atferd er et enormt felt. Med bakgrunn i oppgavens ressurser, velger jeg å avgrense dette kapitlet til å handle om viktigheten med sosiale relasjoner. Dette siden disse er nært knyttet opp mot livskvalitet (Seligman, 2013; Stigen, 1997).

Sosiale relasjoner er fundamentalt for opplevelse av god livskvalitet. Kontakt med mennesker utgjør en enorm faktor for at livet skal gi verdi og oppleves som meningsfylt.

Helsedirektoratet (2016) viser til viktigheten av å ha sosiale relasjoner da dette er helsebringende. Dette er veldokumentert. Sosiale relasjoner bidrar til støtte, trøst og muligheter for å drøfte ulike problemstillinger. De hjelper oss å håndtere hverdagen og virker stressforebyggende.

Sosialmedisineren Per Fuggeli viet mye av sitt liv til å belyse betydningen av «flokkene». Han hevdet mennesket har syv flokker. Disse representerer de sosiale relasjonene, fra de nærmeste relasjonene til samfunnsrelasjoner. Fuggeli pekte på fem faktorer som skapes og deles i flokkene våre (Fuggeli, 2012):

- Verdighet
- Handlingsrom i eget liv
- Tilhørighet
- Mening
- Trygghet

Disse faktorene er også grunnmuren for god livskvalitet. Mennesker har behov for forpliktelse, en trenger at noen har behov for seg. Dette gjør at en føler seg betydningsfull, og at livet oppleves som meningsfylt. Mennesker har behov for å føle seg viktige, og at en er en del av noe. Dette dreier seg om tilhørighet, og bidrar til trygghet. Gode relasjoner bygger på disse faktorene.

I motsetning til gode relasjoner, vil dårlige relasjoner kunne bidra til å svekke livskvaliteten. Dårlige relasjoner kan tappe energi, stjele verdigheten, i tillegg til å skape negative følelser som svekker selvfølelsen. Det vil derfor være fundamentalt å etablere og vedlikeholde gode relasjoner.

For å kunne etablere og vedlikeholde gode relasjoner kan det være nyttig å gjøre en kartlegging. I sangen «Riv i hjertet» synger Sondre Justad «hæng æ med de rette?». Han synger om at livet er kort, og at det derfor er viktig å bruke tiden på de rette relasjonene. Gjennom en kartlegging vil en få oversikt over hvilke relasjoner en har. Har en eksempelvis personlige relasjoner som vennskap og familiære forhold? Eller består relasjonene primært av «overfladiske» forretningsrelasjoner? En kartlegging vil kunne visualisere hvilke relasjoner en har, samt hvor mye tid en bruker på de ulike relasjonene.

Når en har kartlagt relasjonene, vil en kanskje oppdage at en allerede har mange gode relasjoner. Neste steg vil deretter være å gjøre disse til prioritet. Det å vedlikeholde relasjoner krever investering av tid. Dagens samfunn er hektisk, og mange opplever som nevnt «tidsklemma». Prioritering av relasjoner vil imidlertid være en viktig investering, da dette gir livskvaliteten positivt. En må «verne» om flokken, som Per Fuggeli sa (2010). Videre er det viktig å jobbe for kvalitet på relasjonene. Dette innebærer å skape positive følelser for den andre og seg selv. Dette kan blant annet skapes ved å gjøre positive aktiviteter i fellesskap. En konsekvens av dette vil være en følelse av trygghet og tilhørighet.

Etter å ha gjennomført kartleggingen av egne relasjoner, vil en kanskje ønske å etablere nye relasjoner. Dette kan være fordi en mangler nære relasjoner, eller fordi en ønsker å utvide nettverket. For å skape nye relasjoner kan det være hensiktsmessig å bli bedre kjent med seg selv. Dette fordi relasjoner også avhenger av personlige faktorer. Ved å kartlegge seg selv vil en kunne bli bevisst over egne styrker og utfordringer, slik at en danner seg et utgangspunkt å jobbe videre med (Skivik, 2004). Personlige faktorer som påvirker relasjonen, kan eksempelvis være empati, samarbeidsevne og kommunikasjonsferdigheter. Kartlegging av personlige faktorer vil også være nyttig for de allerede etablerte relasjonene. Målet med dette er at en kan utvikle seg, slik at en bidrar til å høyne kvaliteten på relasjonen. Selvinnsikt vil være en viktig faktor i denne prosessen. Det handler om å bli kjent med seg selv og forstå hvem en er (Neisser, 1994).

### ***5.5.1 Oppsummering sosial atferd***

Sosiale relasjoner er fundamentalt for opplevelse av god livskvalitet. Relasjoner skaper opplevelse av verdighet, tilhørighet, trygghet, mening, samt handlingsrom i eget liv. Disse faktorene er grunnleggende for god livskvalitet. Målet bør derfor være å etablere og vedlikeholde gode relasjoner. En kan ta lederskap over seg selv i denne prosessen ved å kartlegge egne relasjoner. Deretter vil en kunne kartlegge personlige faktorer for å fremme selvinnsikt. Dette vil være utgangspunkt for hva en kan utvikle med seg selv, for å bidra til å høyne kvaliteten på relasjoner.

### ***5.6 Energibalanse***

En viktig ressurs for å ta lederskap over seg selv, handler om energibalanse. Energibalanse gjenspeiler hva som gir og tar energi. Dette kan dreie seg om søvn, hvile, kosthold og fysisk aktivitet. Aktiviteter som skaper positive følelser vil også være en viktig del av dette. Energibalanse handler om å balansere disse ressursene, slik at en kan lære seg å skape et mentalt og fysisk overskudd. Forskerne ser ut til å være enige om viktigheten med å skape en god energibalanse (Karp, 2015; Nilsen 2015, Schwartz and McCarthy, 2010).

Å ta lederskap over egen energibalanse, vil potensielt kunne påvirke livskvaliteten. Det handler i stor grad om å finne ut hva som fungerer for en selv. Dette skal vi se nærmere på i kommende tekst. Jeg har valgt å dele energibalansen inn i to underkapitler; fysiologiske faktorer og aktiviteter som er naturlig belønnende.

### **5.6.1 Fysiologiske faktorer**

De fysiologiske faktorene reflekterer det fysiske og mentale aspektet ved mennesket. Søvn, hvile, kosthold og fysisk aktivitet, er alle viktige ressurser å må mobilisere for å skape god helse. En god helse er vesentlig for livskvaliteten.

#### **Søvn:**

Tilstrekkelig med søvn er nødvendig for at kroppen skal fungere optimalt. Søvn er viktig for å restituere seg og spare energi (Karp, 2015). Når en sover, bearbeider hjernen opplevelser og tanker, og skaper en logikk rundt dette.

Professor Russel Foster er en ledende forsker innenfor feltet. Han påpeker viktigheten med å få tilstrekkelig med søvn (*Søvn- Teknikker og rutiner for bedre helse og prestasjoner- Professor Russel Foster, 2017*). Søvnmangel svekker vår evne til å være rasjonelle. Vi blir impulsive, og tar valg en kanskje ikke står inne for. Reaksjonsevnen blir svekket, dette gjelder også konsentrasjonen og oppmerksomheten. Andre skadevirkninger med for lite søvn er depresjon og fedme. Dette er faktorer som svekker livskvaliteten. Hvis en lider av søvnmangel over tid, vil en kunne utvikle hallusinasjoner i ytterste konsekvens. Søvnmangel gjør oss syke. Dette bekreftes i et intervju med Stine Knudsen som er overlege ved nasjonalt kompetansesenter for nevroutviklingsforstyrrelser og hypersomnier ved Oslo universitetssykehus (Holm, 2016). Hun forklarer fra et biologiens ståsted, at søvnmangel er knyttet til at kroppen er i beredskap. Kroppen tror den er i fare, dermed utløses stresshormoner.

Dette illustrerer viktigheten med å få tilstrekkelig søvn. Foster hevder at voksne mennesker har et behov for 6-8 timer med søvn. Søvnen bør være sammenhengende, og skje fortrinnsvis om natten. Han begrunner dette med dagslyset og vår biologiske rytme.

Det finnes en rekke strategier en kan benytte for å skape god søvnhygiene. I følge Foster vil det å skru av elektronikk være hensiktsmessig. Dette innebærer å koble seg av sosiale medier, slå av TV, o.l. Han anbefaler å finne ro med en bok i stedet.

En annen strategi handler om å skape god søvnrytme. Dette betyr at en legger seg til omtrent samme tidspunkt hver kveld. Det samme gjelder tidspunktet for når en våkner opp. En bør følge samme søvnrytme i helger som i ukedagene. Dette for å innarbeide en rutine, som styrker kvaliteten på søvn. For å lykkes med dette kan en benytte fokuseringsstrategier, i form

av «påminnere» (Eriksen et al., 2003). En kan eksempelvis legge inn en alarm på telefonen, som minner på at en skal slå av det elektroniske og legge seg. Likeså kan en benytte alarmer til å vekke seg på samme tidspunkt hver dag.

### **Hvile:**

Med hvile mener jeg evne til å kople ut. Dette dreier seg om aktiviteter som virker avstressende og bidrar til å skape en «indre ro». Hvile handler om å gi seg selv en pause, et mulighetsrom til å «hente seg inn». Hvile kan skape energi, skjerpe konsentrasjon og oppmerksomhet.

Det finnes mange måter å hvile på. Korte hvileøkter og ettermiddagslur er to varianter (Karp, 2016). Foster hevder imidlertid en skal være forsiktige med disse da de vil kunne påvirke søvnrytmen negativt. Dette fordi søvnrytmen får en «omstart».

Meditasjon og mindfulness er to andre hvilemetoder. Grunnleggeren av Apple, Steve Jobs, benyttet meditasjon for å prestere. Dette skapte «indre ro», noe som styrket oppmerksomheten og konsentrasjon slik at han kunne prestere bedre (Karp, 2016).

Mental trener Frank Nilsen (2015) bekrefter viktigheten av å koble fullstendig ut og ta vare på seg selv. Det er lett å tenke at en kobler ut hvis en setter seg ned foran TV. Kanskje «scroller» en på mobiltelefonen for å sjekke de nyeste oppdateringene på Facebook. Det en ikke tenker på, er at en utsettes for et enormt stimuli. Bruk av elektronikk stimulerer sansene, noe som tapper energi. Dette skjer selv om en opplever aktiviteten som hvile. Nilsen anbefaler derfor å gå seg en tur i skog og mark, uten mobiltelefon og andre «duppeditter». Det handler om å gjøre seg utilgjengelig, slik at en får hvile fra input og mas. Dette kan bidra til at en skaper energi, fremfor å tappe. Dette vil resultere i god energibalanse. Hvis en bortprioriterer hvile, vil det i motsatt fall føre til dårlig energi. På sikt vil det generere negative følelser som påvirker livskvaliteten negativt. Derfor er det viktig å ta lederskap over seg selv på dette området.

## **Kosthold:**

Et næringsrikt og variert kosthold er viktig for hvordan vi føler oss. Enders (2015) viser til at vi har et nervesystem i tarmen som påvirkes av maten vi spiser. Et dårlig kosthold vil kunne skape ubalanse i bakteriefloraen. Dette kan føre til depresjon, smerter, oppblåsthet, og i verste fall Alzheimer. Hun hevder videre at hvis en skal skape god livskvalitet, er en nødt å ta vare på tarmen.

De lærde strides over hva som er et godt kosthold. Det finnes mange kostholdsretninger og dietter som hevder å skape god helse. Dette vil jeg ikke gå videre inn på. Jeg vil imidlertid trekke frem 3 faktorer som forskerne ser ut til å være enige om:

1. Sukker bør begrenses til et minimum.
2. Inntak av grønnsaker bør økes.
3. Mat laget fra bunn er å foretrekke.

Disse kostholdsrådene er for øvrig anbefaling fra helsedirektoratet (2017). Helsedirektoratet anbefaler å spise små, regelmessige måltider for å holde et stabilt blodsukker. Dette bidrar til å skape positiv energi som videre resulterer i god energibalanse.

Kosthold er individuelt. En må derfor prøve seg frem for å finne ut hvilket kosthold som gagnar en selv positivt. Ved å skape bevisstgjørelse rundt eget kosthold, vil en kunne lære seg hvilke matvarer som gjør godt for kroppen. En kan eksempelvis loggføre «dagbok», der en registrerer hvilke matvarer en har spist, og hvordan en føler seg i tiden etter. Gjennom kjennskap til hvilken kost som påvirker positivt, vil en kunne endre kostholdet slik at en fungerer optimalt.

## **Fysisk aktivitet:**

Fysisk aktivitet handler om bevegelse og trening. Dette innebærer alt fra mosjon, lek og hverdagsaktivitet, til tunge fysiske anstrengelser.

Det er ingen tvil om at fysisk aktivitet gir store helsegevinster. Dette gjelder blant annet styrking av psykisk og fysisk helse, i tillegg til forebygging av sykdom. Fysisk aktivitet påvirker hjernens hormonbalanse positivt (Karp, 2015). Kort oppsummert innebærer dette at kroppen skiller ut stoffer som påvirker kroppen vår positivt. Dette skaper positive følelser, som igjen forebygger depresjon. Helsefordelene er mange, jeg kommer ikke til å gå videre inn på disse.

En statistisk måling gjort av Helsedirektoratet (2016) i 2016, viser at 2/3 av voksne nordmenn beveger seg for lite. Dette er urovekkende hvis en tenker over hvor viktig fysisk aktivitet er for livskvalitet. Gjennom fysisk aktivitet kan en skape mestring, som påvirker motivasjon positivt. I tillegg vil det kunne bidra til optimisme, økt selvfølelse og opplevelse av mening. Alle disse faktorene peker mot at fysisk aktivitet øker livskvaliteten. Det vil dermed være viktig å bli mer fysisk aktiv. Selvledelse kan være nyttig i denne prosessen. Dette skal jeg illustrere gjennom en selvledelsesprosess fra Neck & Manz (2013). På neste side har jeg laget et eksempel på en handlingsplan for hvordan selvledelse kan benyttes for å bli mer fysisk aktiv. Venstre kolonne viser til strategiene, mens høyre kolonne viser hvordan disse kan benyttes.



<b>Handlingsplan</b> <i>- for å bli mer fysisk aktiv</i>	
Selvobservasjon og evaluering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan er dagens situasjon?</li> </ul>
Eliminere faktorer som ødelegger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holde meg unna sofaen, da denne hindrer meg i å trene.</li> <li>• Legge bort mobiltelefonen da den stjeler tiden min</li> </ul>
Innføre positive faktorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sette joggeskoene synlig</li> <li>• Henge post-it-lapp på speilet med et sitat som motiverer meg</li> <li>• Aktivere en alarm som minner meg på å bevege meg</li> <li>• Spille musikk som gir meg energi</li> </ul>
Sette personlige mål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gå en tur på 30 min hver kveld</li> <li>• Trene 3 dager i uken: 2 styrkeøkter, 1 klatreøkt og 1 løpeøkt</li> </ul>
Finne aktiviteter som er naturlig belønnende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Være i bassenget da dette fremkaller positive følelser</li> </ul>
Ha et forhold til hvorfor dette er viktig for meg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fordi aktivitet gir meg overskudd til å utføre andre oppgaver</li> <li>• Skaper et godt humør</li> </ul>
Mentalt bilde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualiserer for meg at jeg trener og at dette er herlig. Jeg kan nesten kjenne energien begynne å strømme.</li> </ul>
Selvsnakk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dette klarer jeg- jeg er rå!</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg får superkrefter av å være i aktivitet!</li> </ul>
Tro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg vet at jeg får det til- fordi jeg tror på det!</li> </ul>

*Figur 5: Handlingsplan for å bli mer fysisk aktiv.*

Ved å benytte seg av strategiene i figuren, vil en kunne nå egne mål. Dette vil fremme mestring, som igjen styrker livskvaliteten.

### **5.6.2 Aktiviteter som er naturlig belønnende**

I tillegg til fysiologiske faktorer, vil aktiviteter som er naturlig belønnende, kunne bidra til god energibalanse.

Naturlig belønnende aktiviteter kan være reising, sosialisering med venner, det å hjelpe naboene å klippe gresset, m.m. Aktiviteter som er naturlig belønnende tilfører energi og påfyll gjennom å skape positive følelser (Neck & Manz, 2013).

Disse aktivitetene består av tre faktorer:

1. Følelse av å være kompetent.
2. Følelse av selvkontroll.
3. Følelse av mening

Følelsen av å være kompetent, henger nært sammen med følelsen av å være god på noe, at en mestrer. Dette er en sentral faktor for selvfølelsen. Aktiviteter der en føler en kan bidra med noe, kan være med å styrke denne følelsen.

Følelsen av selvkontroll handler i hovedsak om det å kunne bestemme, og ha kontroll over aktiviteten. At en utfører en aktivitet fordi en selv har valgt det. Dette henger i sammen med selvbestemmelse og motivasjon, som begge er en viktige faktorer ved livskvalitet.

Følelsen av mening handler om at aktiviteten oppleves som meningsfull. En utfører aktiviteten fordi den føles viktig. Et eksempel på dette kan være å samle inn penger til et veldedig formål. Det å hjelpe andre som trenger støtte, kan gi mening.

Nick & Manz (2013) hevder det er viktig å gjøre mer av aktiviteter som virker naturlig belønnende. Siden disse aktivitetene kan fremme god livskvalitet, er det nyttig lede seg selv slik at en får flere av disse.

En kan begynne med å kartlegge de aktivitetene en allerede utfører, som gir naturlig belønning. Hva som gir naturlig belønning vil vær individuelt. Et eksempel på dette kan være at et menneske sparer strøm fordi en er miljøbevisst. Et annet menneske vil kanskje tenke at det er bortkastet, fordi en husstand utgjør minimalt i den store sammenhengen. Derfor er det viktig å kartlegge hva en selv opplever som naturlig belønnende, hvis det skal være hensiktsmessig.

Når en har funnet ut hvilke aktiviteter som skaper naturlig belønning, er det naturlig å utvide disse. Dette innebærer at en begynner å søke etter nye aktiviteter som inneholder de samme faktorene, og som skaper tilsvarende følelser. Jo fler aktiviteter en utfører som er naturlig belønnende, jo bedre vil energibalansen bli. Derfor er det viktig å ta lederskap på dette området.

### ***5.6.3 Oppsummering energibalanse***

Energibalanse handler om å bli kjent med egne ressurser og lære seg å balansere disse. Formålet er å skape et energioverskudd og frembringe positive følelser. Søvn, hvile, kosthold og fysisk aktivitet, er fysiologiske faktorer som det er viktig å ha et bevisst forhold til, hvis man skal skape god energibalanse. Det å gjøre mer av aktiviteter som virker naturlig belønnende, er viktig for å frembringe sentrale faktorer innfor livskvalitet. Ved å bruke selvledelse på samtlige av disse områdene, vil en kunne skape god energibalanse.

## 6.0 Metode- Konseptuell generalisering

I denne delen av oppgaven skal jeg gjøre en kort redegjørelse for valg av metode, i tillegg til å forklare hvordan jeg har forsket for å finne svar på problemstillingen.

Forskning tar utgangspunkt i nysgjerrighet. Det handler i hovedsak om å systematisk undersøke et eller flere spørsmål. Forskning handler om å tilføre noe nytt på et bestemt område (Johannessen, et al., 2011).

Når en skal utføre et forskningsarbeid, må en velge forskningsmetode. De vanligste hovedretningene er kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode har til hensikt å kartlegge utbredelse av fenomener, til forskjell fra kvalitative metode, der en ønsker å innhente detaljert informasjon. Dette er empiriske, anerkjente metoder.

Gjennom MBA-studiet ble jeg introdusert for en forholdsvis ny samfunnsvitenskapelig metode; Konseptuell generalisering. Forskningsmetoden tilførte noe nytt, noe som vekket interessen min. Dette er bakgrunnen for metodevalget.

Konseptuell generalisering skiller seg fra empirisk generalisering som handler om å undersøke et fenomen/problemstilling som er tydelig i empirien, for å deretter generaliserer i lys av egne funn. Konseptuell generalisering handler om å forske på allerede eksisterende empiri i forbindelse med egen prosess for konseptualisering. Hensikten er å generalisere og finne et mønster (Adriaenssen og Johannessen, 2015). En må imidlertid ha i mente at generaliseringen kan være noe upresis.

Adriaenssen og Johannessen (2015) viser til at det er hensiktsmessig å utarbeide konseptuelle modeller for det en skal undersøke. Dette bidrar til å visualisere det en skal undersøke. En konseptuell modell vil illustrere sammenhengen mellom fenomenet/problemet og synliggjøre faktorer som påvirker og står i sammenheng. Dette er illustrert innledningsvis.

For å kunne besvare problemstillingen har jeg forsket på allerede eksisterende teori innfor selvledelse og livskvalitet. Siden livskvalitet henger tett sammen med psykisk og mental helse, har jeg blitt nødt til å avgrense søket til livskvalitet. Dette grunnet ressursene som er tilgjengelig for denne oppgaven. Jeg har primært benyttet amerikansk litteratur på livskvalitet, dette siden det finnes begrenset med norsk litteratur på området. Når det gjelder selvledelse så har jeg søkt bredt for å fremskaffe mest mulig relevant data. Jeg har vektlagt bøkene *Til meg selv* (Karp, 2016), *Mastering self-leadership* (Neck & Manz, 2013) og *Flourish* (Seligman,

2013). Litteratursøket har primært foregått gjennom bøker, artikler, avhandlinger, tidsskrifter og databaser.

## **7.0 Konklusjon**

Konklusjonen er delt inn i fire deler. Den første delen gir svar på problemstillingen, den andre delen tar for seg de teoretiske implikasjonene, den tredje delen ser på de praktiske implikasjonene, mens den siste delen handler om videre forskning innfor temaet selvledelse og livskvalitet.

### ***7.1 Svar på problemstilling***

Gjennom oppgaven har jeg belyst faktorer som er viktig for selvledelse og livskvalitet. Vi har sett at selvledelse er en prosess som handler om å påvirke seg selv og egne ressurser.

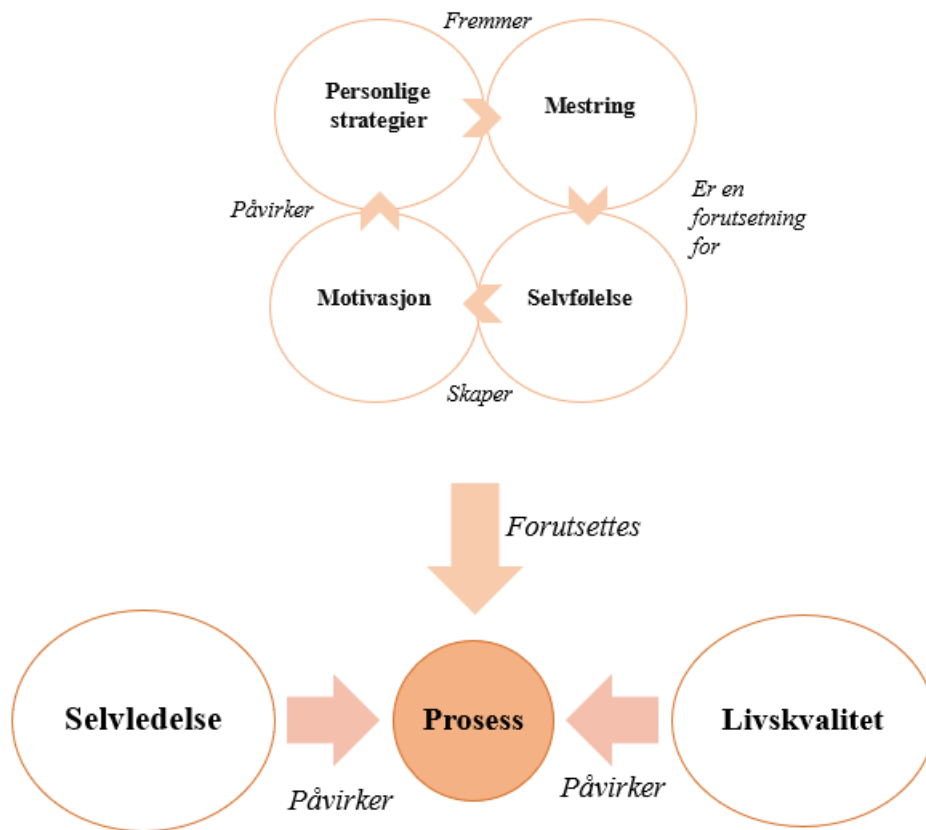
Selvledelse handler om å utarbeide personlige strategier for å utvikle seg, slik at en kan vokse, samtidig som en jobber med egne begrensninger.

Vi har sett at motivasjon, mestring og selvfølelse henger tett sammen og er fundamentale faktorer for selvledelse. Vi har også sett på hvordan disse faktorene påvirker hverandre. Ved å havne i en positiv sirkel, vil øking av livskvalitet kunne bli en konsekvens.

Gjennom oppgaven kommer det frem at de seks ressursene (Tanker, Følelser, Vilje, Atferd, Sosial atferd, og Energibalanse) er alle viktige for livskvaliteten. Ved å ta i bruk ulike selvledelsesstrategier innfor disse områdene, vil en kunne lede seg selv til økt livskvalitet.

På bakgrunn av empiri og teori som er gjennomgått i oppgaven, har vi sett at det finnes flere faktorer ved selvledelse som kan bidra til økt livskvalitet. Personlige strategier, motivasjon, mestring og styrking av selvfølelse bidrar til økt livskvalitet.

Gjennom oppgaven ser det ut som det har dannet seg et nytt mønster mellom disse forholdene. Selvledelse og livskvalitet ser ut til å ha et gjensidig påvirkningsforhold. At selvledelse bidrar til økt livskvalitet har vi fått bekreftet. Det kan tenkes at økt livskvalitet også bidrar til at en blir bedre til å lede seg selv. På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet en revidert konseptuell modell. Denne finner du illustrert på neste side, sammen med en forklaring på hvordan relasjonene henger sammen.



Figur 6: Revidert konseptuell modell

Den konseptuelle modellen illustrerer et gjensidig påvirkningsforhold mellom selvledelse og livskvalitet. Selvledelse bidrar til økt livskvalitet, og økt livskvalitet gjør at en blir bedre til å utøve selvledelse. For at denne prosessen skal finne sted, forutsettes det at faktorene ovenfor er tilstede. Faktorene som forutsettes har består også av en påvirkningsprosess. Motivasjon påvirker de personlige strategiene. Dette gjør at en har drivkreftene som trengs for å mobilisere sine ressurser. De personlige strategiene fremmer mestring. Dette fordi en tar lederskap over seg selv. Mestring er en forutsetning for selvfølelse. Mestring bidrar til positiv selvfølelse. Hvis en har mangel på mestring vil dette skape dårlig selvfølelse. Selvfølelse skaper motivasjon. God selvfølelse gir positive følelser, som igjen frembringer og skaper motivasjon.

Til syvende og sist; *Happiness depends upon ourselves* (Aristoteles).

## ***7.2 Teoretiske implikasjoner***

I arbeidet med oppgaven har jeg lest mye litteratur som omhandler selvledelse og livskvalitet. Det finnes forholdsvis lite forskning som går på den direkte relasjonen mellom disse faktorene. Den forskningen som er gjort, er i hovedsak konseptuell.

Tom Karp er en av få forskere, som kobler selvledelsesbegreper i direkte forbindelse med livskvalitet. Mine funn støtter hans teori.

Kritikken som hevder at selvledelse kan ha uheldig effekt på mennesket, ser ikke ut til å stemme overens med mine funn. Mine funn viser til selvledelse som en positiv prosess som forutsetter motivasjon, mestring og lyst til å utvikle seg. Det kan tenkes at mangel på disse faktorene gjør at selvledelse har uheldig effekt. Mine funn viser imidlertid at disse faktorene er grunnleggende for å kunne utøve selvledelse. Mangel på disse vil dermed ikke kunne kategoriseres som selvledelse.

Det finnes mye forskning på tilsvarende områder som omhandler selvhjelp og selvinnsett. Mine funn bekrefter at det er likhetstrekk mellom disse.

I denne oppgaven har jeg trukket frem et mønster som omhandler det gjensidige påvirkningsforholdet mellom selvledelse og livskvalitet. Jeg har også sett på hvordan en kan øke livskvaliteten ved å ta lederskap over sine seks ressurser. Dette kan tilføre et lite bidrag for å trekke koblinger mellom selvledelse og god livskvalitet.

## ***7.3 Praktiske implikasjoner***

Funnene jeg har gjort i denne oppgaven kan være interessante for mennesker som er nysgjerrige og ønsker å vite mer om selvledelse som virkemiddel for økt livskvalitet.

De kan også ha praktisk nytteverdi for de som ønsker å øke egen livskvalitet. Oppgaven har forsøkt å systematisere ulike strategier på en måte som gjør at tema blir lett «håndgripelig». Utbyttet en vil få av funnene, vil til en viss grad være opp til en selv.

Funnene som har blitt gjort i denne oppgaven kan også være en inngangsport for videre forskning innfor tema. Dette kommer jeg inn på i neste kapittel.

## ***7.4 Videre forskning***

Med bakgrunn i den innsikten jeg har fått, har jeg dannet meg noen tanker om hva som er interessant å forske videre på.



Det fremligger lite forskning på den direkte sammenhengen mellom selvledelse og livskvalitet. Det kunne vært interessant å rette fokus på livskvalitetens påvirkningskraft på selvledelse.

Med bakgrunn i mine litteratursøk, ser det ut til at mange av de samme forskerne går igjen innfor selvledelse og livskvalitet. Dette kan medføre et «snevert» perspektiv på området. Det kunne vært interessant og fått noen flere «forskerøyne» på litteraturen for å sett om det hadde dukket opp nye perspektiver.

De fleste studiene innfor området synes å være konseptuelle. Det kunne vært interessant å gjennomføre empiriske studier der en tester ut de ulike strategiene, der informantene rapporterer om opplevd livskvalitet. Studiene kan eksempelvis se på mennesker i ulike livsfaser, samfunnslag, o.l. Slik forskning bør gjøres over lengre tid, gjerne over år for å få et helhetlig bilde. En slik studie kan se på om livskvaliteten endrer seg over tid hvis ulike strategier implementeres. Et slikt forskningsarbeid vil kreve mer ressurser enn hva jeg har tilgjengelig for denne oppgaven.

## Litteraturliste

Adriaenssen, D. og Johannessen, J. A. (2015) Conceptual generalization: *Methodological reflections in social science a systematic viewpoint*. Journal of Kybernetes, Vol.44(4), s.588-605

Arnulf, J. K. (2012) *Hva er ledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.

Barstad, A. (2016) *Livskvalitet- statistikk og forskning. Kan det gode liv måles?* Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/artikler-og-publikasjoner/kan-det-gode-liv-males> [Lest 05.09.17]

Burns, D. (1999) *The feeling good handbook*. New York, Penguin Group.

Burns, D. (2005) *Tenk deg glad! Håndbok*. Oversatt av Bøhler, T. Høy, S. og Nordberg, D. Arendal, Danor Forlag.

Csikszentmihalyi, M. (2003) *Good Business: leadership, flow, and the making of meaning*. New York, Penguin Group.

Drucker, P. F. (2017) *Managing Oneself*. Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press

Dweck, C. S. (2006) *Mindset. The new psychology of success. How we can learn to fulfill our potential*. New York, Ballantine Books.

Enders, G (2015) *Sjarmen med tarmen. Om et av kroppens mest undervurderte organer*. Oversatt av Windt-Val, B. Oslo, Cappelen Damm

Eriksen, T.H. Martinsen, T.G.Ø. og Thompson, G. (2003) *Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Fuggeli, P (2012) Kreftsyke Per Fuggeli med juleappell til det nordmenn. Tilgjengelig fra: <https://www.dagbladet.no/kultur/kreftsyke-per-fugelli-med-juleappell-til-nordmenn/63088146>  
[Lest 12.10.17]

Helsedirektoratet (2017) *Kostråd*. Tilgjengelig fra: <https://helsenorge.no/kosthold-og-ernaring/kostrad> [Lest 11.11.17]

Helsedirektoratet (2016) *Livskvalitet og psykisk helse*. Tilgjengelig fra: <https://helsedirektoratet.no/folkehelse/psykisk-helse-og-rus/livskvalitet-og-psykisk-helse>  
[Lest 29.11.17]

Helsedirektoratet (2016) *Statistikk om fysisk aktivitet og stillesitting*. Tilgjengelig fra: <https://helsedirektoratet.no/folkehelse/fysisk-aktivitet/statistikk-om-fysisk-aktivitetsniva-og-stillesitting> [Lest 11.11.17]

Holm, A. L. (2016) *Ny norsk forskning: Etter bare en natt uten søvn endrer noe seg i hjernen din*. Tilgjengelig fra: <http://www.tv2.no/a/8134557/> [Lest 11.11.17]

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen, Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag.

Johannessen, J-A. Olsen, B. (2013) *Positivt lederskap - jakten på de positive kreftene*. Bergen, Fagbokforlaget

Karp, T. (2010) *Ledelse i sannhetens øyeblikk: om det å ta lederskap*. Oslo, Cappelen akademisk.

Karp, T. (2015) *Det beste I deg. Tren din viljestyrke*. Oslo, Kagge Forlag AS

Karp, T. (2016) *Til meg selv: Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv*. Oslo, Cappelen Damm Akademisk

Kellermann, B. (2012) *The End of Leadership*. New York, HarperCollins Publishers

*Mentale treningsteknikker for å bryte komfortsonen* (2017) Mentaltrener Podcasten av Frank Nilsen, 15. Februar [Podcast]. Tilgjengelig fra:  
<https://itunes.apple.com/no/podcast/mentaltrener-podcasten/id1126332458?mt=2> [Hørt 15.02.17]

Neck, C. P. and Houghton (2006) *Two decades of self-leadership research. Past developments, present trends, and future possibilities*. Journal of Managerial Psychology, 21, 270-295

Neck, C. P. and Manz, C. C. (2013) *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 6. utgave. New Jersey, Pearson.

Neisser, U. (1994) *Self-perception and self-knowledge*. Psyke & Logos.

Nilsen, F (2015) *Hva er Mental trening del 2*. Tilgjengelig fra:  
<http://www.mtfranknilsen.com/mentaltrenerbloggen/2015/8/22/hva-er-mental-trening-del-2>  
[Lest 08.09.17]

Seligman, M. E. P. (2013) *Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York, Astria

Schwartz, T. and McCarthy, C (2010) *Manage Your Energy, Not Your Time*. United States of America, Harvard Business School Publishing Corporation.

Skivik, H. M. (2004) *Relasjonell ledelse. Å lære lederskap gjennom praksis*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS

Stigen, A (1997) *Aristoteles. En innføring*. Oslo, Dreyers Forlag

*Søvn- Teknikker og rutiner for bedre helse og prestasjoner- Professor Russel Foster* (2017)  
Mentaltrener Podcasten av Frank Nilsen, 12. Februar [Podcast]. Tilgjengelig fra:  
<https://itunes.apple.com/no/podcast/mentaltrener-podcasten/id1126332458?mt=2> [Hørt  
20.02.17]

Ury, W. (2015) *Getting to yes with yourself (& other worthy opponents)*. London, HarperCollinsPublishers.

World Health Organization. (2017) *Promotion of mental well-being*. Tilgjengelig fra:  
[http://www.searo.who.int/entity/mental\\_health/promotion-of-mental-well-being/en/](http://www.searo.who.int/entity/mental_health/promotion-of-mental-well-being/en/) [Lest  
04.09.17]

#8 Sykkeltalentet som ble eiendoms-konge- Ronny Hushovd (2016) Mentaltrener Podcasten av Frank Nilsen, 09. August [Podcast]. Tilgjengelig fra:  
<https://itunes.apple.com/no/podcast/mentaltrener-podcasten/id1126332458?mt=2> [Hørt 04.01.17]

5 Enkle mentale teknikker for sterkere prestasjoner med ny selvsnakk (2017) Mentaltrener Podcasten av Frank Nilsen, 11. Januar [Podcast]. Tilgjengelig fra:  
<https://itunes.apple.com/no/podcast/mentaltrener-podcasten/id1126332458?mt=2> [Hørt 11.01.17]